

EFEKTIFITAS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU DALAM
PEMBELAJARAN PADA MASA PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Sragen)



DISERTASI

Diajukan kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Menyelesaikan Program Doktor
Manajemen Pendidikan Islam

DARIYANTO

NIM 186011021

PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) RADEN MAS SAID SURAKARTA
2023

ABSTRAK

Efektifitas *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru dalam Pembelajaran pada Masa Pandemi Covid 19*(Studi Kasus di *Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Sragen*). Disertasi. Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta.

Tujuan penelitian ini adalah:1) Mendeskripsikan efektifitas gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pembelajaran di masa pandemi covid 19 di MTs Negeri 1 Sragen; 2) Mendeskripsikan motivasi guru MTs Negeri 1 Sragen dalam pembelajaran di masa pandemic; 3) Mendeskripsikan proses pembelajaran di masa Pandemi di MTs Negeri 1 Sragen; dan 4) Mendeskripsikan kendala dan upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan pembelajaran di MTs Negeri 1 Sragen. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian dilaksanakan di MTsN 1 Sragen pada 2 semester Tahun Pelajaran 2021/2022. Subyek penelitian adalah Kepala MTsN 1 Sragen, guru dan komite dan informan penelitian ini adalah, pegawai, dan Komite Sekolah siswa dan orangtua siswa. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan tahapan reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan (*conclusion*).

Hasil penelitian menunjukkan: 1) Gaya Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dengan indikator sangat menghargai hak individu masing-masing warga madrasah serta memberikan kesempatan kepada seluruh sumberdaya manusia agar dapat terus berkembang; 2) Motivasi kerja para guru dalam pembelajaran sudah cukup baik, disiplin, bertambah pengetahuan dan keterampilan, serta semakin variatifnya metode dan media pembelajaran yang digunakan, 3) Pelaksanaan pembelajaran pandemi Covid-19 menggunakan dengan daring aplikasi *WhatsApp (WA)*, *Zoom*, dan *Google classroom* sebagai media pembelajaran daring. 4) Kendala pembelajaran adalah koneksi internet yang tidak stabil, faktor penghambat finansial, metode pembelajaran monoton, perbedaaan tingkat pemahaman peserta didik, dan kurangnya kerjasama orang tua dengan siswa. Upaya mengatasi kendala adalah: mengadakan pelatihan peningkatan kompetensi guru dan penerapan metode yang variasi, menyediakan kuota internet bagi siswa serta menjalin kerjasama yang baik dengan orangtua.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, motivasi kerja guru, pembelajaran daring
pandemic covid-19.

ABSTRACT

Effectiveness of *Principal Leadership Style on Teacher Work Motivation in Learning During the Covid-19 Pandemic (Case Study at Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Sragen)*. Dissertation. State Islamic University (UIN) Raden Mas Said Surakarta.

The aims of this study were: 1) To describe the effectiveness of the principal's leadership style in learning during the Covid-19 pandemic at MTs Negeri 1 Sragen; 2) to describe the motivation of teachers at MTs Negeri 1 Sragen in learning during a pandemic; 3) to describe the learning process during the Pandemic at MTs Negeri 1 Sragen; and 4) to describe the constraints and efforts of the Principal in improving learning at MTs Negeri 1 Sragen. This type of research is qualitative. The research was conducted at MTsN 1 Sragen in 2 semesters of the 2021/2022 Academic Year. The research subjects were the Head of MTsN 1 Sragen, teachers, and committees, and the informants of this research were staff and school committees of students and student's parents. Data collection is done through observation, interviews, and documentation. Data analysis techniques use data reduction stages (*data reduction*), data presentation (*data display*), and drawing conclusions (*conclusions*).

The results of the study show: 1) The leadership style of the principal is democratic with indicators that highly respect the individual rights of each madrasah member and provide opportunities for all human resources to continue to develop; 2) The work motivation of the teachers in learning is quite good, disciplined, increases knowledge and skills, and more varied learning methods and media are used, 3) the implementation of Covid-19 pandemic learning using online applications WhatsApp (WA), WITHuncle, and Classroom as an online learning medium. 4) Learning obstacles include unstable internet connections, financial inhibiting factors, monotonous learning methods, differences in students' understanding levels, and a lack of parent-student cooperation. Efforts to overcome these obstacles are: conducting training to improve teacher competence and applying various methods, providing internet quotas for students, and establishing good cooperation with parents.

Keywords: leadership style, teacher's work motivation, online learning, pandemic covid-19

المستخلص 1 أسلوب قيادة رئيس المدرسة ودافع عمل المعلم في التعلم أثناء الوباء (دراسة حالة في المدرسة المتوسطة الحكومية 1 سراجن). اطروحة. الجامعة الإسلامية الحكومية (UIN) رادين ماس سعيد سوراكارتا. هدف هذه الدراسة هي: 1) وصف أسلوب القيادة لرئيس المدرسة في التعلم أثناء الوباء في المدرسة المتوسطة الحكومية 1 سراجن (2). وصف دوافع معلمي المدرسة المتوسطة الحكومية 1 سراجن في التعلم أثناء الوباء ؛ 3) وصف عملية التعلم أثناء الوباء في المدرسة المتوسطة الحكومية 1 سراجن ؛ و 4) وصف العقبات والجهود التي يبذلها المدير في تحسين التعلم في المدرسة المتوسطة الحكومية 1 سراجن. هذا النوع من البحوث هو بحث نوعي. تم إجراء البحث في المدرسة المتوسطة الحكومية 1 سراجن في الفصل الدراسي 2 من العام الدراسي 2022/2021. كان موضوع الدراسة هو رئيس المدرسة المتوسطة الحكومية 1 سراجن وكان المخبرون عن هذه الدراسة هم نائب المدير ومجلس المعلمين ولجنة المدرسة. يتم جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلات والتوثيق. تستخدم تقنيات تحليل البيانات مراحل تقليل البيانات (تقليل البيانات) وعرض البيانات (عرض البيانات) واستخلاص الاستنتاجات.

أظهرت النتائج: 1) قيادة رئيس المدرسة المتوسطة الحكومية 1 سراجن هي قيادة ديمقراطية من خلال تلبية مؤشرات القيادة الرئيسية الفعالة. ويحترم الرئيس في قيادته احتراماً عالياً الحقوق الفردية لكل مقيم في المدرسة ويوفر الفرص لجميع الموارد البشرية في المدرسة لمواصلة التطور ؛ (2). دافع العمل للمعلمين في المدرسة المتوسطة الحكومية 1 سراجن جيد جداً. يتم انضباط المعلمين بشكل متزايد في دخول الفصل الدراسي ، وزيادة معرفة المعلم ومهاراته في تجميع أدوات التعلم ، وتطوير دقة المعلم في تقديم المواد ، وأساليب التعلم والوسائط المتنوعة بشكل متزايد التي يستخدمها المعلمون (3). تنفيذ التعلم خلال جائحة الوباء في المدرسة المتوسطة الحكومية 1 سراجن باستخدام تطبيقاً كوسائط تعليمية عبر الإنترنت (4). العقبات التي تحول دون التعلم عبر الإنترنت هي اتصالات الإنترنت غير المستقرة أو البطيئة ، وعوامل التثبيط المالي ، وأساليب التعلم الرتيبة ، ومستويات مختلفة من فهم الطلاب ، وعدم تعاون الوالدين مع الطلاب. وتتمثل الجهود المبذولة للتغلب على العقبات فيما يلي: إجراء تدريب لتحسين كفاءة المعلمين وإقامة تعاون جيد مع أولياء الأمور.

الكلمات الرئيسية: أسلوب القيادة، التحفيز، التعلم عبر الإنترنت، الجائحة

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dariyanto

NIM : 186011021

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Judul : Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Dalam Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di MTsN 1 Sragen).

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur- unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan dan dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar rujukan.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Surakarta, Juli 2023
Hormat Saya

Dariyanto
NIM. 186011021

MOTTO

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat”

(surah annisa"ayat 58)

PERSEMBAHAN

Disertasi ini dipersembahkan untuk :

1. Alm Bapak dan Ibu tercinta, serta Istriku dan anak – anaku keluarga yang telah memberikan motivasi dan do'a sehingga Disertasi ini bisa terselesaikan.
2. Teman-teman Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Angkatan ke 2 tahun 2018 UIN Raden Mas Said Surakarta
3. Semua Sahabat – sahabatku keluarga besar MTsN 1 Sragen.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah dengan Asma Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, atas Kasih Sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Untuk itu penulis ucapkan rasa syukur kehadiran Allah SWT seraya mengucapkan segala puji bagi Allah Tuhan semesta alam, dengan terselesaikannya disertasi ini yang merupakan salah satu persyaratan akademik guna memperoleh gelar Doktor dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

Disertasi yang diangkat dalam penelitian ini adalah berjudul “ *Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi kerja guru dalam pembelajaran pada masa Pandemi covid 19(Studi kasus di MTsN 1 Sragen)* ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Doktor Strata Tiga pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Surakarta.

Disertasi ini dalam proses penyelesaiannya melibatkan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, perorangan maupun lembaga yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian penyusunan disertasi ini, untuk itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang penulis hormati.

Penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya atas tersusunnya penelitian ini kepada :

1. Prof. Dr. H. Mudhofir Abdullah, S.Ag., M.Pd., selaku Rektor UIN Raden Mas Said Surakarta sekaligus sebagai Promotor yang atas bimbingan, arahan tentang referensi dan ketajaman dalam kesimpulan kepada penulis untuk penulisan disertasi.
2. Prof. Dr. Imam Makruf, S.Ag., M.Pd., selaku Co Promotor tekun mengarahkan dan memberikan masukan dan saran dalam pembimbingan tentang konsistensi judul, latar belakang masalah, kerangka teoretis dan sistematika serta kesimpulan dalam penulisan disertasi.
3. Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd., selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah memberikan koreksi terkait dengan metode penelitian, hasil penelitian dan kesimpulan sekaligus sebagai dewan penguji disertasi
4. Dr. H. Giyoto, M.Hum., selaku Ketua Program Pascasarjana Doktor Manajemen Pendidikan Islam yang telah membimbing tentang tata tulis disertasi yang benar, sekaligus sebagai penguji disertasi.
5. Prof. Waston, M. Hum yang telah mengarahkan agar hasil riset ini dilanjutkan pada publikasi internasional sekaligus sebagai penguji disertasi.
6. Prof. Dr. Syamsul Bakri, S.Ag, M.Ag yang telah mengarahkan agar dalam pengantar diberi kontribusi dari masing-masing penguji dan penambahan tentang literature penelitian tentang Covid-19 yang sudah masuk jurnal internasional, sekaligus sebagai penguji disertasi.
7. Dr. Yusup Rahmadi, M.Hum yang telah membimbing tentang substansi setiap bab dalam disertasi serta pentingnya implikasi dalam penulisan

disertasi, sekaligus sebagai penguji disertasi

8. Seluruh Dosen dan staff Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah membantu kelancaran penulisan disertasi.
9. Segenap Keluarga yang saya cintai yang telah memberi mendukung pada setiap langkah yang saya ambil dan memotivasi terselesaikannya kepenulisan Disertasi ini
10. Semua teman Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Angkatan II Tahun 2018 terima kasih atas kebersamaannya yang saling bersinergi membangun tekad menuju akademisi yang handal dan professional.

Penyusunan penulisan tugas akhir yang berupa disertasi ini penulis menyadari bahwa belum sempurna dan penulis berharap semoga disertasi ini dapat sedikit memberikan manfaat bagi para praktisi pendidikan dan perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya bidang kajian Manajemen Pendidikan Islam serta dapat dijadikan salah satu rujukan bagi peneliti atau penulis karya ilmiah lainnya.

Sebagai akhir kata penulis berbesar hati apabila para pembaca sudi memberikan kritik, saran dan masukan dalam rangka proses penulisan dan penelitian berikutnya.

Surakarta, 26 Juli 2023
Penulis,

Dariyanto
NIM.186011021

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
DAFTAR ISI.....	v
ABSTRAK.....	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Pembatasan Masalah	12
D. Perumusan Masalah.....	12
E. Tujuan Penelitian.....	13
F. Manfaat Penelitian.....	13
BAB II KERANGKA TEORITIS.....	15
A. Kajian Teori.....	15
1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	15
2. Motivasi Kerja Guru.....	70
3. Pembelajaran pada Masa Pandemi.....	100
4. Kendala dan Upaya Meningkatkan Pembelajaran di Masa Pandemi...124	
B. Kajian Penelitian yang Relevan	135
C. Kerangka Berpikir Penelitian	152
BAB III METODE PENELITIAN	156
A. Pendekatan Penelitian	157
B. Setting Penelitian.....	159

C. Subyek dan Informan Penelitian	161
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	163
1. Observasi	Error! Bookmark not defined.
2. wawancara	163
3. Dokumentasi.....	164
E. Pemeriksaan Keabsahan Data	165
1. Kriteria Kredibilitas	165
2. Kriteria Keteralihan	166
3. Kriteria Kebergantungan	167
F. Teknik Analisis Data	168
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	171
A. Hasil Penelitian.....	183
1. Profil MTsN 1 Sragen.....	183
2. Gaya Kepemimpinan Kepala MTsN 1 Sragen pada Masa Pandemi.....	183
3. Motivasi Kerja Guru MTsN 1 Sragen.....	268
4. Proses Pembelajaran pada Masa Pandemi.....	282
5. Kendala dan Upaya Meningkatkan Pembelajaran Masa Pandemi.....	301
B. Pembahasan.....	308
1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di Masa Pandemi.....	308
2. Motivasi Kerja Guru.....	333
3. Proses Pembelajaran pada Masa Pandemi.....	341
4. Kendala dan Upaya Meningkatkan Pembelajaran Masa Pandemi.....	352
C. Keterbatasan Penelitian.....	354

BAB V PENUTUP

A. Simpulan.....	356
B. Implikasi.....	359
C. Saran.....	360

DAFTAR PUSTAKA.....	362
---------------------	-----

LAMPIRAN - LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah merupakan suatu sistem di mana terjadi proses interaksi antar Kepala Sekolah, guru, pegawai, pengawas, komite sekolah serta murid. Semua proses interaksi berlangsung karena dipengaruhi fungsi pengorganisasian, motivasi kewenangan dan keteladanan yang dimiliki oleh Kepala Sekolah sebagai pemimpin organisasi karena semua itu merupakan pengaruh penting dalam pembentukan sumber daya manusia. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin organisasi harus mampu untuk memenuhi kepentingan pokok dan kepentingan yang mendukung tetapi harus mencakup lebih luas karena pendidikan dipergunakan untuk semua kalangan (Fitria, 2018; Fitria dkk, 2017).

Yulianti (2018) mengatakan bahwa keberhasilan dan kegagalan bawahan adalah satu pencerminan langsung keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin (Andriani dkk, 2018; Liskayani dkk, 2019; Kartini dkk, 2020). Kepala Sekolah merupakan salah satu pendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Target kepemimpinan menghasilkan kepatuhan dari yang dipimpin, tetapi kepatuhan itu mempunyai berbagai alasan seseorang bisa patuh terhadap pemimpin karena menghindari konsekuensi ketidapatuhannya, patuh karena kebutuhan sosialnya

terpenuhi, dan patuh karena nilai nilai yang ada dalam diri pimpinan cocok dengan nilai nilai yang telah diinternalisasikan. Kerja keras yang dilakukan dengan adanya dorongan atau motivasi akan menghasilkan sebuah kepuasan tersendiri bagi guru tersebut dalam melakukan pekerjaannya (Salwa dkk, 2019). Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan yang diperoleh akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja sehingga akan berdampak pada meningkatnya keberhasilan perusahaan. Pegawai yang bekerja dengan senang hati dan tanpa adanya paksaan akan memberikan hasil yang baik dan akan menumbuhkan komitmen organisasional pegawai terhadap institusi atau lembaga. Kepuasan kerja dan motivasi kerja yang dirasakan oleh guru dan pegawai dapat menurunkan komitmen organisasional ataupun meningkatkan komitmen organisasional guru dan pegawai tersebut. Untuk mendapatkan motivasi kerja dibutuhkan sebuah motivator. Hal ini merupakan hasil pemikiran dan kebijaksanaan yang tertuang dalam perencanaan dan program terpadu yang disesuaikan dengan kondisi dan situasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Renata, dkk (2018) menyatakan bahwa kenaikan motivasi kerja guru berkecenderungan diikuti oleh kenaikan kinerja guru. Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan kepala sekolah sebagai pimpinan maka akan semakin tinggi pula kinerja pada guru tersebut. Motivasi yang tinggi akan mendorong guru untuk mengembangkan kreativitas dan mengaktualkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi yang maksimal.

MTs Negeri 1 Sragen yang sebelumnya bernama MTs Negeri Gondang Sragen berusaha menjadi Sekolah Menengah Pertama Unggulan dalam menciptakan generasi penerus bangsa. Sekolah berusaha menjalankan Visi “Berakhlak Mulia, Berilmu dan Berkarakter Cerdas” serta Misi yang dirancang guna mencapai Visi, antara lain: (1) Menumbuhkan penghayatan peserta didik terhadap ajaran agama Islam sehingga menjadi sumber kearifan dalam berpikir dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari; (2) Menumbuhkembangkan pembiasaan yang religious; (3) Melaksanakan pembelajaran yang profesional dan bermakna yang dapat meningkatkan prestasi yang berakhlak terpuji; (4) Melaksanakan program bimbingan sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh peserta didik; dan (5) Melaksanakan pembelajaran ekstrakurikuler secara efektif sesuai bakat dan minat peserta didik untuk mencapai prestasi dalam kompetisi. (keputusan Kepala Madrasah Mts.11.14.01/kp.01/10/2021)

Penyusunan visi dan misi tersebut berdasarkan tujuan didirikannya MTs Negeri Gondang Sragen adalah untuk: (1) Peserta didik hafal bacaan sholat dan surat-surat pendek beserta artinya sesuai dengan tingkatan; (2) Peserta didik dapat mengimplementasikan janji siswa dalam kehidupan bersekolah dan bermasyarakat; (3) Peserta didik mempunyai pembiasaan yang religius dan beretika; (4) Peserta didik dapat naik kelas 100% secara normative; (5) Peserta didik kelas IX dapat memperoleh nilai Ujian (UN, UM, dan UAMBN) di atas nilai KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal) masing-masing mata pelajaran; (6) Sekolah memiliki kelompok/tim olah raga, KIR, PMR, paduan suara yang

dilandasi nilai religius, dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk membangun prestasi yang optimal; dan (7) Sekolah menjadi idola dan pilihan utama masyarakat untuk mendidik dan membina putra-putrinya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa apa yang telah diuraikan di atas dapat tercapai apabila visi, misi, dan tujuan MTs Negeri Gondang Sragen tersebut dilaksanakan dengan maksimal oleh seluruh civitas akademika atau tenaga pengajar dan para karyawannya.

Kepemimpinan Kepala Sekolah yang baik dapat memotivasi kerja guru dan karyawan dalam pembelajaran di masa Pandemi Covid-19 banyak membawa dampak baik maupun buruk bagi semua makhluk hidup dan alam semesta. Daya dan upaya sudah dilakukan pemerintah guna memperkecil kasus penularan Covid-19. Tak terpungkiri salah satunya adalah kebijakan belajar online, atau dalam jaringan (daring) untuk seluruh peserta didik hingga mahasiswa karena adanya pembatasan sosial (Firman & Rahayu, 2020).

Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia mengeluarkan Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran Coronavirus Disease (Covid-19) poin ke 2 yaitu proses belajar dari rumah dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut: (1) belajar dari rumah melalui pembelajaran daring/jarak jauh dilaksanakan untuk memberikan pengalaman belajar yang bermakna bagi siswa, tanpa terbebani tuntutan menuntaskan seluruh capaian kurikulum untuk kenaikan kelas maupun kelulusan; (2) belajar dari rumah dapat difokuskan pada pendidikan kecakapan hidup antara lain mengenai pandemic Covid-19;

(3) aktivitas dan tugas belajar dari rumah dapat bervariasi antar siswa, sesuai minat dan kondisi masing-masing, termasuk mempertimbangkan kesenjangan akses/fasilitas belajar di rumah; (4) bukti atau produk aktivitas belajar dari rumah diberi umpan balik yang bersifat kualitatif dan berguna dari guru, tanpa diharuskan memberi skor/nilai kuantitatif.

Pemaduan penggunaan sumber belajar tradisional (*offline*) dan online adalah suatu keputusan yang sangat demokratis untuk menjembatani derasnya arus penyebaran sumber belajar elektronik (*e-learning*) dan kesulitan melepaskan diri dari pemanfaatan sumber-sumber belajar yang digunakan dalam ruang kelas. Artinya, *e-learning* bagaimanapun canggihnya teknologi yang digunakan belum mampu menggantikan pelaksanaan pembelajaran tatap muka karena metode interaksi tatap muka konvensional masih jauh lebih efektif dibandingkan pembelajaran online atau *e-learning*. Selain itu, keterbatasan dalam aksesibilitas Internet, perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*), serta pembiayaan sering menjadi hambatan dalam memaksimalkan sumber-sumber belajar online (Yaumi, 2018).

Pandemi Covid-19 berdampak sekali pada dunia pendidikan. *Pertama*, Covid-19 berdampak pada proses belajar di sekolah. Proses pembelajaran di sekolah merupakan alat kebijakan publik terbaik sebagai upaya meningkatkan pengetahuan dan skill (Persell, 1979). Selain itu banyak siswa menganggap bahwa sekolah adalah kegiatan yang sangat menyenangkan, mereka bisa berinteraksi satu sama lain. Sekolah dapat meningkatkan keterampilan sosial dan kesadaran kelas sosial siswa. Sekolah secara keseluruhan adalah media

interaksi antar siswa dan guru untuk meningkatkan kemampuan integensi, skill, dan rasa kasih sayang diantara mereka. Tetapi sekarang kegiatan yang bernama sekolah berhenti dengan tiba-tiba dengan adanya Pandemi Covid-19 (Halal, 2020). Dalam keadaan normal saja banyak ketimpangan yang terjadi antar daerah. Kementerian Pendidikan di bawah kepemimpinan Menteri Nadiem Makarim, mendengungkan semangat peningkatan produktivitas bagi siswa untuk mengangkat peluang kerja ketika menjadi lulusan sebuah sekolah. Namun dengan hadirnya wabah Covid-19 yang sangat mendadak, maka dunia pendidikan Indonesia perlu mengikuti alur yang sekiranya dapat menolong kondisi sekolah dalam keadaan darurat. Sekolah perlu memaksakan diri menggunakan media daring. Namun penggunaan teknologi bukan tidak ada masalah, banyak varian masalah yang menghambat terlaksananya efektivitas pembelajaran dengan metode daring (Purwanto, dkk., 2020).

Kedua, Pandemi Covid-19 berdampak pada peserta didik. Pandemi Covid-19 mengharuskan peserta didik untuk belajar jarak jauh dan belajar dirumah dengan bimbingan dari orang tua. Karena pandemi ini, peserta didik kurang dalam mempersiapkan diri. Seperti motivasi peserta didik yang kurang dalam mengikuti pembelajaran daring. Peserta didik yang biasanya mengikuti pembelajaran di kelas dengan teman-teman harus dihadapkan dengan belajar di rumah sendiri sehingga peserta didik merasa jenuh. Kemudian libur panjang yang terlalu lama membuat peserta didik bosan dan jenuh, membuat mereka ingin keluar rumah (Hamdani & Priatna, 2020).

Fasilitas yang kurang memadai, menjadi salah satu penyebab peserta didik kurang termotivasi dalam mengikuti pembelajaran daring. Peserta didik harus dihadapkan dengan sistem online yang pembelajarannya berupa teori. Yang biasanya peserta didik melakukan praktik untuk mata pelajaran yang membutuhkan praktik karena Pandemi Covid-19 ini, membuat penyampaian materi tersebut hanya dengan teori. Hal ini menyebabkan peserta didik lambat dalam menyerap pembelajaran, apalagi jika dilihat dari daya serap peserta didik yang berbeda. Ada peserta didik yang cepat menangkap pembelajaran namun ada juga beberapa yang lambat menyerap pembelajaran sehingga peserta didik ini akan tertinggal dalam pembelajaran tersebut (Hamdani & Priatna, 2020).

Adanya Pandemi Covid-19 ini membuat peserta didik berhadapan dengan teknologi untuk mendukung pembelajaran. Sekolah harus menyiapkan alat dan bahan untuk menyiapkan bahan ajar dalam pembelajaran jarak jauh. Untuk menjadi pembelajar online yang efektif seorang memerlukan cara tertentu yaitu siswa harus dihadapkan pada berbagai pengalaman belajar.

Ketiga, Pandemi Covid-19 berdampak pada guru. Dampak yang menonjol bagi guru yaitu tidak semua guru mahir dalam menggunakan teknologi terutama di lingkungan pedesaan. Guru harus mampu melaksanakan pembelajaran dengan metode daring, kompetensi guru dalam penggunaan teknologi sangat mempengaruhi kualitas pembelajaran dan hasil terhadap peserta didik. Oleh karena itu guru perlu untuk mengikuti pelatihan sebelumnya sehingga guru memiliki persiapan dalam melakukan pembelajaran daring (Mastura & Santaria, 2020).

Dampak lain bagi guru yaitu sebelumnya guru melakukan pembelajaran dengan langsung berinteraksi dengan peserta didik sehingga terbiasa dengan situasi tersebut, kemudian dihadapkan dengan situasi pembelajaran di rumah membuat guru merasa jenuh. Yang biasanya guru bertemu dan bersosialisasi dengan guru lainnya, sekarang guru harus mengajar di rumah. Hal ini membuat guru bosan dan membuat guru akan asing dengan dunia luar jika terlalu lama mengajar di dalam rumah. Maka dari itu, pihak sekolah harus memperhatikan hal tersebut, sekolah dapat memberikan motivasi kepada guru (Mastura & Santaria, 2020).

Keempat, Pandemi Covid-19 berdampak pada orang tua. Kendala yang dihadapi orang tua yaitu penambahan biaya kuota internet untuk anaknya. Pembelajaran yang dilakukan beberapa bulan membutuhkan kuota besar maka pengeluaran orang tua juga akan meningkat. Selain pengeluaran biaya, orang tua juga harus meluangkan waktu ekstra bagi anaknya. Orang tua harus membimbing anaknya ketika pembelajaran daring berlangsung dan harus mampu membagi waktu dengan kegiatan rutin sehari-hari. Biasanya guru akan ikut serta dalam pembelajaran dan mengerjakan tugas bersama anaknya (Chusna & Utami, 2020).

Pembelajaran daring juga memaksa guru untuk menguasai teknologi. Orang tua harus mampu menggunakan teknologi untuk membantu anaknya dalam pembelajaran. Namun kadangkala guru kurang paham dalam penggunaan internet sehingga pembelajaran anak terhambat akan kurang di dampingi oleh orang tua (Chusna & Utami, 2020).

Kebijakan pemerintah mengenai pembelajaran *online* pada pandemi Covid-19 ini mengharuskan guru harus melakukan pengajaran secara online dari rumah. Guru yang biasanya melakukan pembelajaran secara konvensional harus dilakukan dengan jarak jauh yang membuat guru kelimpungan dalam membuat metode pembelajaran agar tetap berjalan secara efektif dan efisien. Posisinya bagi guru dalam keadaan Pandemi Covid-19, guru akan aman dengan tetap berada dalam rumah. Namun, merubah kebiasaan sangatlah sulit, kebiasaan yang sudah mengakar akan menyulitkan guru untuk beradaptasi dengan lingkungan dan situasi baru (Jamaluddin, dkk., 2020).

Kendala selanjutnya yaitu metode, gaya dan strategi guru dalam pembelajaran harus berubah dan disesuaikan dengan pembelajaran secara online. Metode yang digunakan harus dapat memaksimal sehingga dapat diserap peserta didik. Salah satu aspek penting dalam metode pembelajaran terutama pembelajaran secara online yaitu komunikasi. Guru yang biasanya melakukan komunikasi secara langsung dengan peserta didik harus mampu melakukan komunikasi secara online. Guru harus memperhatikan komunikasi sehingga pembelajaran dapat tersalurkan (Jamaluddin, dkk., 2020).

Guru harus mampu merubah gaya komunikasi di era Pandemi Covid-19, yang biasanya guru berkomunikasi satu arah dan biasanya terjadi diskusi dengan peserta didik, pada Pandemi Covid-19 sekarang ini membuat peserta didik kurang aktif dan kurang termotivasi dalam berdiskusi secara online. Maka dari itu guru harus sigap dan mampu membangun semangat peserta didik melalui komunikasi yang baik. Kendala yang paling mendasar dan yaitu

kemampuan guru dalam menggunakan teknologi dalam proses pembelajaran dan tidak semua guru ahli dan paham dengan teknologi (Jamaluddin, dkk., 2020).

Berdasarkan kendala yang dihadapi oleh guru, siswa, dan orang, dibutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang mampu memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerja dalam pembelajaran di masa pandemi. Fakta membuktikan bahwa di tangan seorang pemimpin yang hebat, sekolah biasa bisa menjadi sekolah berkualitas dalam waktu yang singkat. Pemimpin yang berkualitas mampu menciptakan terobosan-terobosan atau inovasi sehingga sekolah yang dipimpinnya terus berkembang menuju puncak tujuannya. Seorang pemimpin yang hebat juga mampu memompa semangat kerja orang yang dipimpinnya, sehingga tiada tekanan tetapi bekerja dengan suka rela sehingga bisa diperoleh hasil yang maksimal.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya pada masa Pandemic Covid-19 yang melanda dunia, khususnya di Indonesia.. Hal ini sinergi dengan kemajuan yang akan diperoleh oleh sekolah apabila dipimpin oleh pemimpin yang mempunyai kapabilitas yang tepat. Dalam dunia pendidikan Kepala Sekolah dituntut untuk menjadi pemimpin ideal agar lembaga yang dipimpinnya bisa maju, menerapkan manajemen berkualitas, menghasilkan output berupa siswa yang berkualitas pula. Hal tersebut bisa diwujudkan dengan Kepala Sekolah yang memahami peran dan tugasnya.

Sekolah Tsanawiyah Negeri 1 Sragen adalah satu-satunya yang menjadi pilihan masyarakat sebelum menyekolahkan anaknya di sekolah umum. Keunggulan lain sekolah ini adalah memiliki banyak prestasi yang diperoleh pada masa pandemi, baik yg diperoleh guru maupun murid.

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian yang disertasi yang berjudul ‘Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru dalam Pembelajaran pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di MTs Negeri 1 Sragen).

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah tersebut di atas, dapat diidentifikasi beberapa masalah yang berkaitan dengan efektifitas gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru pada masa pandemic covid 19 sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang masih kurang melibatkan partisipasi guru.
2. Kepala Sekolah belum tepat dalam menggunakan gaya kepemimpinannya.
3. Kepala Sekolah tidak memberikan kepercayaan penuh terhadap bawahan.
4. Motivasi kerja guru rendah dalam pembelajaran pada Pandemi Covid-19.
5. Prestasi Sekolah menurun akibat rendahnya motivasi kerja guru.
6. Kepala Sekolah kurang memotivasi secara rutin kepada guru dalam bekerja.
7. Banyaknya kendala dalam pembelajaran pada masa Pandemi Covid 19.
8. Pemberian kuota internet yang kurang memadai kepada siswa maupun guru.
9. Guru kurang menguasai Ilmu pengetahuan teknologi dan Informasi.

10. Orangtua kurang peduli dan tidak mendampingi anaknya dalam belajar pada masa Pandemic Covid-19.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan Sembilan identifikasi masalah di atas, dan dengan mempertimbangkan keterbatasan peneliti, maka penelitian ini membatasi pada permasalahan sebagai berikut :

1. Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di MTsN 1 Sragen
2. Motivasi kerja guru MTsN 1 Sragen pada masa Pandemi Covid-19.
3. Proses Pembelajaran pada masa Pandemic Covid-19 di MTsN 1 Sragen
4. Kendala dan Upaya dalam meningkatkan pembelajaran pada masa pandemi Covid-19 di MTsN 1 Sragen.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, permasalahan ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian. Selanjutnya permasalahan tersebut diformulasikan ke dalam pertanyaan-pertanyaan yang lebih khusus yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana efektifitas gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam pembelajaran di masa Pandemi Covid-19 di MTs Negeri 1 Sragen?
2. Bagaimana motivasi kerja guru MTs Negeri 1 Sragen dalam pembelajaran di masa Pandemic Covid-19 ?
3. Bagaimana proses pembelajaran di masa Pandemi Covid-19 di MTs Negeri 1 Sragen?

4. Bagaimana kendala dan upaya meningkatkan pembelajaran pada masa Pandemic Covid-19 ?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai adalah dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis efektifitas gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam pembelajaran di masa Pandemic Covid-19 di MTs Negeri 1 Sragen.
2. Menganalisis motivasi kerja guru MTs Negeri 1 Sragen dalam pembelajaran di masa Pandemic Covid-19.
3. Menganalisis proses pembelajaran di masa Pandemi Covid-19 di MTs Negeri 1 Sragen.
4. Menganalisis kendala dan upaya meningkatkan pembelajaran pada masa Pandemic Covid-19.

F. Manfaat Penelitian.

1. Manfaat Penelitian Manfaat Secara Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah keilmuan bagi para pendidik sebagai sumbangan pemikiran khususnya program Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Mas Said Surakarta yang hasilnya dapat berkontribusi pada bidang gaya kepemimpinan Kepala Sekolah serta memberikan gambaran yang jelas dalam meningkatkan motivasi kerja guru agar lebih kreatif dan inovatif dalam pembelajaran pada masa pandemi.

2. Manfaat Secara Praktis

a. Bagi Sekolah

Dengan diketahuinya peningkatan mutu pendidikan melalui efektifitas gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dapat menjadi pelajaran, diadaptasi di sekolah-sekolah lain di Indonesia dan menjadi motivasi MTs Negeri 1 Sragen untuk lebih berhasil dalam peningkatan pembelajaran di masa Pandemic Covid-19.

b. Bagi Kepala Sekolah

Memberikan pemahaman pentingnya efektifitas gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan mempermudah dalam peningkatan prestasi dan mutu pendidikan.

c. Bagi Peneliti

Akan mendapatkan pengalaman dan pengetahuan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan serta pemahaman mengenai efektifitas gaya kepemimpinan Kepala Sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

d. Bagi peneliti lainnya

Sebagai bahan acuan bagi para peneliti yang akan mengadakan penelitian sejenis.

BAB II

KERANGKA TEORETIS

A. Kajian Teori

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang berarti tuntun, bina atau bimbing, dapat pula berarti menunjukkan jalan yang baik atau benar, tetapi dapat pula berarti mengepalai pekerjaan atau kegiatan. Kepemimpinan dapat pula di definisikan sebagai seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.

Menurut Robbins (2015: 112) “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan”. Kepala Sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran. Pada dasarnya pengelolaan sekolah menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah dan guru. Namun, kemampuan Kepala Sekolah dalam memimpin sistem sekolah sangat berpengaruh terhadap terselenggarakannya manajemen yang baik. Kepemimpinan Kepala Sekolah seyogyanya dapat menciptakan kondisi-kondisi yang memungkinkan bagi lahirnya iklim kerja dan hubungan antarmanusia yang harmonis dan kondusif. (Wahjosumidjo, 2004)

Dalam Bahasa Inggris, istilah kepemimpinan disebut dengan *leadership*. Seiring dengan istilah tersebut, Soehardjono (2018: 14&) memaparkan istilah kepemimpinan (*leadership*) secara etimologis, *leadership* bersal dari kata “*to lead*” (bahasa inggris) yang artinya memimpin, selanjutnya timbullah kata “*leader*” artinya pemimpin yang akhirnya lahir istilah *leadership* yang diterjemahkan menjadi kepemimpinan.

Anoraga (2000: 349) mengartikan “Kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut”. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka. Para pakar manajemen telah banyak memberikan tentang pengertian dan teori

kepemimpinan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, hal tersebut disebabkan organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengkolaborasikan potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Baharudin & Umiarso, 2017: 48). Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan yang memimpin organisasi, bahkan maju mundurnya suatu organisasi sering diidentikkan dengan perilaku kepemimpinan dari pimpinanya. Dengan demikian, pemimpin harus bertanggung jawab terhadap pelaksanaan organisasi atau lembaga yang dipimpin, hal ini menempatkan posisi pemimpin yang sangat penting dalam suatu organisasi atau pada lembaga tertentu. Sementara itu Nawawi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberi motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan (Nawawi, 2017: 81).

Kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan berbagai tugas yang berhubungan dengan aktivitas anggota kelompok. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi berbagai strategi dan tujuan, kemampuan mempengaruhi komitmen dan ketaatan terhadap tugas untuk mencapai tujuan bersama,

dan kemampuan mempengaruhi kelompok agar mengidentifikasi, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada bawahannya. Kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran yang sangat besar dalam membangun hubungan antarindividu dan pembentuk nilai organisasi yang dijadikan sebagai pondasi dasar bagi pencapaian tujuan organisasi (Baharun, 2017).

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan menggerakkan atau memotivasi sejumlah orang agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya. Kepemimpinan juga merupakan proses menggerakkan grup atau kelompok dalam arah yang sama tanpa paksaan (Syahril, 2019).

Pemimpin dalam suatu organisasi pendidikan harus benar-benar dipersiapkan dan dipilih secara selektif, karena maju mundurnya lembaga pendidikan lebih ditentukan oleh faktor pemimpin dari pada faktor-faktor lainnya. Posisi pemimpin masih merupakan faktor yang paling kuat dan paling menentukan nasib ke depan dari suatu lembaga pendidikan. Pemimpin merupakan motor penggerak organisasi yang paling utama dalam mencapai tujuan bersama (Farida & Jamilah, 2019).

Perilaku kepemimpinan sekolah menunjuk pada gaya dan strategi seorang Kepala Sekolah melaksanakan tugas kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen berbasis sekolah. Sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah harus mampu menggerakkan seluruh sumber daya manusia untuk dapat bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan sekolah yang efisien (Musaddad, 2020).

Nawawi dan Martini (2015: 9) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan atau kecerdasan sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Lebih lanjut, kepemimpinan terbagi dalam konteks struktural dan non struktural. Dalam konteks struktural, kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, mengalahkan serta mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Dalam konteks non struktural, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses untuk mempengaruhi pemikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua. Fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Danim (2018: 9) mendefinisikan kepemimpinan sebagai setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan, memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang

telah di tetapkan. Freeman, dan Gilbert, menyatakan “*leadership is the proces of directing and influencing the task related activities oy group members*”. Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Lenih jauh lagi, Griffin dalam Husaini (2019: 218) membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut.

Sementara itu (Nawawi, 2018) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberi motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapain tujuan mlalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.

Kepemimpinan dalam Islam adalah perilaku interaktif yang mampu mempengaruhi individu-individu untuk melaksanakan tugasnya dalam rangka memberikan arahan petunjuk yang lebih baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mengembangkan, memegang teguh, dan menjaga kepercayaan yang dipercayakan kepadanya begitu juga dengan peran kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu untuk meningkatkan peran strategis dan teknis dalam meningkatkan kualitas lembaga yang dipimpinnya. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah kepemimpinan kepala sekolah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kualitas keagamaan sangat penting. Karena dengan dasar agama seluruh warga / komunitas sekolah dapat menjalankan aktivitas

pembelajaran dan pergaulan di lingkungan masyarakat dengan didasari oleh nilai-nilai keislaman.

Karenanya, sebagai pemimpin, mereka semua memikul tanggung jawab, sekurang kurangnya terhadap dirinya sendiri. Seorang suami bertanggung jawab atas istrinya, seorang bapak bertanggung jawab kepada anak-anaknya seorang majikan bertanggung jawab kepada pekerjaannya, dan seterusnya. Akan tetapi, tanggung jawab di sini bukan semata-mata bermakna melaksanakan tugas selalu setelah itu selesai dan tidak menyisakan dampak (atsar) bagi yang di pimpin melainkan lebih dari itu, yang dimaksud tanggung jawab di sini adalah lebih berarti upaya seorang pemimpin untuk mewujudkan kesejahteraan bagi pihak yang dipimpin.

Secara garis besar kepemimpinan didefinisikan dengan mendasarkan pada ciri-ciri individual, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran tempat pada suatu posisi administratif, serta posisi orang lain mengenai dari keabsahan dari pengaruh-pengaruh tersebut. Sedangkan menurut Wahjosumidjo (20`15: 26), Kepemimpinan dapat didefinsikan sebagai “Kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain untuk berfikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapain tujuan organisasi didalam situasi tertentu”.

Bertolak dari pengertian kepemimpinan tersebut, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan yaitu unsur manusia sarana dan tujuan untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang

pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori atau dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun, secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

Dari definisi-definisi di atas, definisi tentang kepemimpinan yang dianggap cukup mewakili selama ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan pemimpin adalah seseorang yang melaksanakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan tugas dan kewajibannya.
- 2) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama.
- 3) Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi antarpribadi dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian tujuan satu atau beberapa tujuan tertentu.

- 4) Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
- 5) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- 6) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarah yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesetiaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kepemimpinan mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti: (1) di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih (2) di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan. Disimpulkan, kepemimpinan adalah masalah sosial yang didalam terjadi interaksi antarpihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi maupun mengkoordinasi.

b. Azas-Azas Kepemimpinan

- 1) Kemanusiaan

Mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, yaitu pembimbingan manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuannya setiap individu, demi tujuan-tujuan humanis.

Kemanusiaan adalah nilai-nilai kemanusiaan diwujudkan dalam bentuk tindakan kemanusiaan yang bersifat universal. Nilai-nilai tersebut adalah kesamaan semua orang sebagai manusia, hak-hak asasi, penghapusan hukuman yang brutal, larangan terhadap penyiksaan, kebebasan berpikir dan beragama, toleransi religius, demokrasi, keadilan sosial, solidaritas nasional maupun internasional, perlindungan terhadap mereka yang lemah, jaminan hak para minoritas, sistem peradilan yang tidak berpihak, perlindungan hukum universal, prinsip non diskriminasi, pengakuan martabat manusia tanpa membedakan jenis kelamin, agama, warna kulit, pola kebudayaan dan kedudukan sosial.

(Prioyo, 2005).

Dengan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengakuan martabat kemanusiaan diwujudkan dalam bentuk tindakan kemanusiaan yang bersifat universal tanpa dibatasi hal – hal yang bersifat primordial sehingga memberikan jaminan rasa aman dalam menjalankan kehidupan.

Mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, yaitu pembimbingan manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuannya setiap individu, demi tujuan-tujuan humanis.

2) Efisien

Efisiensi teknis maupun sosial sangat berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber yang ada untuk diterapkan, materi atau barang yang kurang memadai untuk digunakan dan hakekat jumlah manusia atas prinsip penghematan, adanya nilai-nilai ekonomis, serta asas-asas manajemen modern.

Menurut Drucker dalam Amirullah, efisiensi berarti mengerjakan sesuatu dengan benar. Dalam bahasa yang lebih sederhana efisiensi itu menunjukkan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya dengan benar dan tidak ada pemborosan. (Amirullah, 2011).

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa efisiensi adalah penghematan segala potensi yang ada seminimal mungkin untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan dengan hasil yang maksimal.

3) Kesejahteraan dan kebahagiaan

Kebahagiaan memiliki makna yang berbeda dengan kata kesenangan secara filosofis kata “bahagia” bermakna kenyamanan dan kenikmatan spiritual dengan sempurna, kebahagiaan ini tidak berbeda dengan *life satisfaction*. Kebahagiaan bersifat *intangibile*. Kebahagiaan berhubungan erat dengan kejiwaan dari seseorang (Kosasih, 2002).

Menurut (Undang-undang Nomor 11, 2009) Pemerintah Republik Indonesia mendefinisikan kesejahteraan adalah kondisi

terpenuhinya kebutuhan material, spiritual dan sosial warga negara agar dapat hidup layak dan mampu mengembangkan diri sehingga dapat melaksanakan fungsi sosialnya.

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kesejahteraan adalah suatu tata kehidupan dan penghidupan sosial, dengan material, maupun spiritual yang diliputi rasa keselamatan, kesucilaan dan ketentraman lahir batin yang memungkinkan setiap warga negara untuk mengadakan usaha-usaha pemenuhan kebutuhan jasmani, rohani dan sosial yang sebaik- baiknya.

c. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas tugasnya. Untuk meningkatkan keefektifan dalam mengelola sekolah, maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu kemampuan politis, kemampuan pengajaran, kemampuan interpersonal dan kemampuan teknis (Rasminto, 2019: 17).

Kepala Sekolah harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator dan motivator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas dalam

meningkatkan kinerja lembaga untuk mencapai tujuan dan sarana yang diharapkan (Bafadal, 2016: 44). Teori kepemimpinan juga membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat (Bafadal, 2016: 45)

Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, diantaranya ialah sebagai berikut.

1) Teori Genetis

Teori ini menerangkan bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, and not made*) (Danim, 2015: 7). Penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan terbentuk dengan sendirinya karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin dalam keadaan bagaimana pun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu. Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin.

Kesimpulan dari teori ini adalah pemimpin lahir karena sudah menjadi kodratnya yaitu keturunan seorang pemimpin, pendapat ini berbahaya bagi perkembangannya regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memang dari sananya dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin.

2) Teori Sosial

Menurut (Kartono,1998:29) menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk, jika teori genetis mengatakan bahwa "*leaders are born and not made*", Maka penganut-penganut sosial menyatakan sebaliknya yaitu "*leaders are made and not born*". Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang akan dapat menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan kesempatan .

Kesimpulan dari teori sosial ini adalah untuk menjadi pemimpin itu harus disiapkan secara matang, diperlukan pendidikan khusus dan dibentuk untuk menjadi pemimpin yang handal, sehingga kehadiran pemimpin itu tidak terlahirkan begitu saja akan tetapi melalui proses yang panjang agar mampu menjadi pemimpin yang bisa mewujudkan kesejahteraan sosial dalam masyarakat. Setiap orang bisa menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri.

3) Teori Ekologis

Teori ekologi merupakan sebuah teori yang menekankan pada pengaruh lingkungan dalam perkembangan setiap individu dimana perkembangan peserta didik merupakan hasil interaksi antara alam sekitar dengan peserta didik tersebut. Dalam konteks ini, interaksi antara peserta didik dengan lingkungan sekitar dinilai secara

signifikan dapat mempengaruhi proses pertumbuhan dan perkembangannya.(Muh Haris Zubaidillah, 2019)

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori Genetis dan teori Sosial. Penganut penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat aman kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.

Kesimpulan dari teori ini adalah seseorang akan sukses menjadi pemimpin bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan; juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologisnya. Teori ini juga menekankan pada pengaruh lingkungan dalam perkembangan setiap individu di mana perkembangan peserta didik merupakan hasil interaksi antara alam sekitar dengan peserta didik tersebut.

4) Teori Kontigensi

Teori kontingensi dalam kepemimpinan pemerintah adalah salah satu teori yang berdasarkan pada tiga hal yakni hubungan atasan dengan bawahan, orientasi tugas dan wibawa pimpinan (Fiedler., 1967). Teori kontingensi dari Fiedler adalah teori yang membahas gaya kepemimpinan yang bergantung pada situasi organisasi tersebut.

Karakteristik situasi kepemimpinan yang paling penting terdapat dalam tiga variabel, yaitu: (a). *Leader-Member Orientation* yaitu hubungan pribadi antara pemimpin dengan para anggotanya. (b). *Task Structure* yaitu tingkat struktur tugas yang diberikan oleh pemimpin untuk dikerjakan oleh anggota organisasi. (c). Kekuasaan Jabatan yaitu tingkat hukuman, penghargaan, kenaikan pangkat, disiplin, teguran yang dapat diberikan pemimpin kepada anggotanya.

Menurut Ordway Tead, bahwa timbulnya seorang pemimpin, karena (1) membentuk diri sendiri (*self constituted leader*), (2) dipilih oleh golongan, artinya ia menjadi pemimpin karena jasa-jasanya, karena kecakapannya, keberaniannya dan sebagainya terhadap organisasi, (3) ditunjuk dari atas, artinya ia menjadi pemimpin karena dipercaya dan disetujui oleh pihak atasannya (Mujiono, 2017: 18).

Uraian tersebut diatas disimpulkan bahwa teori ini memandang pimpinan itu fleksibel dalam memilah gaya kepemimpinan tertentu dari empat kemungkinan sebagai berikut: a. pimpinan direktif, b. pimpinan suportif, c. pimpinan partisipatif, d. pimpinan yang orientasi pada prestasi pendekatan pimpinan dalam memimpin pegawai dengan memberikan pekerjaan yang menantang dengan mengharapkan mereka mampu melaksanakan pekerjaan tersebut.

d. Kepemimpinan Yang Efektif

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang menyebabkan sesuatu yang tepat terlaksana melalui orang yang tepat, pada saat dan

tempat yang tepat. Kepemimpinan yang efektif dinilai melalui apa yang dihasilkannya. Untuk menjadi pemimpin yang berhasil, seorang harus menyebabkan sesuatu terlaksana salah satu tugas pemimpin yang paling menantang adalah menempatkan orang yang tepat untuk tugas yang tepat dan memotivasi untuk melakukan dengan baik setelah menentukan apa yang tepat dalam bentuk hal yang harus dilaksanakan dan orang yang melaksanakan pemimpin yang efektif juga memikirkan secara serius masalah saat yang tepat. Pemimpin yang efektif adalah seorang yang membuat rencana dengan hati-hati dan menggunakan waktu dengan baik untuk mencapai sasaran, mengetahui kapan saatnya adalah untuk kepemimpinan yang sangat menguntungkan (Goodwin, 2016: 11-13).

Menurut Goodwin (2016: 11-13), para pemimpin yang efektif mewujudkan prinsip-prinsip organisasi yang ada adalah penting sekali bahwa orang-orang yang ingin memimpin secara efektif, menjadi teladan baik yang mewakili citra kelompok atau organisasi mereka. Pemimpin-pemimpin yang efektif terus mengingatkan kelompok tentang tujuan-tujuan kelompok, supaya mereka dapat mengukur sejauhmana mereka telah mencapai tujuan tersebut. Pemimpin yang efektif bukan saja menghayati prinsi-prinsip kelompok dan bersahabat dengan orang lain secara positif, mereka juga bertanggungjawab bahwa kelompoknya telah menjalankan fungsi-fungsi utamanya (Goodwin, 2016: 25). Pemimpin yang efektif juga merekrut orang tertentu mereka tidak asal mengundang orang melakukan tugas. Mereka mencari orang yang

memiliki kecakapan-kecakapan dan kemampuan tertentu yang dapat menggunakan atau dilatih menggunakan talenta, kemampuan dan sumber daya lainya untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang telah diketahui (Goodwin, 2016: 19).

Persoalan utama kepemimpinan yang dibagi kedalam tiga masalah pokok, yaitu: (1) bagaimana seorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) apa yang membuat itu berhasil. Sehubungan dengan masalah di atas study kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar peneliti mengatakan kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh, kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional. Berikut adalah uraian keempat macam pendekatan tersebut.

1) pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber daya dan sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi. Sifat timbal balik dan

pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber darimana kewibawaan tersebut berasal, yaitu: (1) *Legitimate power*: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi, (2) *Coercive power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin, (3) *Reward power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin, (4) *Referent Power*: bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin dan mau berperilaku pula seperti pemimpin, dan (5) *Expert power*: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.

Kewibawaan merupakan unggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin, kewibawaan pemimpin dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan pemimpin. Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang pemimpin dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan.

Kesimpulannya adalah *Legimate power* dan *coercive power* memungkinkan pemimpin dapat melakukan pembinaan terhadap guru, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberikan hukuman, pembina terhadap guru akan lebih baik mudah dilakukan. Sementara itu dengan *Reward power* memungkinkan pemimpin memberdayakan guru secara optimal selanjutnya dengan *referent* dan *expert power*, keahlian dan perilaku pemimpin yang diimplementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para guru.

2) Pendekatan sifat (*the trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin, keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak dikenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik. Menurut pendekatan sifat, seorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Theirauf dalam Purwanto; “*The heredity approach states that leaders are born and not made-that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it*” yang artinya pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya (Purwanto, 2017: 31).

Selanjutnya Stogdil mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari para pengikutnya.

Uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi dan keterampilan (*skill*) pribadi pemimpin.

3) Pendekatan perilaku (*the behavior approach*)

“Pendekatan perilaku” merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh kompetensi dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal: bagaimana cara memberi perintah, memberi tugas dan wewenang, cara komunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja, dan cara mengambil keputusan (Purwanto, 2017: 31).

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu menggunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan.

Jadi kesimpulannya bahwa kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan kedalam istilah “ pola aktivitas”, “peranan manajerial” atau “Kategori perilaku”.

4) Pendekatan situasional (*situational approach*)

Pendekatan situasi biasa disebut dengan pendekatan kontingensi. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda. Semangat, watak dan situasi yang berbeda beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula (Purwanto, 2017: 35).

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya azas-azas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa setiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda –beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi komplikasi kepemimpinan, tetapi membantu pula cara

pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan. pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan persyaratan situasi social.

Uraian tersebut di atas disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif bagi seorang pemimpin yang menjadi ukuran adalah keputusannya, apakah memegang prinsip-prinsip profesionalitas dan proporsionalitas. Karena kepemimpinan yang efektif salah satunya adalah “keputusan yang diambilnya” dilaksanakan atau tidak oleh bawahannya dan memiliki komitmen yang kuat tidak dari keputusan yang diambilnya, sudah barang tentu dalam pengambilan keputusan sangat dipengaruhi berbagai faktor knowledge (pengetahuan), *Skill* (keterampilan), *attitude* (sikap) dan *motivation* serta *experience* (pengalaman terhadap keputusan yang pernah diambil), yang dikuatkan dengan legitimasi yang dimiliki.

e. Ciri-Ciri Kepemimpinan Yang Efektif

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya yang dapat mewujudkan sasarannya, misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya,

melaksanakan kontrol dan seterusnya (Husaini, 2018: 293). Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama..

Menurut Tracey (2015: 53-55) keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills*, *human skill* dan *technical skills*. Berikut uraian kemampuan dasar yang dikemukakan oleh Tracey.

- 1) *Conceptual skills*, yaitu kemampuan seseorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang utuh secara keseluruhan.
- 2) *Human skills*, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya.
- 3) *Technical skills*, yaitu kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, yang merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.

Hodge mengatakan, sebagaimana yang dikutip Danim (2019: 21), ciri atau karakteristik seorang pemimpin yang efektif dikelompokkan menjadi dua sifat penting, yaitu mempunyai visi dan bekerja dari sudut efektifitas mereka.

Dari uraian di atas, maka penulis simpulkan bahwa kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas penampilan pemimpinnya. Pemimpin dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional

f. Pengertian Kepala Sekolah

Pengertian Kepala Sekolah menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.28 Tahun 2010 ialah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Taman Kanak-Kanak/ Raudhotul Athfal (TK/RA), Taman Kanak-Kanak Luar Biasa (TKLB), Sekolah/Sekolah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama/ Sekolah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas/ Sekolah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan/ Sekolah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK), Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB) yang bukan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

Kepala Sekolah merupakan guru yang ditugaskan untuk memimpin suatu lembaga pendidikan sekolah dan bertanggung jawab terhadap pendayagunaan seluruh sumberdaya sekolah yang dipimpinnya untuk

menjamin terlaksananya proses pembelajaran yang baik dalam mencapai tujuan pendidikan (Asbari, dkk., 2020).

Kepala Sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah dimana peranannya sangat diperlukan dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di lembaganya. (Sidik, 2016) Kompleksnya tugas-tugas Kepala Sekolah bagaimana membuat lembaga itu berjalan dengan baik. Menciptakan keharmonisan di tengah-tengah anggotanya sehingga mampu mendorong kompetensi guru agar lebih baik dalam menjalankan profesinya. Kepala Sekolah harus mampu memahami implikasi-implikasi dari perubahan sosial, ekonomi, politik, dan *educational* : arti yang mereka sumbangkan kepada unit: untuk memulai dan memimpin perubahan-perubahan yang cocok di dalam unit di dasarkan atas perubahan- perubahan sosial yang luas. (Sudarwan, 2002)

Kepala Sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat sebagai Kepala Sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang, pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan non formal (*informal leadership*). Kepemimpinan formal terjadi apabila dilingkungan

organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan kepemimpinan informal terjadi dimana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Sekolah sebagai sebuah lembaga pendidikan seiring dengan perkembangan dan tuntutan kemajuan zaman mempunyai persoalan yang kompleks. Hal ini didorong oleh tuntutan siswa, orang tua, masyarakat dan dunia usaha pengguna jasa hasil sebuah lembaga pendidikan agar sebuah lembaga pendidikan out putnya bermutu, maka yang harus ditingkatkan adalah kualitas manajemennya. Keberhasilan sebuah institusi dalam menjalankan rencana dan program organisasi perlu didukung oleh kepemimpinan yang kreatif yang dapat menggerakkan partisipasi aktif dari sumber daya manusia yang ada. Juga peranan Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu manage fungsi-fungsi kepemimpinan yang meliputi, *planning, actuating, controlling, coordinating dan evaluating* (Wuradji, 2018: 20).

Kinerja guru yang bagus berusaha mengoptimalkan tugasnya yakni dalam rangka melaksanakan tugas dan pekerjaanya dilaksanakan secara optimal, maka Kepala Sekolah yang berkualitas harus mampu mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, mengajak mengarahkan,

menasehati, membimbing, memerintahkan, melarang, dan bahkan memberikan sanksi, serta membina dalam rangka mencapai kinerja sekolah secara efektif dan efisien. Melalui peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, di harapkan prestasi kerja guru dapat mencapai hasil yang optimal. Selain peningkatan kinerja guru, karyawan dan siswa serta stake holder lainya sarana dan prasarana yang menunjang dan memadai serta kurikulum yang relevan maka kepemimpinan Kepala Sekolah adalah sangat menentukan, karena Kepala Sekolah sebagai penggerak roda organisasi sekolah.

Kepala Sekolah sebagai *leader* (Pemimpin) harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan serta meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan ada beberapa karakter yang harus dimiliki Kepala Sekolah sebagai *leader* yaitu kepribadian, keahlian dasar pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Sedangkan kepribadian Kepala Sekolah sebagai pemimpin (*leader*) akan tercermin dalam sifat-sifatnya (1) Jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Dari uraian di atas maka penulis simpulkan bahwa, pada prinsipnya kepala sekolah adalah seorang guru yang diangkat dan ditugaskan secara formal menjadi pemimpin bagi sebuah sekolah untuk memberdayakan dan memimpin sumber daya sekolah dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Sebagai seorang pimpinan, Kepala Sekolah harus dapat

memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi dan dapat diciptakan semangat kebersamaan diantara guru-guru, staf, para guru, staf suatu sekolah hendaknya selalu mendengarkan arahan, anjuran dari Kepala Sekolah sehingga saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas-tugas masing-masing. Untuk mencapai tujuan memerlukan dukungan, dana, sarana, dan kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukann oleh para guru, staf, dan peserta didik, baik berupa dana, peralatan, waktu bahkan suasana yang mendukung. Adalah suatu yang tidak mungkin di wujudkan tanpa adanya dukungan yang disediakan oleh kepala sekolah, sumber daya manusia akan sulit melaksanakan tugasnya dengan baik dan Kepala Sekolah harus mampu membawa perubahan sikap, perilaku, intelektual peserta didik sesuai dengan tujuan pendidikan.

g. Kualifikasi Kepala Sekolah

Kualifikasi seorang Kepala Sekolah menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah, di antaranya:

- 1) beberapa kualifikasi Umum Kepala Sekolah adalah sebagai berikut: a. memiliki kualifikasi akademik diploma empat (DIV) atau sarjana (S1) non kependidikan atau kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, b. batas usia saat diangkat menjadi pemimpin sekolah

setinggi-tingginya berusia 56 tahun, c. menurut jenjang sekolah masing-masing, sekurang-kurangnya memiliki pengalaman mengajar selama 5 (lima) tahun kecuali di Taman Kanak-kanak/ Raudhatul Athfal (TK/RA), sekurang-kurangnya memiliki pengalaman mengajar selama 3 (tiga) tahun di TK/RA, dan d. bagi yang non-PNS harus disetarakan dengan kepangkatan dan serendah-rendahnya memiliki pangkat III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

- 2) beberapa kualifikasi Khusus Kepala Sekolah Dasar/ MI meliputi: a. berstatus sebagai guru Sekolah Dasar/ MI. b. memiliki piagam pendidik sebagai guru Sekolah Dasar/ MI, dan c. memiliki piagam pemimpin Sekolah Dasar /MI yang ditetapkan dan diterbitkan oleh lembaga pemerintahan. Sedangkan kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin sekolah diantaranya kompetensi sosial, manajerial, kepribadian, supervisi, dan kewirausahaan.

Dari uraian tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kualifikasi Kepala Sekolah di setiap jenjang pendidikan tidaklah sama, semakin tinggi jenjang pendidikan maka kualifikasi kepala sekolah semakin banyak persyaratannya.

h. Esensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dari berbagai macam definisi kepemimpinan dari para ahli, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak

di pengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi / lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Nadek dan Puspa (2020: 270), “mempengaruhi” adalah proses dimana proses orang yang mempengaruhi berusaha merubah kompetensi, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran dan tujuan yang dipengaruhi secara sistematis.

Kepemimpinan dalam Islam adalah perilaku interaktif yang mampu mempengaruhi individu-individu untuk melaksanakan tugasnya dalam rangka memberikan arahan petunjuk yang lebih baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mengembangkan, memegang teguh, dan menjaga kepercayaan yang dipercayakan kepadanya. Begitu juga dengan peran kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu untuk meningkatkan peran strategis dan teknis dalam meningkatkan kualitas lembaga yang di pimpinya. Hal lain yang perlu diperhatikan juga adalah kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kualitas keagamaan sangat penting. Karena dengan dasar agama seluruh warga/ komunitas sekolah dapat menjalankan aktivitas pembelajaran dan pergaulan di lingkungan masyarakat dengan didasari nilai-nilai keislaman.

Kepemimpinan didefinisikan oleh Yukl (2015: 6) adalah proses mempengaruhi orang untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi individu dan

kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai satu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif didalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran (Soetopo & Soemanto, 2015: 4).

Dari pengertian kepemimpinan kepala sekolah di atas, diketahui terdapat beberapa unsur pokok, diantaranya:

- 1) tujuan kepemimpinan
- 2) individu yang mempengaruhi kelompok, organisasi, lembaga yang dipimpin.
- 3) individu-individu yang dipengaruhi, dikoordinasi, digerakkan (yang dipimpin)
- 4) proses interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin dalam rangka mempengaruhi, mengkoordinasi dan menggerakkan.
- 5) situasi berlangsungnya kepemimpinan.

Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan yang memimpin organisasi, bahkan maju mundurnya suatu organisasi sering diidentikan dengan perilaku kepemimpinan dari pemimpinnya. Dengan demikian, pemimpin harus bertanggung jawab terhadap pelaksanaan organisasi atau lembaga yang dipimpin, hal ini

menempatkan posisi pemimpin yang sangat penting dalam suatu organisasi atau pada lembaga tertentu.

Dari sini dapat dipahami bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya, atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan. Kepala Sekolah harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator dan motivator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas dalam meningkatkan kinerja lembaga untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan (Mulyadi, 2015: 44).

Kepemimpinan Kepala Sekolah berkaitan dengan berbagi tugas dan fungsi yang harus diembanya dalam mewujudkan sekolah yang efektif, produktif, mandiri, dan akuntabel. Jadi untuk mewujudkan hal tersebut maka ada sepuluh kunci keberhasilan yang akan membantu kesuksesan Kepala Sekolah dalam kepemimpinannya, yakni: visi yang utuh, tanggung jawab, keteladanan, memberdayakan staf, mendengarkan orang lain (listening), memberikan layanan prima, mengembangkan orang, memberdayakan sekolah, fokus pada peserta didik, manajemen yang mengutamakan praktik.

1) visi yang utuh

Helgeson mengemukakan bahwa visi merupakan penjelasan tentang rupa yang seharusnya dari suatu organisasi ketika ia berjalan dengan baik. Visi juga dapat didefinisikan sebagai suatu pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari suatu kemampuan (*competence*), kebolehan (*ability*), dan kebiasaan (*self efficacy*). Morrysei mengemukakan bahwa visi adalah presentasi dari apa yang diyakini sebagai bentuk organisasi dimasa depan dalam pandangan pelanggan, karyawan, Pemilik, dan stake holder lainya (Mulyasa, 2015: 22-45).

Jadi kesimpulan dari pengertian visi di atas adalah bahwa visi merupakan pandangan yang komperehensif, mendalam dan jauh kedepan, meluas serta merupakan daya pikir, yang abstrak, yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos batas waktu ruang dan tempat. Karakteristik kepala sekolah yang memiliki visi yang utuh dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a) berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya.
- b) beragama dan taat melaksanakan ajaran-Nya.
- c) berniat baik sebagai kepala sekolah.
- d) berlaku adil dalam memecahkan masalah
- e) berkeyakinan bahwa bekerja dilingkungan sekolah merupakan ibadah dan panggilan jiwa
- f) bersikap tawadhu (rendah hati) .

- g) berhasrat untuk memajukan sekolah.
- h) tidak terlalu berambisi, terhadap imbalan materi dan hasil pekerjaannya.
- i) bertanggung jawab terhadap segala ucapan dan perbuatannya.

Dalam mengembangkan visisnya Kepala Sekolah harus mampu mendayagunakan kekuatan-kekuatan yang relevan bagi kegiatan internal sekolah. Visi Sekolah yang utuh, harus dapat direalisasikan dalam kehidupan yang nyata, bukan hanya khayalan tetapi bisa dilaksanakan dan diwujudkan menjadi kenyataan, Hal ini penting, agar dalam perwujudan visi tersebut mendapat dukungan sepenuhnya dari masyarakat, khususnya masyarakat sekitar sekolah, sehingga mereka memiliki tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap Sekolah.

2) tanggung jawab

Salah satu sifat yang dapat memeperkuat keyakinan Kepala Sekolah dalam melakukan tugas dan fungsinya adalah merasa dirinya diamanahi kepemimpinan dan harus bertanggung jawab. Tanggung jawab merupakan beban yang harus dipikul melekat kepada kepala sekolah. Memikul tanggung jawab adalah kewajiban seorang pemimpin dalam berbagai situasi dan kondisi. Tanggung jawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa kapan saja dia harus siap untuk meleksanakan tugas. Dalam rangka membangun kepercayaan dan tanggung jawab, setiap Kepala Sekolah dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya harus mampu memberdayakan tenaga

kependidikan dan seluruh warga sekolah agar mau dan mampu melakukan upaya-upaya untuk mencapai tujuan Sekolah.

3) keteladanan

Keteladanan merupakan dimensi yang tidak kalah pentingnya dalam kepemimpinan Kepala Sekolah. Melalui pembinaan yang insentif hendaknya masalah keteladanan ini selalu diingatkan. Satu kata dengan perbuatan adalah pepatah yang harus diingatkan kepada kepala sekolah. Kelakuan Kepala Sekolah yang selalu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya akan menjadi salah satu modal utama bagi terlaksananya manajemen sekolah yang efektif.

Perilaku keteladanan Kepala Sekolah bisa ditunjukkan juga dengan selalu menghargai bawahan. Merasa bahwa guru dan staf dihargai pendapatnya, dia juga akan menghargai pihak seperti peserta didik sifat yang harus dimiliki Kepala Sekolah bukan hanya sifat-sifat yang berhubungan dengan tipe kepemimpinan seperti demokrasi atau kompromiser, tetapi juga harus dibarengi dengan sifat-sifat seperti mau memperhatikan etika. Etika berkaitan dengan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dimasyarakat ini harus dijadikan pegangan dalam bertindak agar tidak menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan.

4) memberdayakan staf

Tiga hal yang dapat dilakukan dalam memberdayakan staf dan membuat mereka merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah sebagai berikut.

a) apresiasi (*appreciation*)

Mungkin hal paling sederhana untuk membuat orang lain merasa nyaman dengan dirinya adalah ekspresi kita yang berkesinambungan atas segala hal yang melakukan, besar maupun kecil jika kita mengembangkan sikap penghargaan yang mengalir dengan tulus dan ikhlas dalam seluruh interaksi dengan orang lain, maka akan sangat terkejut dengan kenyataan mengenai betapa populernya kita dan betapa orang lain sangat berhasrat untuk membantu pekerjaan kita.

b) pendekatan (*approach*)

Untuk membuat orang lain merasa dipentingkan untuk meningkatkan harga diri mereka, dan memberikan mereka arasa kekuatan dan berenergi adalah dengan banyak menggunakan pujian dan pendekatan. Jika kita memberikan pujian dan pendekatan yang jujur dan tulus kepada orang lain atas prestasi mereka, besar maupun kecil, maka akan dikejutkan dengan kenyataan tentang banyaknya orang yang menyukai dan betapa banyaknya orang yang dengan suka rela mau membantu kita mencapai tujuan. Jika kita mencari setiap kesempatan untuk melakukan dan mengatakan

sesuatu yang membuat orang lain merasa nyaman tentang diri mereka, maka akan heran dengan tidak hanya bagaimana senangnya perasaan kita tetapi juga heran dengan hal-hal menabjubkan yang mulai terjadi di sekitar kita.

c) perhatian (*attention*)

Untuk mememberdayakan orang lain, membangun harga diri dan membuat mereka merasa penting adalah memberikan perhatian penuh terhadap mereka ketika berbicara. Sebagian orang sangat disibukkan dengan usaha untuk didengar. Yang membuat mereka jadi tidak sabar saat orang lain berbicara. Ingatlah satu kegiatan yang paling penting yang harus dilakukan dari waktu ke waktu adalah mendengarkan secara sungguh-sungguh terhadap orang lain saat mereka berbicara atau mengekspresikan diri. Dalam hal ini juga kepala sekolah juga harus mampu memberdayakan staf, terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan Kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan secara teratur. Kepala sekolah juga harus memperhatikan kenaikan pangkat dan jabatannya.

5) mendengarkan orang lain (*Listening*)

Menjadi pendengar yang baik merupakan syarat mutlak bagi kepala sekolah untuk bisa memiliki pengaruh terhadap guru dan warga kepala sekolah lainnya. Dengan memiliki pengaruh, Seorang kepala

sekolah memiliki bekal yang lebih baik untuk memberdayakan warga sekolah sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Ada beberapa alasan mengapa kepala sekolah harus mau mendengarkan sebagai berikut:

a) membangun kepercayaan

Kepala Sekolah yang mau mendengarkan ternyata lebih dipercaya dari pada yang banyak bicara dan mengbrol, kepercayaan merupakan pelumas bagi terjadinya perubahan, pemikiran dan mendengarkan adalah kuncinya.

b) kredibilitas

Jika Kepala Sekolah sungguh-sungguh mendengar terhadap tenaga kependidikan disekolahnya, maka kredibilitas akan meningkat. Kepala Sekolah yang hebat adalah orang-orang yang mampu menjadi pendengar yang baik, yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin besar.

c) dukungan

Pada umumnya orang mengakui bahwa mereka merasa memperoleh dukungan bila didengar, khususnya ketika mereka marah atau gelisah. dengan didengar mereka merasa dihargai dan dipahami, jadi jika kita mau mendengar seseorang sama artinya dengan mengirimka pesan yang mengatakan “anda penting bagi saya, saya menghargai anda”.

d) menjadikan sesuatu terlaksana

Sebagaimana membangun kepercayaan mendengar juga memungkinkan Kepala Sekolah mencapai tujuan Karena orang yang didengar akan mau bekerjasama dengan kita.

e) informasi

Mendengarkan memberikan Kepala Sekolah banyak informasi yang berguna, baik untuk saat ini maupun masa yang akan datang. Dengan memiliki banyak informasi akan mampu mengarahkan apa yang dikatakan orang.

f) pertukaran

Jika Kepala Sekolah mendengarkan tenaga kependidikan maka mereka akan mendengarkan. Sesuai dengan prinsip pertukaran, dukunga kita terhadap orang lain akan membuat Mereka juga mendukung kita kepada orang lain sehingga ahirnya akan bisa mencapai tujuan. Menurut Watson ada empat gaya mendengarkan yang biasanya digunakan orang, bergantung pada kesukaan dan tujuannya, keempat gaya tersebut sebagai berikut: a. Gaya orientasi (*people-oriented*) b. Gaya orientasi isi (*content-oriented*) c. Gaya orientasi tindakan (*action-oriented*) d. Gaya orientasi waktu (*time-oriented*).

6) memberikan layanan prima

Beberapa upaya sekolah dalam memberikan layanan prima adalah sebagai berikut:

- a) disiplin kehadiran guru
 - b) sikap ramah guru
 - c) sikap ramah dan layanan yang cepat dari para tenaga kependidikan
 - d) memberi penghargaan/ pujian yang wajar kepada peserta didik yang berprestasi
 - e) memberi penghargaan / hukuman yang wajar dan tanpa menyinggung perasaan terhadap peserta didik yang melakukan pelanggaran
 - f) memberikan layanan tambahan bagi peserta didik yang memerlukan tambahan belajar
 - g) bersikap ramah dan kooperatif dengan masyarakat dan orang tua
 - h) membantu peserta didik secara optimal dalam menghadapi dan memecahkan berbagai masalah
 - i) menjaga keharmonisan dengan instansi terbaik baik atasan maupun lainnya.
 - j) melakukan perbaikan secara berkesinambungan dengan memperbaiki layanan yang kurang memuaskan.
- 7) mengembangkan orang

Dalam mengoptimalkan SDM di sekolah, perlu diupayakan agar setiap tenaga pendidik yang ada, baik guru maupun tenaga administrasi, dapat mengembangkan kemampuan dan kariernya secara optimal. Hal ini memberi dampak terhadap mutu layanan yang

diberikan yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan mutu pembelajaran.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan bawahannya, antara lain dengan memberi tugas tugas yang cocok dan cukup menantang, memberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan serta memberi penghargaan kepada bawahan yang berprestasi dalam pekerjaannya. Mengembangkan tenaga kependidikan adalah upaya agar dapat lebih optimal dalam bekerjasama.

8) memberdayakan sekolah

Pemberdayaan merupakan cara yang efektif untuk mendapatkan kinerja yang terbaik dari staf atau pihak yang dibina. Cara memberdayakan sekolah yaitu bentuk pemberdayaan yang disarankan adalah kerja sama. Secara tradisional budaya organisasi itu dapat berjalan menurut empat budaya yaitu budaya kekuasaan, budaya peran, budaya tugas dan budaya perorangan. Kepala Sekolah yang menumbuhkan budaya pemberdayaan disekolah perlu dua hal yaitu memupuk kepercayaan dan keterbukaan.

9) fokus pada peserta didik

Kebutuhan utama yang harus dipenuhi oleh Kepala Sekolah adalah bahwa peserta didik harus belajar secara optimal. Perhatian terhadap peserta didik juga termasuk bagaimana memperhatikan motivasi belajar mereka, peserta didik yang belajarnya masih

memerlukan motivasi dibimbing, dengan menugaskan guru BP. Proses belajar harus menjadi perhatian utama kepala sekolah dan segala fasilitas yang ada harus diarahkan pada kegiatan belajar peserta didik, karena melalui proses belajar yang optimal paling tidak peserta didik sudah dapat diberi layanan prima. Layanan peserta didik harus juga diarahkan pada tersedianya sarana dan prasarana yang diperlukan oleh peserta didik, seperti buku, alat tulis, dan alat-alat olahraga.

10) manajemen yang mengutamakan praktik

Seorang Kepala Sekolah harus pandai berteori dan mempraktikkan gagasan tersebut dalam tindakan nyata. Praktik adalah tindakan nyata seorang Kepala Sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya. Kepala Sekolah jangan hanya pandai berteori tetapi harus melakukan berbagai tindakan nyata yang dapat menghasilkan sesuatu. Untuk itu kepala sekolah harus memiliki sifat yang terbagi dalam beberapa bagian berikut ini:

- a) konstruktif
- b) kreatif
- c) delegatif
- d) integratif
- e) pragmatis
- f) adaptabel dan fleksibel (Mulyasa, 2015: 45).

Untuk melakukan sifat-sifat diatas kepala sekolah harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, dalam hal ini, Kepala Sekolah

harus mampu bertindak sesuai dengan situasi dan kondisi guru. Tenaga kependidikan dan warga Kepala Sekolah lainnya. Sementara Gary Yukl mengidentifikasi empat belas perilaku kepemimpinan yang dikenal dengan taksonomi manajerial, yaitu (a) merencanakan dan mengorganisasi, (b) pemecahan masalah, (c) menjelaskan peran dan sasaran, (d) memberikan informasi, (e) memantau, (f) memotivasi dan memeberikan inspirasi, (g) berkonsultasi, (h) mendelegasikan, (i) memberikan dukungan, (j) mengembangkan dan membimbing, (k) mengelola konflik dan membangun tim, (l) membangun jaringan kerja, (m) pengakuan, memberikan pujian dan pengakuan serta memberikan penghargaan terhadap kontribusi dan upaya upaya khusus seseorang, dan (n) memberi imbalan, memberi atau merekomendasikan imbalan-imbalan yang nyata seperti penambahan gaji atau promosi bagi yang kinerjanya paling efektif.

Peran kepemimpinan Kepala Sekolah adalah sebagai berikut :

1) Kepala Sekolah sebagai Pejabat Formal

Kepala Sekolah adalah jabatan formal sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan Kepala Sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan, pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab dan teori Mulyasa (2015: 47).

2) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian tersebut, seorang manajer atau seorang Kepala Sekolah pada hakekatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi dapat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mulyasa, 2015: 96).

3) Kepala Sekolah sebagai seorang Pemimpin

Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktik sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktikkan delapan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah.

- a) Kepala Sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianakemaskan. \Memberikan sugesti atau saran kepada bawahan.

- b) Kepala Sekolah memberikan dukungan yang diperlukan oleh guru, staf dan siswa baik berupa dana, peralatan, waktu bahkan suasana yang mendukung.
- c) Kepala Sekolah sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- d) Kepala Sekolah harus mampu menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah.
- e) Kepala Sekolah harus selalu menjaga integritasnya, karena kepala sekolah sebagai wakil dalam kehidupan di sekolah dalam situasi apapun.
- f) Kepala Sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf, dan siswa.
- g) Kepala Sekolah harus dapat menghargai apa pun yang dihasilkan oleh mereka yang menjadi tanggung jawabnya.

Oleh sebab itu, kepemimpinan kepala Madrasah sebagai salah satu pelaksanaan kepemimpinan nasional yang bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa, harus mencerminkan diwujudkannya kepemimpinan Pancasila yang memiliki watak dan berbudi luhur: a. pola pikir b. asas c. watak dan kepribadian yang utuh d. dua belas sifat kepemimpinan, takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, ing ngarsa sung tulodo, ing madia mangun karsa, tut wuri handayani, waspada, purba wisesa, ambeg paramarta, prasaja, satia,

hemat, terbuka, legawa dan kesatria. e. sikap dan perilaku, sikap konsisten dan perilaku yang selalu berorientasi kepada butir-butir nilai-nilai pancasila.

4) Kepala Sekolah sebagai pendidik

Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu:

1. mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
2. moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak.
3. fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriyah
4. artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan (Wahjosumidjo, 2015: 124).

5) Kepala Sekolah Sebagai Staf

Berperan sebagai staf, karena keberadaan kepala Sekolah di dalam lingkungan organisasi yang lebih luas atau diluar madrasah berada dibawah kepemimpinan pejabat lain, baik langsung maupun tidak langsung (subordinated), yang berperan sebagai atasan kepala madrasah. Oleh sebab itu sebagai bawahan, seorang Kepala Sekolah juga melakukan tugas-tugas staf, artinya seseorang yang bertugas membantu atasan dalam proses pengelolaan organisasi (Wahjosumidjo, 2015: 130).

i. Macam-macam Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Purwanto, dkk., 2020). Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam membedakan atau mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Secara makro, gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yakni sebagai berikut: (1) gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal, (2) gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama, (3) gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Di sini pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya (Thoah, 2017:56)

Jadi gaya kepemimpinan merupakan sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, dan kesanggupan untuk berbuat baik yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

Franklyn (1951) dalam Onong Effendy (1993: 200) mengemukakan ada tiga gaya pokok kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan otokratis (autocratic/authoritarian leadership), kepemimpinan demokratis (democratic/participative leadership), dan

kepemimpinan yang bebas (free-rein / laissez faire leadership). (Effendi, 1993)

Mukhtar dan Iskandar (2009:85) ada tiga tipe kepemimpinan dalam kehidupan suatu organisasi, termasuk organisasi sekolah, yaitu: (a) Tipe Otoriter, (b) Tipe Laissez-faire, dan (c) Tipe Demokratis

Dari uraian di atas dapat penulis simpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling umum dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau sekolah dalam setiap melaksanakan tugasnya secara umum dibagi menjadi 3 bagian pokok yaitu gaya otoriter, gaya demokratis dan gaya bebas.

1) Gaya Kepemimpinan Otoriter

(a) pengertian kepemimpinan otoriter

Tipe kepemimpinan otoriter jika diterapkan sekarang mungkin kurang relevan, namun jika kita melihat menurut gaya kepemimpinan situasional, tipe kepemimpinan ini bisa diterapkan terhadap anggota atau bawahan dengan tingkat kematangan rendah yaitu ketika seorang pemimpin menghadapi bawahan yang belum bisa atau belum menguasai hampir semua bidang yang menjadi tanggung jawabnya. (Zulkifli, 2011)

(b) ciri gaya kepemimpinan otoriter

Ada beberapa ciri dari kepemimpinan otoriter yaitu: a. wewenang dipegang oleh seorang pemimpin. b. keputusan selalu dibuat oleh pemimpin. c. kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin. d.

komunikasi berlangsung dalam satu arah dari pimpinan kepada karyawan. e. pemimpin menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan seluruh pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk melaksanakannya. f. pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas. g. adanya sanksi yang jelas jika seorang bawahan tidak menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang ditentukan.

Uraian tersebut di atas dapat penulis simpulkan bahwa, gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh atau dari pemimpin perusahaan. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab karyawan dipegang oleh pemimpin, sedangkan para karyawan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan oleh seorang pemimpin. Dalam gaya kepemimpinan otoriter, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan.

2) kepemimpinan demokratis

(a). pengertian gaya kepemimpinan demokratis

Menurut Robbins dan Coulter (2002), gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan

memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

Jadi gaya kepemimpinan ini selalu kooperatif dalam melaksanakan tugas dan mengedepankan musyawarah dan mufakat.

(b) ciri gaya kepemimpinan demokratis yaitu :

- a. wewenang pemimpin tidak mutlak dipegang oleh pemimpin.
- b. memberikan pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh.
- c. menerapkan hubungan yang sportif.
- d. pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan.
- e. keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- f. komunikasi berlangsung secara timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan.
- g. pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar.
- h. prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan.
- i. banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat.
- j. pimpinan memperlihatkan dalam bersikap dan bertindak, adanya saling percaya, saling menghormati.

(c) indikator kepemimpinan demokratis.

Gaya kepemimpinan demokratis dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator menurut Ariani (Ariani, 2015) yang mengacu pada penelitian Pasolong (Pasolong, 2013) yang terdiri dari:

- 1) keputusan dibuat bersama a. terlibat bersama-sama dalam membuat dan pengambilan keputusan b. melakukan aktivitas bersama demi pencapaian suatu tujuan organisasi.
- 2) menghargai potensi setiap bawahannya a. menghargai setiap potensi bawahan b. Memberikan penghargaan berupa bonus atau sertifikat kepada bawahan yang berprestasi
- 3) mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan a. mendengar kritik dari bawahan b. mendengar saran/pendapat dari bawahan
- 4) melakukan kerjasama dengan bawahannya a. dapat bekerja sama dengan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi b. pemimpin terjun langsung ke lapangan untuk menjalankan tugas dan mengontrol bawahan.

Uraian di atas dapat penulis simpulkan bahwa, gaya kepemimpinan demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memosisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Tipe kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan. Para anggota mengerjakan tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan bidangnya, sedang pemimpinnya selalu berusaha menstimulasi anggotanya untuk bekerja secara produktif.

3) kepemimpinan *laissez faire*

(a) pengertian *laissez faire*

Adapun menurut Syahrizal Abbas dalam Safruddin Aziz kepemimpinan *laissez-faire* adalah membiarkan stafnya untuk berbuat berdasarkan kehendak sendiri dan pemimpin tidak berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan. (Aziz, 2010)

(b). ciri-ciri kepemimpinan *laissez faire*

1. memberikan kebebasan sepenuhnya kepada bawahan
2. tidak memberikan control dan koreksi kepada anggota kelompok
3. keleluasaan dan tanggung jawab bersimpang siur.
4. tidak meratakan posisinya dari para anggotanya dalam tugasnya.
5. kebijaksanaan suatu institusi berada ditangan anggota.

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan dari pemimpin. Peran seorang pemimpin cenderung pasif dan membiarkan organisasinya berjalan sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana seharusnya organisasi dijalankan dan digerakkan

karena menurutnya seorang anggota sudah memahami tugas dan tanggung jawabnya di dalam berorganisasi (Kholis, 2020).

Gaya kepemimpinan seorang Kepala Sekolah dapat mempengaruhi beberapa aspek penting, diantaranya adalah :

- (1) gaya kepemimpinan mempengaruhi efektivitas kerja di mana ciri-ciri seorang pemimpin secara fisik, pengetahuan intelektualitasnya, penampilan, pribadi, kedinamisan, percaya diri dan kekuasaan, menjadi hal yang harus dimiliki seseorang yang menjadi pemimpin.

Dengan demikian akan menjadi otoritas tersendiri terhadap orang lain, loyalitas terhadap perserikatan (perkumpulan). Semua unsur tersebut bukanlah hal yang mutlak yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Keterbatasan Kepala Sekolah akan semua unsur tadi akan menjadi hambatan, tetapi hal yang penting yang harus diperhatikan adalah gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang dihasilkan dari kombinasi kekuatan yang ada dan menutupi kekurangan.

- (2) gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi sikap tertentu yang dilakukan oleh bawahannya. Ini berakibat pada perilaku bawahan yang akan terpengaruh oleh kebijakan yang dikeluarkan oleh kepala sekolah. Akibatnya semua perilaku, yang dalam hal ini terjadi di Sekolah, sedikit besar akan mengikuti kehendak kepala sekolah sesuai dengan gaya yang

ditimbulkan.

Untuk memperindah gaya yang diperankan, maka Kepala Sekolah harus mempunyai pendekatan yang khusus supaya mampu menampilkan gaya yang halus dan dapat diterima oleh semua pihak.

- (3) gaya kepemimpinan mempengaruhi hasil kerja seorang bawahannya. Percepatan kerja atau sebaliknya adalah hasil umpan balik dari sebuah gaya perintah dan seorang pemimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus bisa mengendalikan gayanya supaya dapat merealisasikan hasil kerja yang sesuai dengan keinginannya.

Dari uraian gaya kepemimpinan kepala sekolah tersebut di atas dapat penulis simpulkan bahwa, gaya kepemimpinan dalam organisasi memegang peranan yang sangat strategis bagi pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi kependidikan, seorang pemimpin memegang peranan yang penting dalam perkembangan reformasi birokrasi di Indonesia, dimana salah satu tujuan organisasi tersebut adalah melakukan transformasi birokrasi menjadi lebih baik. Kepemimpinan sering dikaitkan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang dan sifat kepemimpinan tidak selamanya dimiliki oleh seorang pemimpin.

Dalam situasi yang tidak tepat maka gaya kepemimpinan tersebut menjadi kurang efektif, tetapi dalam situasi yang tepat ia menjadi sangat efektif dan gaya kepemimpinan yang mungkin ideal menggunakan semua gaya yang ada sebaik mungkin pada situasi yang mendukung dan memenuhi kebutuhan kinerja kepemimpinan itu sendiri. Hal ini berarti situasilah yang sangat mungkin menentukan gaya apa yang digunakan, karenanya tidak mungkin menerapkan satu gaya secara efektif dan efisien.

2. Motivasi Kerja Guru

a. pengertian motivasi

Mengutip dari konsep McDonald (1959) motivasi didefinisikan sebagai berikut *“Motivation is an energy change within the person characterized by affective arousal and anticipatory goal reactions.”* Motivasi adalah suatu perubahan energi yang ada di dalam diri seseorang yang ditandai dengan adanya kecenderungan untuk memunculkan reaksi guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Ayok Ariyanto, 2020)

Pada dasarnya motivasi merupakan suatu hal yang sangat penting dalam kehidupan manusia, dimana motivasi erat kaitannya dengan perbuatan atau perilaku manusia. Motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau *impuls*. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang yang merangsangnya untuk melakukan

tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku (Usman, 2016:250).

Motivasi adalah perwujudan dari keinginan, hasrat terhadap sesuatu kegiatan yang dilihat ataupun yang diikuti oleh individu seseorang. Perwujudan motivasi dapat dilihat dari sikap atau aktifitas individu, apakah ia mengikuti atau tidak, bersemangat atau tidak mengikuti proses pendidikan yang diajarkan oleh guru. Seseorang yang memiliki motivasi yang baik dalam belajar akan mewujudkan keaktifan, keuletan, dan kesungguhan sehingga menghasilkan prestasi belajar yang baik bila dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki minat belajar.

Minat seorang siswa bermacam-macam, antara lain minat yang lahir dari diri sendiri, sebagian lain minat yang muncul karena dorongan keluarga, bahkan ada yang memiliki minat karena lingkungan, dari minat belajar siswa yang muncul tergantung sampai sejauh mana motivasi siswa dalam belajar. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik bersumber dari dalam diri individu itu sendiri, maupun dari luar individu. Motivasi merupakan salah satu terminologi yang penting dalam ilmu pendidikan, dan lebih khusus lagi dalam psikologi pendidikan dan atau pengajaran. Dalam proses pembelajaran, motivasi bahkan merupakan tahapan atau fase pertama dari sejumlah tahapan yang berujung pada fase umpan balik.

Motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan pebuatannya (Kompri, 2019: 1).

Istilah motivasi dalam agama Islam sering diistilahkan dengan niat. Islam mengajarkan bahwa sahnya seseorang melakukan sesuatu perbuatan akan sangat ditentukan oleh motivasinya. Oleh karena itu, motivasi dalam ajaran Islam memiliki posisi yang sangat penting dan menentukan. Misalnya dapat kita jumpai dalam salah satu hadist Nabi Muhammad SAW dalam Bukhari dan Muslim, yang artinya: “Sesungguhnya setiap amal perbuatan sangat tergantung kepada niatnya. Dan bagi setiap manusia (hasilnya) tergantung kepada apa yang diniatkannya. Maka barang siapa berhijrah karena Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya itu karena Allah dan Rasul-Nya. Dan barang siapa yang berhijrah karena dunia yang ingin dia dapatkan atau perempuan yang ingin ia nikahi, maka hijrahnya itu tergantung kepada apa yang diniatkan”. (Gunawan, 2018:142).

Secara epistemologis, istilah motivasi berasal dari kata *motif*. Sedangkan kata *motif* berasal dari kata *mation* yang berarti gerak atau sesuatu yang bergerak, yaitu keadaan di dalam diri pribadi orang yang mendorongnya untuk melakukan suatu aktivitas atau kegiatan tertentu.

Sedangkan dalam pengertian terminologis, terdapat beberapa ahli yang menyebutkan istilah motivasi ini. Istilah motif berarti segala daya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu.

Pendapat senada dikatakan oleh Purwanto yang mengatakan bahwa motif ialah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu. Lebih lanjut Sardiman mengartikan motif sebagai daya upaya untuk mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Berdasarkan pada beberapa pendapat ini mengindikasikan bahwa motivasi merupakan “motor” penggerak bagi seseorang dalam melakukan sesuatu kegiatan (termasuk belajar) (Gunawan, 2018:140).

Herzberg menyebut faktor- faktor pendorong sebagai penyebab kepuasan (*satisfiers*). Kepuasan yang dimaksud disini adalah apabila faktor-faktor berikut terpenuhi maka akan menimbulkan kepuasan pada seseorang yang akan meningkatkan gairah atau motivasi. Adapun yang termasuk dalam faktor pendorong adalah:

- 1) prestasi (*achievement*). Prestasi adalah keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas, mengatasi tantangan, mengatasi permasalahan, menghilangkan perasaan gagal dan rasa tidak mampu memecahkan masalah.
- 2) pengakuan (*recognition*). Pengakuan adalah perilaku atau perbuatan yang ditunjukkan kepada seseorang sebagai perwujudan dan pengakuan, perhatian atau penghargaan dari orang lain atau masyarakat umum.

3) peningkatan (*advancement*). Peningkatan adalah kesempatan bagi seseorang untuk meningkat (Kompri, 2019:6).

Motif tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, dan pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu (Uno, 2019:3). Motif dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu:

- 1) motif biogenetis, yaitu motif-motif yang berasal dari kebutuhan-kebutuhan organisme demi kelanjutan hidupnya misalnya lapar, haus, kebutuhan akan kegiatan dan istirahat, mengambil nafas, seksualitas, dan sebagainya;
- 2) motif sosiogenetis, yaitu motif-motif yang berkembang berasal dari lingkungan kebudayaan tempat orang tersebut berada. Jadi, motif ini tidak berkembang dengan sendirinya, tetapi dipengaruhi oleh lingkungan kebudayaan tempat orang tersebut berada. Misalnya, keinginan mendengarkan musik, makan pecel, makan coklat, dan lain-lain;
- 3) motif teologis, dalam motif ini manusia adalah sebagai makhluk yang berketuhanan. Sehingga ada interaksi antara manusia dengan Tuhan-Nya, seperti Ibadahnya dalam kehidupan sehari-hari, misalnya keinginan untuk mengabdikan kepada Tuhan yang Maha Esa, untuk merealisasikan norma-norma sesuai Agamanya (Uno, 2019:3).

Dalam lembaga pendidikan, motivasi kerja para guru dapat diartikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan,

mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja di bidang pendidikan. Untuk meningkatkan motivasi kerja para guru diperlukan pengondisian dari lembaga (pimpinan) dalam bentuk pengerahan dan pemeliharaan kondisi kerja yang dapat menstimulasi kualitas kinerja (Saefullah, 2012:258).

Berkaitan dengan pengertian motivasi, beberapa psikolog menyebut motivasi sebagai konstruk hipotesis yang digunakan untuk menjelaskan keinginan, arah, intensitas dan keajegan perilaku yang diarahkan oleh tujuan. Dalam motivasi tercakup konsep-konsep, seperti kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan berafiliasi, kebiasaan, dan keingintahuan seseorang terhadap sesuatu.

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi mengajar guru adalah penggerak dari dalam hati untuk mentransformasikan pengetahuan dan keahlian berfikir yang dilakukan oleh tenaga pendidik dalam kegiatan belajar anak didik untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan, pembinaan pribadi, sikap mental dan akhlak anak didik yang dapat membawa perubahan tingkah laku maupun pertumbuhan sebagai pribadi.

b. fungsi motivasi

Fungsi utama motivasi adalah sebagai pendorong dalam memenuhi berbagai kebutuhan manusia, yang mencakup kebutuhan fisik, psikis, bahkan spiritual-transendental Fungsi lainnya yang saling berkolerasi

satu sama lain adalah menggerakkan, mengarahkan, menjaga, menopang, dan menyeleksi tingkah laku manusia (Basri, 2018:272).

Fungsi motivasi menurut Hamalik dikutip Yamin meliputi sebagai berikut: mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi maka tidak akan timbul sesuatu perbuatan seperti belajar; motivasi berfungsi sebagai pengarah artinya mengarahkan perbuatan seperti belajar; motivasi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan (Kompri, 2019:5).

Dalam buku Sadirman sehubungan dengan motivasi, ada tiga fungsi motivasi:

- 1) mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepas energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- 2) menentukan arah perbuatan, yakni kearah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- 3) menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan (Sardiman, 2017:84).

Gunawan menjelaskan fungsi motivasi adalah sebagai berikut: a) mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi; b) menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai; c) menyeleksi perbuatan, yakni menentukan

perbuatan- perbuatan apa yang harus dijalankan yang serasi guna mencapai tujuan itu, dengan mengesampingkan perbuatan-perbuatan yang tak bermanfaat bermanfaat bagi tujuan itu (Gunawan, 2018:146).

Motivasi sebagai suatu proses, mengantarkan murid kepada pengalaman-pengalaman yang memungkinkan mereka dapat belajar. Sebagai proses, motivasi mempunyai fungsi antara lain: a) memberi semangat dan mengaktifkan murid agar tetap berminat dan siaga, b) memusatkan perhatian anak pada tugas-tugas tentu yang berhubungan dengan pencapaian tujuan belajar, c) Membantu memenuhi kebutuhan akan hasil jangka pendek dan hasil jangka Panjang (Darajat, 2020:14).

c. ciri-ciri motivasi

Menurut Sardiman dalam buku interaksi dan motivasi belajar mengajar bahwa motivasi yang ada pada diri setiap orang memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) tekun menghadapi tugas (dapat terus-menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai); (2) ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa); (3) menunjukkan minat terhadap macam-macam masalah; (4) lebih senang bekerja sendiri; (5) cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin (hal-hal yang bersifat mekanis, berulang-ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif); (6) dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu); (7) tidak mudah melepaskan hal yang diyakini; (8) senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal (Sadirman, 2007:73).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seseorang yang memiliki motivasi kerja, memiliki ciri-ciri tersebut di atas. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri tersebut, berarti orang itu memiliki motivasi yang cukup kuat. Ciri-ciri motivasi seperti itu akan sangat penting dalam kegiatan belajar mengajar. Karena kegiatan belajar mengajar akan berhasil baik, kalau gurunya tekun melaksanakan pekerjaannya, ulet dalam memecahkan masalah dan hambatan secara mandiri.

d. macam-macam motivasi

Motivasi dapat dibedakan menjadi beberapa macam (Vivin, 2019).

1) motivasi dilihat dari dasar pembentukannya

Dilihat dari dasar pembentukannya, motivasi dibedakan menjadi dua, yaitu:

a) motif-motif bawaan

Yang dimaksud dengan motif bawaan adalah, motif yang dibawa sejak lahir, jadi motivasi sudah ada tanpa dipelajari. Contoh: makan dan minum, dorongan untuk bekerja, untuk beristirahat, dorongan seksual. Motif-motif ini seringkali disebut motif-motif yang diisyaratkan secara biologis.

b) motif-motif yang dipelajari

Maksudnya adalah motif ini timbul karena dipelajari. Contohnya adalah dorongan untuk mempelajari ilmu pengetahuan, dorongan untuk mengajar sesuatu didalam masyarakat. Motif-motif ini seringkali disebut dengan motif-motif yang diisyaratkan secara

sosial. Sebab manusia hidup dalam lingkungan sosial dengan sesama manusia yang lain, sehingga motivasi itu terbentuk (Siagian, 2018).

2) motivasi jasmaniah dan rohaniah

Ada beberapa ahli yang menggolongkan motivasi menjadi dua jenis, yakni motivasi jasmaniah dan motivasi rohaniah. Adapun yang termasuk ke dalam motivasi jasmaniah seperti halnya: refleks, insting, dan nafsu. Sedangkan yang termasuk ke dalam motivasi rohaniah, adalah kemauan. Soal kemauan itu pada setiap diri manusia terbentuk melalui 4 momen, yaitu: momen timbulnya alasan, momen pilih, momen putusan, dan momen terbentuknya kemauan (Siagian, 2018).

3) motivasi intrinsik dan ekstrinsik

a) motivasi intrinsik

Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu (Siagian, 2018). Dorongan yang menggerakkan itu bersumber pada suatu kebutuhan, kebutuhan untuk menjadi orang yang terdidik dan berpengetahuan.

Jadi memang motivasi itu muncul dari kesadaran diri sendiri dengan tujuan secara esensial dan bukan hanya sekedar simbol. Dalam proses belajar, motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang

lebih efektif, karena motivasi intrinsik relatif lebih lama dan tidak tergantung pada motivasi dari luar (ekstrinsik) (Siagian, 2018).

Kompri (2019:232) berpendapat dalam buku motivasi pembelajaran bahwa motivasi instrinsik yaitu motivasi internal untuk melakukan sesuatu demi sesuatu itu sendiri (tujuan sendiri). Misalnya murid belajar menghadapi ujian karena dia senang pada mata pelajaran yang diujikan itu. Seorang siswa membaca sebuah buku, karena ia ingin mengetahui kisah seorang tokoh, bukan tugas sekolah. Motivasi memang mendorong terus, dan memberi energi pada tingkah laku. Setelah siswa tersebut menamatkan sebuah buku maka ia mencari buku lain untuk memahami tokoh yang lain. Keberhasilan membaca sebuah buku akan menimbulkan keinginan baru untuk membaca buku lain.

Motivasi intrinsik sangat penting ditumbuhkan di dalam diri siswa agar mereka semua memperoleh kesuksesan dalam mencapai kompetensi yang diharapkan, baik berupa pengetahuan, sikap ataupun keterampilan. Motivasi yang terkait dengan pemaknaan dan peranan kognisi lebih merupakan motivasi instrinsik, yaitu motivasi yang muncul dari dalam, seperti minat atau keingintahuan (curiosity), sehingga seseorang tidak lagi termotivasi oleh bentuk-bentuk insentif atau hukuman (Uno, 2019:7). Motivasi intrinsik sangat penting ditumbuhkan di dalam diri siswa agar mereka semua

memperoleh kesuksesan dalam mencapai kompetensi yang diharapkan, baik berupa pengetahuan, sikap ataupun keterampilan.

Dorongan yang berasal dari dalam diri siswa akan memberikan kekuatan yang luar biasa untuk membuat mereka gigih dalam belajar. Jika siswa telah memiliki motivasi intrinsik yang kuat dalam dirinya, maka ia tidak terlalu membutuhkan dorongan dari luar lagi. Terdapat dua jenis motivasi instrinsik yaitu:

(1) motivasi instrinsik berdasarkan determinasi diri dan pilihan personal. Dalam pandangan ini, murid ingin percaya bahwa mereka melakukan sesuatu karena kemauan sendiri, bukan karena kesuksesan atau imbalan eksternal. Minat instrinsik siswa akan meningkat jika mereka mempunyai pilihan dan peluang untuk mengambil tanggung jawab personal atas pembelajaran mereka.

(2) motivasi instrinsik berdasarkan pengalaman optimal. Pengalaman optimal kebanyakan terjadi ketika orang merasa mampu dan berkonsentrasi penuh saat melakukan suatu aktivitas serta terlibat dalam tantangan yang mereka anggap tidak terlalu sulit tetapi juga tidak terlalu mudah (Kompri, 2019:232).

Kedudukan motivasi dalam belajar tidak hanya memberikan arah kegiatan belajar secara benar, lebih dari itu dengan motivasi seseorang akan mendapat pertimbangan-pertimbangan positif

dalam kegiatannya termasuk kegiatan belajar. Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam belajar adalah sebagai berikut: a) motivasi memberikan semangat seorang pelajar dalam kegiatan-kegiatan belajarnya, b) motivasi-motivasi perbuatan sebagai pemilih dari tipe kegiatan di mana seseorang berkeinginan untuk melakukannya, c) motivasi memberikan petunjuk pada tingkah laku (Kompri, 2019:233).

Murid termotivasi untuk belajar saat mereka diberikan pilihan, senang menghadapi tantangan yang sesuai dengan kemampuan mereka, dan mendapat imbalan yang mengandung nilai informasional tetapi bukan dipakai untuk kontrol, misalnya guru memberikan pujian kepada peserta didik.

Berdasarkan uraian tersebut di atas penulis menyimpulkan bahwa motivasi intrinsik dapat dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas belajar dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkait dengan aktivitas belajarnya. Motivasi intrinsik mengidentifikasi tingkah laku seseorang yang senang terhadap sesuatu, apabila ia menyenangi kegiatan itu maka termotivasi melakukan kegiatan tersebut.

b) motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang akan aktif dan berfungsi jika sudah ada rangsangan dari luar. Sebagai contoh

seseorang akan mau belajar, jika dan hanya jika dia mengetahui bahwa besok akan diselenggarakan ujian/ulangan harian, dan dia mengharapkan mendapatkan nilai yang baik (Emda, 2018).

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Seperti pujian, peraturan, tata tertib, teladan guru, orangtua dan lain sebagainya (Emda, 2018).

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang bersal dari luar diri yang mempunyai pengaruh yang besar dalam melaksanakan sesuatu sehingga dapat berhasil dengan baik.

e. faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Dalam motivasi tentunya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mendorong seseorang melakukan sesuatu. Menurut Komang Ardana dkk (2008: 31), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah sebagai berikut:

- 1) karakteristik individu, antara lain: minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai.
- 2) faktor-faktor pekerjaan, antara lain: (a) Faktor lingkungan pekerjaan, yaitu: gaji yang diterima, kebijakan-kebijakan sekolah, supervisi, hubungan antar manusia, kondisi pekerjaan, budaya organisasi; (b)

Faktor dalam pekerjaan, yaitu: sifat pekerjaan, rancangan tugas atau pekerjaan, pemberian pengakuan terhadap prestasi, tingkat atau besarnya tanggung jawab yang diberikan, adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan, adanya kepuasan dari pekerjaan.

Frederich Hersberg dalam Sedarmayanti (2018: 67) menyatakan pada manusia berlaku faktor motivasi dan faktor pemeliharaan di lingkungan pekerjaannya. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan ada enam faktor motivasi yaitu 1) prestasi, 2) pengakuan, 3) kemajuan/kenaikan pangkat, 4) pekerjaan itu sendiri, 5) kemungkinan untuk tumbuh, 6) tanggung jawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu 1) kebijaksanaan, 2) supervisi teknis, 3) hubungan antar manusia dengan atasan, 4) hubungan manusia dengan pembinanya, 5) hubungan antar manusia dengan bawahannya, 6) gaji dan upah, 7) kestabilan kerja, 8) kehidupan pribadi, 9) kondisi tempat kerja, 10) status.

Danim (2015: 121) menyatakan bahwa istilah motivasi guru paling tidak memuat enam unsur esensial. Pertama, tujuan yang ingin dicapai dalam proses pembelajaran. Kedua, spirit atau obsesi pribadi untuk mencapai tujuan. Ketiga, kemauan tiada henti untuk mewujudkan cita-cita dan harapan atas capaian tingkat tinggi. Keempat, ketiadaan putus asa atau berhenti sebelum tujuannya tercapai. Kelima, spirit untuk mengembangkan diri. Keenam, aneka proses kreatif, inovasi, dan alternative.

Motivasi seorang pekerja biasanya merupakan hal yang sangat rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang bersifat individual adalah kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap, dan kemampuan-kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang bersifat dari organisasi meliputi pembayaran uang atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri (Damanik, 2020). Jadi faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi mengajar guru ada dua, yaitu faktor ekstern (faktor yang berasal dari luar diri seseorang) dan faktor ekstern (faktor yang berasal dari dalam diri seseorang) (Damanik, 2020).

Menurut Siagian faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dapat bersifat internal maupun eksternal. Faktor-faktor internal yang mempengaruhi motivasi antara lain: (1) persepsi seseorang mengenai diri sendiri; (2) harga diri; (3) harapan pribadi; (3) kebutuhan; (4) keinginan; (5) kepuasan kerja; (6) prestasi kerja yang dihasilkan Faktor-faktor eksternal antara lain: (1) jenis dan sifat pekerjaan; (2) kelompok kerja dimana seseorang bergabung; (3) organisasi tempat kerja; (4) situasi lingkungan pada umumnya; (5) system imbalan yang berlaku dan cara penerapannya (Siagian, 2018).

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun dari luar lembaga

pendidikan itu sendiri. Dari sekian banyak faktor tersebut maka faktor motivasi kerja guru merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan lembaga pendidikan mencapai tujuannya (Haq, 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja berasal dari dalam individu dan dari pekerjaan itu sendiri. Begitu pula dengan motivasi kerja guru faktor dari dalam individu meliputi: minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai. Faktor dari pekerjaan (ekstern) meliputi: gaji yang diterima, kebijakan-kebijakan sekolah, supervisi, hubungan antar manusia, kondisi pekerjaan, budaya organisasi, pemberian pengakuan terhadap prestasi, tingkat atau besarnya tanggung jawab yang diberikan, adanya kepuasan dari pekerjaan.

f. indikator motivasi

Indikator motivasi kerja seseorang akan tampak dalam beberapa hal. Menurut Hamzah B. Uno (2009: 112), menjelaskan ada beberapa indikator dari motivasi kerja seseorang, antara lain sebagai berikut:

- 1) tanggung jawab dalam melakukan kerja yang terdiri dari ; (a) kerja keras, (b) tanggung jawab, (c) pencapaian tujuan, (d) menyatu dengan tugas.
- 2) prestasi yang dicapainya yang terdiri dari ; (a) Dorongan untuk sukses, (b) umpan balik, (c) unggul.

3) pengembangan diri yang terdiri dari; (a) peningkatan ketrampilan, (b) dorongan untuk maju.

4) kemandirian dalam bertindak yang bertindak sebagai : (a) Mandiri dalam bekerja, (b) Suka pada tantangan.

Triyani, dkk. (2018) menjelaskan faktor motivasi memiliki ragam dimensi, namun yang sulit untuk diperbaiki adalah faktor psikologi seperti keadilan dan dukungan. Jika terdapat satu di antara kemungkinan tersebut maka potensi rendahnya motivasi kerja akan tinggi. Hal ini perlu diantisipasi, terlebih pada tenaga kerja lepas, yang tidak memiliki banyak atribut untuk semangat kerja.

Saputra (2019) dan Adha, dkk. (2019) mengemukakan bukti nyata dari motivasi adalah semangat kerja, dan itu terlihat dari raut wajah, keceriaan, dan antusias. Kesemuanya hal tersebut dapat terjadi ketika kompensasi menjadi stimulusnya. Artinya, deretan yang terkait dengan kompensasi seperti pemenuhan kebutuhan hidup rumah tangga menjadi efektif dalam membangkitkan semangat kerja, bahkan model kompensasi ini tidak terbatas pada jabatan atau level kerja tertentu, semua pegawai mulai dari manajemen puncak hingga manajemen operasional sangat terpengaruh oleh motif kompensasi.

Atas dasar penjelasan di atas dan pertimbangan keadaan, maka model motivasi Maslow digunakan dalam penelitian ini (Hasibuan, 2017:152).

- 1) kebutuhan dasar yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, kepuasan seksual, kebutuhan fisik lainnya.
- 2) keamanan dan keselamatan kerja yaitu kebutuhan seseorang akan keamanan dari yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
- 3) sosial yaitu kebutuhan sosial, teman dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungan.
- 4) penghargaan yaitu kebutuhan karyawan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestasi dari karyawan, dan masyarakat lingkungannya.
- 5) aktualisasi yaitu kebutuhan untuk aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

Dalam beberapa riset dikemukakan, teori motivasi Maslow sangat relevan dengan banyak keadaan, terlebih konsep motivasi dasar ini menjadi hal yang paling inti dan dalam temuan selalu menunjukkan hal yang paling dominan dalam menjelaskan motivasi kerja. Dalam temuan dikemukakan jika besarnya semangat kerja sangat bergantung pada model imbalan yang ditawarkan, karena dengan demikian seorang

pegawai dapat memenuhi ragam kebutuhan hidup (Purwanto, dkk. 2019; Lantara, 2019).

Dari uraian tersebut di atas dapat penulis simpulkan bahwa indikator dari motivasi kerja seseorang, antara lain sebagai berikut: Tanggung jawab dalam melakukan kerja yang terdiri dari ; (a) kerja keras, (b) tanggung jawab, (c) pencapaian tujuan, (d) menyatu dengan tugas. 2) prestasi yang dicapainya yang terdiri dari ; (a) dorongan untuk sukses, (b) umpan balik, (c) unggul. 3) pengembangan diri yang terdiri dari; (a) Peningkatan ketrampilan, (b) dorongan untuk maju. 4) kemandirian dalam bertindak yang bertindak sebagai : (a) mandiri dalam bekerja, (b) suka pada tantangan.

g. esensi motivasi kerja guru

1) pengertian motivasi kerja guru.

Pada umumnya, semua orang dalam melakukan pekerjaan pasti membutuhkan dorongan atau motivasi untuk dapat bekerja secara maksimal. Guru akan lebih bersemangat melakukan segala aktivitasnya apabila dalam dirinya ada motivasi yang tinggi. Menurut Mc Donal, motivasi adalah suatu perubahan tenaga didalam diri/pribadi seseorang yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi-reaksi dalam usaha mencapai tujuan. Sedangkan menurut Santrock dalam kompri, motivasi adalah proses yang memberi semangat, arah dan kegigihan perilaku. Artinya perilaku yang termotivasi adalah perilaku yang penuh energi, terarah dan bertahan lama. (Kompri, 2016)

Dari pengertian tersebut di atas penulis ambil kesimpulan bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul dari dalam diri individu untuk menggerakkan atau melakukan suatu kegiatan sehingga atau tingkah laku untuk mencapai tujuan yang telah tentukan. Guru dalam proses pembelajaran juga membutuhkan motivasi yang disebut dengan motivasi kerja. Motivasi kerja yang tinggi dapat membuat seseorang lebih giat dan rajin dalam bekerja. Giat dalam bekerja berarti dapat melaksanakan tugas-tugas maupun yang lainnya secara baik.

Menurut Dewi dkk,2018 Motivasi kerja guru adalah kemauan atau kebutuhan guru dalam melaksanakan tugasnya dan memberikan energi untuk bekerja untuk mencapai tujuan. (Dewi, R. S., Kurniaitun, T. C., 2018). Sedangkan menurut Amalda & Prasajo 2018:12, guru yang memiliki motivasi kerja tinggi, akan melakukan lebih dari sekedar rutinitasnya dalam mengajar sehingga produktivitas sekolah akan meningkat.(Amalda, N., & Prasajo, 2018)

Penjelasan dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru adalah energi yang memberikan semangat pada guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Motivasi kerja guru yang produktif akan meningkatkan kinerja seorang guru yang nantinya juga berdampak pada produktivitas sekolah.

Menurut Winardi dalam Riyadi & Mulyapradana (2017:108) mengatakan bahwa: Motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial

yang ada dalam diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter yang dapat memengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal ini tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh orang yang bersangkutan. (Riyadi, S., & Mulyapradana, 2017)

Menurut Hamzah B. Uno, motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan dimensi eksternal. (B.Uno Hamzah, 2014). Adapun demensi motivasi yang dimaksud oleh B.Uno Hamzah adalah sebagai berikut :

- a) motivasi internal adalah motivasi yang dibangkitkan dari dalam diri sendiri, dimana tenaga kerja dapat bekerja karena tertarik dan senang dengan pekerjaannya, kepuasan dan kebahagiaan dalam dirinya. Yang termasuk dalam motivasi internal antara lain: kebutuhan, keinginan, kerjasama, kesenangan kerja, kondisi karyawan, dorongan.
- b) motivasi eksternal adalah motivasi yang berasal dari luar. Yang termasuk dalam motivasi eksternal adalah: Imbalan (gaji), harapan, insentif (bonus).

Menurut Kenneth dan Yukl dalam tukiyo, motivasi kerja ada beberapa ciri –cirinya antara lain sebagai berikut: (a) kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya

dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok, (b) memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas sulit, dan (c) seringkali terdapat umpan balik yang konkrit tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif, dan efisien. (Tukiyo,2015) . Guru dalam proses pembelajaran dibidang pendidikan juga membutuhkan motivasi dalam bekerja baik motivasi itu datang dari dalam diri sendiri maupun datang dari luar.

Dari pengertian tersebut di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan dalam bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan. Motivasi kerja guru adalah adalah kondisi yang membuat guru mempunyai kemauan atau kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas dan motivasi kerja guru akan memberikan energi untuk bekerja atau mengarahkan aktivitas selama bekerja, dan menyebabkan seorang guru mengetahuinya adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dan tujuan pribadinya.

2) fungsi motivasi kerja guru

Menurut Abdul Madjid motivasi kerja dapat dinilai sebagai suatu daya dorong (*driving force*) yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Fungsi motivasi menurut Sadirman yang dikutip oleh Abdul Majid adalah sebagai berikut. (Abdul adjid, 2013)

- (a) mendorong manusia untuk berbuat. Artinya motivasi bisa dijadikan sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan
- (b) menentukan arah perbuatan ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian, motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya
- (c) menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan dengan menyisipkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Adapun fungsi motivasi kerja menurut Kompri meliputi (Kompri, 2016) :

- (a) mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi maka tidak akan timbul sesuatu perbuatan seperti belajar.
- (b) motivasi berfungsi sebagai Fungsi Motivasi Kerja Guru sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan pencapaian tujuan yang diinginkan
- (c) motivasi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

Dari penjelasan beberapa pendapat tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi dari motivasi kerja guru adalah sebagai pengarah atau penggerak yang ada dalam diri guru untuk mencapai suatu tujuan atau cita-cita. Motivasi dapat timbul dari dalam diri

manusia karena adanya suatu kebutuhan. Kebutuhan itulah yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu hal yang ingin dicapainya.

3) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru

Sebagai seorang yang pengemban tugas mulia, guru diharapkan mampu menghasilkan peserta didik yang berkualitas maka diperlukan motivasi kerja. Guru yang memiliki motivasi kerja akan selalu meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Guru mempunyai motivasi yang berbeda-beda, hal ini dapat dilihat dari banyaknya kegiatan yang dilaksanakan baik di sekolah maupun luar sekolah dan prestasi yang telah dicapainya. Guru yang aktif mencerminkan bahwa guru tersebut memiliki semangat yang tinggi untuk meningkatkan kualitas diri.

Menurut Edy Sutrisno, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu faktor intern dan ekstern. (Sutrisno, 2009) Faktor intern meliputi:

- (a) keinginan untuk dapat hidup
- (b) keinginan untuk dapat memiliki
- (c) untuk memperoleh penghargaan
- (d) keinginan untuk memperoleh pengakuan
- (e) keinginan untuk berkuasa

Sedangkan faktor ekstern yang mempengaruhi motivasi kerja meliputi:

- (a) kondisi lingkungan kerja
- (b) kompensasi yang memadai
- (c) supervisi yang baik
- (d) adanya jaminan pekerjaan
- (e) status dan tanggung jawab
- (f) peraturan yang fleksibel

Sedangkan menurut Kompri dalam Asdiqoh, ada empat faktor yang menimbulkan motivasi kerja guru, yaitu : (Kompri, n.d.)

- (a) dorongan untuk bekerja

Seseorang akan melaksanakan suatu pekerjaan tertentu, dimaksudkan sebagai upaya merealisasi keinginan-keinginan dan kebutuhan- kebutuhan yang ada.

- (b) tanggung jawab terhadap tugas

Motivasi kerja guru dalam memenuhi kebutuhannya akan ditentukan oleh besar kecilnya tanggung jawab yang ada dalam menjalankan tugasnya. Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas di sekolah ditandai dengan upaya tidak segera puas atas hasil yang dicapainya. Kadar motivasi kerja yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas di sekolah bergantung banyak sedikitnya beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang harus dilaksanakan guru sehari-hari dan bagaimana cara menyelesaikan tugas ini yang ditekankan pada tugas mengajar, membimbing dan melaksanakan administrasi sekolah.

(c) minat terhadap tugas

Besar kecilnya minat guru terhadap tugas yang akan mempengaruhi kadar atau motivasi kerja guru mengembangkan di sekolah. Hadar Nawawi mengatakan bahwa minat dan kemampuan terhadap suatu pekerjaan berpengaruh pula terhadap moral kerja.

(d) penghargaan atau tugas

Penghargaan atas suatu jabatan atas keberhasilan yang dicapai guru dalam bekerja merupakan salah satu motivasi yang mendorongnya bekerja.

Dari uraian pendapat para ahli tersebut di atas maka peneliti menyimpulkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru diantaranya adanya keinginan untuk melakukan kegiatan, adanya dorongan dan kebutuhan melakukan suatu kegiatan, adanya harapan dan cita-cita, penghargaan dan penghormatan atas diri, dan adanya kegiatan yang menarik.

4) indikator motivasi kerja guru

Indikator motivasi kerja guru menurut (Hamzah B. Uno, 2016) tampak melalui: Tanggung jawab dalam melakukan kerja, Prestasi yang dicapainya, Pengembangan diri, serta Kemandirian dalam bertindak. Keempat hal tersebut merupakan indikator penting untuk menelusuri motivasi kerja guru.

Berdasarkan indikator tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa bahwa indikator motivasi kerja guru tampak melalui:

- (1) tanggung jawab dalam melakukan kerja Guru yang memiliki motivasi yang tinggi terlihat dari tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan. Guru akan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil maksimal sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Guru akan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai peraturan yang berlaku.
- (2) prestasi yang dicapainya Prestasi yang diperoleh guru memperlihatkan bahwa guru tersebut memiliki motivasi kerja yang tinggi. Prestasi tersebut dapat berupa penghargaan dari kepala sekolah, lembaga pendidikan lain atas karya yang diciptakan.
- (3) pengembangan diri Guru dalam menjalankan profesinya sangat perlu untuk melakukan pengembangan diri. Keikutsertaan guru dalam pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh lembaga pendidikan menunjukkan bahwa guru memiliki antusias sehingga tercipta motivasi kerja yang tinggi
- (4) kemandirian dalam bertindak Seseorang yang sudah masuk dalam usia produktif tentu memiliki sikap mandiri dalam bertindak. Kemandirian ini tercermin pada sikap guru yang selalu mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya meskipun tidak diperintah. Guru secara sadar mengerjakan pekerjaan yang menjadi kewajibannya.

Motivasi kerja guru menurut (Hamzah B. Uno, 2016) juga memiliki dua dimensi yaitu: 1) dimensi dorongan internal dan 2)

dimensi dorongan eksternal. Dimensi dan indikator motivasi kerja guru sebagaimana disebutkan dalam tabel .1

Tabel.1.1 Dimensi dan indikator motivasi kerja guru

Dimensi	Indikator
Motivasi Internal	1) Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas. 2) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas. 3) Memiliki tujuan yang jelas dan menantang. 4) Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya 5) Memiliki perasaan senang dalam bekerja 6) Selalu berusaha untuk mengungguli orang lain. 7) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan.
Motivasi Eksternal	1) Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya. 2) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan. 3) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif. 4) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

Indikator Motivasi kerja guru juga dapat dilihat dari hal – hal sebagai berikut :

- a) imbalan yang layak Kepuasan guru menerima imbalan atau gaji yang diberikan lembaga dapat menentukan motivasi kerja. Guru dengan gaji

yang tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan membuat motivasi kerja akan menurun. Sebaliknya, guru dengan gaji yang sesuai dan bisa memenuhi kebutuhan hidup akan selalu termotivasi dalam melakukan berbagai pekerjaan.

- b) kesempatan untuk promosi jabatan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja. Banyaknya kesempatan promosi jabatan yang diberikan lembaga kepada guru akan berdampak pada keinginan guru untuk meningkatkan kualitas kerja.
- c) memperoleh pengakuan Sebuah pengakuan dari pihak lembaga terhadap kerja yang telah dilaksanakan oleh guru akan memberikan dampak bagi peningkatan motivasi kerja guru. Pekerjaan yang selalu diakui membuat guru selalu memperbaiki dan menyelesaikan tugas lebih baik dari yang sebelumnya.
- d) keamanan bekerja Lingkungan kerja yang aman sangat diharapkan oleh semua orang termasuk guru. Lingkungan sekolah yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan akan membuat guru mampu bekerja dengan maksimal.

Dari keterangan dan penjelasan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat penulis disimpulkan bahwa motivasi kerja guru diukur dari dua dimensi, yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal meliputi tanggungjawab dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, memiliki perasaan senang dalam bekerja, dan prestasi yang dicapai. Motivasi eksternal meliputi

berusaha untuk memenuhi kebutuhan, memperoleh pengakuan, dan bekerja dengan harapan.

3. Pembelajaran pada Masa Pandemi di MTsN 1 Sragen

a. pengertian pembelajaran daring

Pembelajaran daring adalah penggunaan internet untuk melakukan akses materi belajar, untuk melakukan interaksi dengan materi; instruktur (guru atau dosen) dan pembelajar yang lain, untuk mendapatkan dukungan selama proses pembelajaran yang bertujuan agar memperoleh pengetahuan, menciptakan pemahaman dan untuk berkembang dari pengalaman belajar. (IK.Sudarsana, 2020)

Pembelajaran daring (dalam jaringan) merupakan sistem pembelajaran tanpa tatap muka secara langsung antara guru dan siswa tetapi dilakukan melalui online yang menggunakan jaringan internet. Guru harus memastikan kegiatan belajar mengajar tetap berjalan, meskipun siswa berada di rumah. Solusinya, guru dituntut dapat mendesain media pembelajaran sebagai inovasi dengan memanfaatkan media daring (online).

Pemerintah mengambil langkah cepat melalui Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia dengan mengeluarkan Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran *Coronavirus Disease (Covid-19)* poin ke 2 yaitu proses belajar dari rumah dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut: (1) belajar dari rumah melalui pembelajaran daring/jarak jauh

dilaksanakan untuk memberikan pengalaman belajar yang bermakna bagi siswa, tanpa terbebani tuntutan menuntaskan seluruh capaian kurikulum untuk kenaikan kelas maupun kelulusan; (2) belajar dari rumah dapat difokuskan pada pendidikan kecakapan hidup antara lain mengenai pandemic Covid-19; (3) aktivitas dan tugas pembelajaran belajar dari rumah dapat bervariasi antarsiswa, sesuai minat dan kondisi masing-masing, termasuk mempertimbangkan kesenjangan akses/fasilitas belajar di rumah; (4) bukti atau produk aktivitas belajar dari rumah diberi umpan balik yang bersifat kualitatif dan berguna dari guru, tanpa diharuskan memberi skor/nilai kuantitatif.

Sistem pembelajaran dilaksanakan melalui perangkat personal computer (PC) atau laptop yang terhubung dengan koneksi jaringan internet. Guru dapat melakukan pembelajaran bersama di waktu yang sama menggunakan grup di media sosial seperti WhatsApp (WA), telegram, instagram, aplikasi zoom ataupun media lainnya sebagai media pembelajaran. Dengan demikian, guru dapat memastikan siswa mengikuti pembelajaran dalam waktu yang bersamaan, meskipun di tempat yang berbeda.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penulis simpulkan bahwa, wabah Covid-19 melahirkan tatanan dunia berubah total di semua sector kehidupan salah satu diantaranya di bidang pendidikan. Perubahan system pembelajaran masa pandemic mengakibatkan ketidaksiapan dalam menyiapkan sarana dan prasarana dalam proses pembelajaran, hal

ini dapat kita lihat baik siswa maupun orangtua siswa yang tidak memiliki handphone untuk menunjang kegiatan pembelajaran daring ini merasa kebingungan, sehingga pihak sekolah ikut mencari solusi untuk mengantisipasi hal tersebut.

b. urgensi pembelajaran di masa pandemi

Musibah *COVID-19* merupakan penyakit menular yang disebabkan oleh sindrom pernapasan akut coronavirus 2 (*severe acute respiratory syndrome coronavirus 2* atau *SARSCoV-2*). Virus ini merupakan keluarga *Coronavirus* yang dapat menyerang hewan. Ketika menyerang manusia, *Coronavirus* biasanya menyebabkan penyakit infeksi saluran pernapasan, seperti flu, *MERS (Middle East Respiratory Syndrome)*, dan *SARS (Serever Acute Respiratory Syndrome)*. *COVID-19* sendiri merupakan coronavirus jenis baru yang ditemukan di Wuhan, Hubei, China pada tahun 2019 (Ilmiah, 2020; Hui, et al., 2020).

Covid-19 banyak membawa dampak baik maupun buruk bagi semua makhluk hidup dan alam semesta. Segala daya dan upaya sudah dilakukan pemerintah guna memperkecil kasus penularan Covid-19. Tak terpungkiri salah satunya adalah kebijakan belajar online, atau dalam jaringan (daring) untuk seluruh siswa/i hingga mahasiswa/i karena adanya pembatasan sosial (Firman & Rahayu, 2020).

Pemaduan penggunaan sumber belajar tradisional (*offline*) dan online adalah suatu keputusan demokratis untuk menjembatani derasnya arus penyebaran sumber belajar elektronik (*e-learning*) dan kesulitan

melepaskan diri dari pemanfaatan sumber-sumber belajar yang digunakan dalam ruang kelas. Artinya, *e-learning* bagaimanapun canggihnya teknologi yang digunakan belum mampu menggantikan pelaksanaan pembelajaran tatap muka karena metode interaksi tatap muka konvensional masih jauh lebih efektif dibandingkan pembelajaran online atau *e-learning*. Selain itu, keterbatasan dalam aksesibilitas Internet, perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*), serta pembiayaan sering menjadi hambatan dalam memaksimalkan sumber-sumber belajar online (Yaumi, 2018).

Pada masa pandemic ini diperlukan pembelajaran yang efektif dan efisien maka diperlukan kerja sama antara guru dan siswa, keduanya memiliki peranan penting dalam menciptakan pembelajaran yang interaktif demi tercapainya tujuan pembelajaran. Guru harus mampu merancang, meramu dan mengolah materi yang dikemas dengan media pembelajaran menarik serta disampaikan dengan model dan strategi pembelajaran yang baik tentunya akan menambah motivasi belajar siswa. Hal lain yang tidak boleh luput adalah guru harus bisa memberikan motivasi belajar siswa meskipun secara daring. Begitu pula dengan siswa, mereka harus punya niat untuk belajar dan kesadaran belajar adalah suatu kewajiban.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pembelajaran daring adalah suatu solusi untuk memutus mata rantai Covid-19 meskipun dalam praktiknya masih jauh dari kata efektif

dan efisien maka diperlukan kerja sama antara guru, siswa, orang tua dan lingkungan sekolah sangat menentukan faktor efektivitas pembelajaran secara daring dengan menerapkan media pembelajaran yang tepat.

c. pengertian media pembelajaran

Secara harfiah, kata media berasal dari bahasa latin medium yang memiliki arti “perantara” atau “pengantar”. Menurut Asosiasi Teknologi dan Komunikasi Guruan (*Association for Education and Communication technology/AECT*) mendefinisikan media sebagai benda yang dapat dimanipulasikan, dilihat, didengar, dibaca atau dibicarakan beserta instrument yang dipergunakan dengan baik dalam kegiatan belajar mengajar, dapat mempengaruhi efektifitas program instruksional (Asnawir dan Usman, 2018:11).

Gerlach & Ely, mengatakan bahwa media apabila dipahami secara garis besar adalah manusia, materi, atau kejadian yang membangun kondisi yang membuat siswa mampu memperoleh pengetahuan, keterampilan, atau sikap. Secara khusus, pengertian media dalam proses belajar mengajar cenderung diartikan sebagai alat-alat grafis, fotografis, atau elektronik untuk menangkap, memproses, dan menyusun kembali informasi visual atau verbal (Arsyad, 2002:3). Gagne menyatakan bahwa media adalah berbagai jenis komponen dalam lingkungan siswa yang dapat merangsangnya untuk belajar, sementara itu Briggs berpendapat bahwa media adalah segala alat fisik yang dapat menyajikan pesan serta merangsang siswa untuk belajar (Sadiman, 2003:6)

Media pembelajaran ialah alat, metode, dan teknik yang digunakan dalam rangka lebih mengefektifkan komunikasi dan interaksi antara guru dan siswa dalam proses pendidikan dan pengajaran di sekolah. Media pembelajaran adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan dari pengirim ke penerima sehingga dapat merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan minat serta motivasi siswa sedemikian rupa sehingga proses belajar terjadi (Pakpahan, dkk., 2020).

Sedangkan pembelajaran pada hakikatnya sangat terkait dengan bagaimana membangun interaksi yang baik antara dua komponen yaitu guru dan peserta didik. Interaksi yang baik dapat digambarkan dengan suatu kondisi dimana guru dapat membuat peserta didik belajar dengan mudah dan terdorong oleh kemampuannya sendiri untuk mempelajari apa yang ada dalam kurikulum sebagai kebutuhan mereka (Pohan, 2020).

Media pembelajaran ialah suatu sarana non-personal (hukum manusia) yang digunakan oleh tenaga pengajar, yang memegang perantara penting dalam proses belajar-mengajar, untuk mencapai tujuan instruksional. Dengan menggunakan media, guru dapat memperkaya, memperluas, dan memperdalam proses belajar-mengajar. Proses belajar mengajar pada dasarnya juga merupakan proses komunikasi, sehingga media yang digunakan dalam pembelajaran disebut media pembelajaran. Media pembelajaran merupakan peralatan yang dapat digunakan atau tidak digunakan, tergantung dari tujuan instruksional, keadaan awal siswa secara aktual, materi pelajaran, prosedur didaktis dan bentuk

pengelompokan siswa. Tersedianya sejumlah media pembelajaran, memberikan alternatif kepada guru untuk memilih alat mana yang paling sesuai, dengan mengingat keuntungan dan kelemahan dari masing-masing media pembelajaran (Purba, dkk., 2020).

Media pengajaran menurut Ibrahim & Sukmadinata (2019:112) diartikan sebagai segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan atau isi pelajaran, merangsang pikiran, perasaan, perhatian dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses belajar mengajar.

Dari berbagai definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa media adalah segala sesuatu atau benda yang dapat menyalurkan pesan atau isi pelajaran sehingga dapat merangsang siswa untuk belajar.

1) jenis media pembelajaran

Purba, dkk. (2020) menyatakan bahwa jenis media pembelajaran dikelompokkan menjadi tiga, yaitu media grafis, media audio, dan media proyeksi tiga, yaitu media proyeksi diam, media yang grafis, media tiga dimensi, model proyeksi, dan penggunaan lingkungan sebagai media pengajaran.

Bretz mengklasifikasikan media pembelajaran menjadi delapan, yaitu media audio, media cetak, media visual diam, media visual gerak, media audio semi gerak, media semi gerak, media audio visual diam, dan media audio visual gerak. Sementara itu dari sekian banyak jenis media yakni dapat dimanfaatkan dalam pembelajaran. Menurut

Henich, klasifikasi media yang lebih sederhana adalah: (1) media yang tidak diproyeksikan; (2) media yang diproyeksikan; (3) media audio, (4) media video; (5) media berbasis komputer, dan (6) multimedia kit. Dari pengelompokan media tersebut, belum ada suatu pengelompokan media yang mencakup segala aspek, khususnya untuk keperluan pembelajaran. Masih ada pengelompokan yang dibuat oleh ahli lain. Namun apapun dasar yang digunakan dalam pengelompokan tersebut, tujuannya saja yaitu sama saja yaitu agar orang lebih mudah mempelajarinya (Rastenis, dkk., 2020).

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa belum ada suatu pengelompokan media yang mencakup segala aspek, khususnya untuk keperluan pembelajaran. Masih ada pengelompokan yang dibuat oleh ahli lain.

2) penggunaan dan pemilihan media pembelajaran

Berdasarkan hasil penelitian dari beberapa ahli dan menurut Strauss dan Frost dalam Wahid (2018) mengidentifikasi sembilan faktor kunci yang harus menjadi pertimbangan dalam memilih media pengajaran. Kesembilan faktor kunci tersebut antara lain batasan sumber daya institusional, kesesuaian media dengan mata pelajaran yang diajarkan, karakteristik siswa atau anak didik, perilaku pendidik dan tingkat keterampilannya, sasaran pembelajaran mata pelajaran, hubungan pembelajaran, lokasi pembelajaran, waktu dan tingkat keragaman media.

Sedangkan menurut Sardiman dalam Wahid (2018) mengemukakan memilih media antara lain adalah a) bermaksud mendemonstrasikannya seperti halnya pada kuliah tentang media, b) merasa sudah akrab dengan media tersebut, misalnya seorang dosen yang sudah terbiasa menggunakan proyektor transparansi, c) ingin memberi gambaran atau penjelasan yang lebih konkret, dan d) merasa bahwa media dapat berbuat lebih dari yang bisa dilakukan, misalnya untuk menarik minat atau gairah belajar siswa.

Pendapat lain mengungkapkan bahwa dalam memilih media hendaknya memperhatikan kriteria-kriteria sebagai berikut: a. kemampuan mengakomodasikan penyajian stimulus yang tepat (visual dan/ atau audio) b. kemampuan mengakomodasikan respon siswa yang tepat (tertulis, audio, dan/ atau kegiatan fisik) c. kemampuan mengakomodasikan umpan balik d. pemilihan media utama dan media sekunder untuk penyajian informasi atau stimulus, dan untuk latihan dan tes (sebaiknya latihan dan tes menggunakan media yang sama) e. tingkat kesenangan (preferensi lembaga, guru, dan pelajar) dan keefektivan biaya (Arsyad dalam Wahid, 2018).

3) fungsi media pada pembelajaran

Menurut Arsyad dalam Wahid (2018) fungsi utama media pembelajaran adalah sebagai alat bantu mengajar yang turut mempengaruhi iklim, kondisi, dan lingkungan belajar yang ditata dan diciptakan oleh guru. Sedangkan menurut Hamalik (dalam Wahid,

2018) bahwa pemakaian media pembelajaran dalam proses belajar mengajar dapat membangkitkan keinginan dan minat yang baru, membangkitkan motivasi dan rangsangan kegiatan belajar, dan bahkan membawa pengaruh-pengaruh psikologis terhadap siswa.

Menurut Sardiman dalam Wahid (2018) menyebutkan bahwa kegunaan-kegunaan media pembelajaran yaitu:

- a) memperjelas penyajian pesan agar tidak terlalu bersifat verbalistis.
 - b) mengatasi keterbatasan ruang, waktu dan daya indera.
 - c) penggunaan media pembelajaran yang tepat dan bervariasi dapat mengatasi sikap pasif anak didik.
 - d) memberikan perangsang belajar yang sama.
 - e) menyamakan pengalaman.
 - f) menimbulkan persepsi yang sama.
- 4) jenis media pembelajaran

Sejalan dengan perkembangan teknologi, maka media pembelajaran pun mengalami perkembangan melalui pemanfaatan teknologi itu sendiri. Berdasarkan teknologi tersebut, Arsyad dalam Wahid (2018) mengklasifikasikan media atas empat kelompok, yaitu:

- a) media hasil teknologi cetak.
- b) media hasil teknologi audio-visual.
- c) media hasil teknologi yang berdasarkan komputer.
- d) media hasil gabungan teknologi cetak dan komputer.

Klasifikasi media pembelajaran menurut Seels dan Glasgow (dalam Wahid, 2018) membagi media kedalam dua kelompok besar, yaitu: media tradisional dan media teknologi mutakhir.

a) pilihan media tradisional, (b) visual diam yang diproyeksikan yaitu proyeksi opaque, proyeksi overhead, slides, filmstrips, (c) visual yang tak diproyeksikan yaitu gambar, poster, foto, charts, grafik, diagram, pameran, papan info, papan-bulu, (d) audio yaitu rekaman piringan, pita kaset, reel, cartridge, (e) penyajian multimedia yaitu slide plus suara (tape), (f) visual dinamis yang diproyeksikan yaitu film, televisi, video, (g) media cetak yaitu buku teks, modul, teks terprogram, workbook, majalah ilmiah, lembaran lepas (hand-out), (h) Permainan yaitu teka-teki, simulasi, permainan papan, (i) media realia yaitu model, specimen (contoh), manipulatif (peta, boneka).

b. pilihan media teknologi mutakhir

a) media berbasis telekomunikasi yaitu telekonferen, kuliah jarak jauh.

b) media berbasis mikroprosesor yaitu computer-assisted instruction, permainan komputer, sistem tutor intelijen, interaktif, hipermedia, compact (video) disc.

Sedangkan klasifikasi media pembelajaran menurut Ibrahim yang dikutip oleh Wahid (2018) media dikelompokkan berdasarkan ukuran dan kompleks tidaknya alat dan perlengkapannya atas lima kelompok, yaitu media tanpa proyeksi dua dimensi, media tanpa proyeksi tiga

dimensi, audio, proyeksi, televisi, video, dan komputer. Kemp & Dayton yang dikutip oleh Wahid (2018) mengelompokkan media kedalam delapan jenis, yaitu: media cetakan, media pajang, overhead transparencies, rekaman audiotape, seri slide dan filmstrips, penyajian multi-image, rekaman video dan film hidup, komputer.

5) media pembelajaran *online*

Media pembelajaran online dapat diartikan sebagai media yang dilengkapi dengan alat pengontrol yang dapat dioperasikan oleh pengguna (*user*), sehingga pengguna (*user*) dapat mengendalikan dan mengakses apa yang menjadi kebutuhan pengguna. Keuntungan penggunaan media pembelajaran online adalah pembelajaran bersifat mandiri dan interaktivitas yang tinggi, mampu meningkatkan tingkat ingatan, memberikan lebih banyak pengalaman belajar, dengan teks, audio, video dan animasi yang semuanya digunakan untuk menyampaikan informasi, dan juga memberikan kemudahan menyampaikan, meng-*update* isi, mengunduh, para siswa juga bias mengirim email kepada siswa lain, mengirim komentar pada forum diskusi, memakai ruang chat, hingga link video conference untuk berkomunikasi langsung (Maulidina & Bhakti, 2020). Macam-macam media pembelajaran online antara lain.

(a) *E-learning*

Istilah *e-learning* mengandung pengertian yang sangat luas, sehingga banyak pakar yang menguraikan tentang definisi *e-Learning*

dari berbagai sudut pandang. Salah satu definisi yang cukup dapat diterima banyak pihak misalnya dari konsep Hartley yang menyatakan bahwa *e-learning* merupakan suatu jenis belajar mengajar yang memungkinkan tersampainya bahan ajar ke siswa dengan menggunakan media Internet, Intranet atau media jaringan komputer lain (Muniasamy & Alasiry, 2020).

Secara sederhana *e-learning* dapat difahami sebagai suatu proses pembelajaran yang memanfaatkan teknologi informasi berupa komputer yang dilengkapi dengan sarana telekomunikasi (internet, intranet, ekstranet) dan multimedia (grafis, audio, video) sebagai media utama dalam penyampaian materi dan interaksi antara pengajar (guru/dosen) dan pembelajar (siswa/mahasiswa) (Muniasamy & Alasiry, 2020).

E-Learning merupakan sebuah pembelajaran berbasis internet atau belajar *online* yang harus dijalani semua siswa-siswi hingga mahasiswa-mahasiswa di Indonesia bahkan seluruh wilayah dunia yang terpapar pandemic Covid-19 guna menyambung proses belajar tatap muka yang terkendala karena *social distancing* atau tidak berkerumun untuk membantu mencegah penyebaran Covid-19. Di Indonesia, sistem *e-learning* bukan lagi sesuatu yang asing, hanya saja tidak semua sekolah menerapkan sistem ini, terutama sekolah-sekolah yang berada di daerah terpencil atau di desa-desa (Muniasamy & Alasiry, 2020).

Pada dasarnya *e-learning* memiliki dua tipe yaitu *synchronous* dan *asynchronous*. *Synchronous* berarti pada waktu yang sama. Proses pembelajaran terjadi pada saat yang sama antara pendidik dan peserta didik. Hal ini memungkinkan interaksi langsung antara pendidik dan peserta didik secara *online*. Dalam pelaksanaan, *synchronous training* mengharuskan pendidik dan peserta didik mengakses internet secara bersamaan. Pendidik memberikan materi pembelajaran dalam bentuk makalah atau *slide* presentasi dan peserta didik dapat mendengarkan presentasi secara langsung melalui internet. Peserta didik juga dapat mengajukan pertanyaan atau komentar secara langsung atau melalui *chat window*. *Synchronous training* merupakan gambaran dari kelas nyata, namun bersifat maya (virtual) dan peserta didik terhubung melalui internet. *Synchronous training* sering disebut juga sebagai *virtual classroom* (Hartanto, 2016).

Proses belajar berbasis *e-learning* siswa-siswi membutuhkan sarana dan prasarana yang mendukung agar pembelajaran dapat berlangsung dan memiliki kualitas pembelajaran yang lebih baik (Rustiani, dkk., 2019). Sarana dan prasarana tersebut diantaranya adalah *smartphone*, komputer/laptop, aplikasi, serta jaringan internet yang digunakan sebagai media dalam berlangsungnya pembelajaran berbasis *e-learning*. Namun, tidak semua keluarga/orang tua mampu memenuhi sarana dan prasana tersebut mengingat status

perekonomian yang tidak merata. Sehingga proses pembelajaran berbasis *e-learning* tidak tersampaikan dengan sempurna.

(b) *online learning*

Online Learning dapat didefinisikan sebagai upaya menghubungkan pembelajar (peserta didik) dengan sumber belajarnya (database, pakar/instruktur, perpustakaan) yang secara fisik terpisah atau bahkan berjauhan namun dapat saling berkomunikasi, berinteraksi atau berkolaborasi secara (secara langsung/*synchronous* dan secara tidak langsung/*asynchronous*). Online merupakan bentuk pembelajaran atau pelatihan jarak jauh yang memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informasi, misalnya internet, CD-ROOM (secara langsung dan tidak langsung). Kesemua media elektronik tersebut bertujuan membantu siswa agar bisa lebih menguasai materi pelajaran (Dhawan, 2020).

Kegiatan online ini termasuk dalam media pembelajaran individual. *Online Learning* sangat potensial karena siswa dan guru dapat mengakses materi secara luas dari berbagai sumber. Salah satu definisi umum *online learning* yaitu pengiriman materi pembelajaran melalui suatu media elektronik seperti Internet, intranet/extranet, satellite broadcast, audio/video tape, interactive TV, CD-ROM, dan computer-based training (CBT). Definisi yang hampir sama diusulkan juga oleh the Australian National Training Authority (2003) yakni meliputi aplikasi dan proses yang menggunakan berbagai media

elektronik seperti internet, audio/video tape, interactive TV and CD-ROM guna mengirimkan materi pembelajaran secara lebih fleksibel (Adedoyin & Soykan, 2020).

The ILRT of Bristol University mendefinisikan *online learning* sebagai penggunaan teknologi elektronik untuk mengirim, mendukung, dan meningkatkan pengajaran, pembelajaran dan penilaian. Udan and Weggen (2000) menyebutkan bahwa *online learning* adalah bagian dari pembelajaran jarak jauh sedangkan pembelajaran *online* adalah bagian dari *e-learning*. Rosenberg (2001) mendefinisikan *online learning* sebagai pemanfaatan teknologi Internet untuk mendistribusikan materi pembelajaran, sehingga siswa dapat mengakses dari mana saja.

6) keuntungan *online learning*

Menurut Molinda (2005:205) keuntungan *online learning* adalah sebagai berikut:

a) keuntungan

Beberapa keuntungan yang bisa didapatkan dari pembelajaran online adalah: (a) Internet bisa memuat teks, audio, grafik, animasi video dan lain-lain; (b) Bisa di update informasi dan siswa dapat mengakses info tanpa batas; (c) Siswa dapat mengakses informasi kemana-mana tanpa pergi jauh; (d) Siswa dapat berkonsultasi dengan tenaga ahli dan bertukar pendapat dengan siswa yang lain; (d) Berkomunikasi dengan mudah; (e) Tidak terlalu mahal.

b) keterbatasan

Pembelajaran online juga memiliki keterbatasan antara lain: (a) Banyak materi di internet yang tidak sesuai dengan materi siswa, misalnya: rokok, alcohol, pornografi dan lain-lain; (b) Terjadi pembajakan atas hak cipta; (c) Sulit mencari informasi karena ribuan web tumbuh; (d) Membutuhkan tenaga teknis untuk mengorganisir LAN; (e) Membutuhkan alat koneksi untuk dapat mengakses internet; (f) Kelambatan akses; (g) Membutuhkan cara pandang kritis atas informasi yang masuk.

c) keefektifan pembelajaran online

Prawiradilaga, dkk. (2016:105) menjelaskan persiapan sebelum memberikan layanan belajar merupakan salah satu faktor penentu dalam keberhasilan belajar, terutama pada online learning di mana adanya jarak antara pebelajar dan pemelajar. Pada pemberlajaran ini pemelajar harus mengetahui prinsip-prinsip belajar dan bagaimana pebelajar belajar. Mahardika (2002) menyatakan bahwa alat penyampaian bukanlah faktor penentu kualitas belajar, melainkan disain mata pelajaran menentukan keefektifan belajar. Salah satu alasan memilih strategi pembelajaran adalah untuk mengangkat pembelajaran bermakna. Sehingga efektif atau tidaknya pembelajaran dapat diidentifikasi melalui perilaku-perilaku antara pemelajar dan pebelajar.

Bagaimana respon pebelajar terhadap apa yang disampaikan oleh pemelajar.

Keefektifan dalam KBBI adalah keadaan berpengaruh, hal berkesan, keberhasilan tentang usaha atau tindakan, hal mulai berlakunya tentang undang-undang atau peraturan. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia mengeluarkan Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran Coronavirus Disease (Covid-19) yang berlaku untuk seluruh masyarakat yang mengenyam pendidikan di Indonesia (Kemendikbud, 2020).

7) problematika pembelajaran online

Work from home (WFH) adalah bentuk imbauan pemerintah dalam rangka menghentikan penyebaran pandemi Covid-19. WFH ini diberlakukan hampir pada semua lembaga termasuk di dalamnya lembaga pendidikan. Bagi lembaga pendidikan, WFH ini berarti proses kegiatan belajar mengajar (KBM) yang biasanya dilakukan di ruang-ruang kelas secara langsung sekarang dihentikan sementara waktu dan digantikan dengan proses belajar mengajar menggunakan sistem online/daring (Bick, dkk., 2020).

Siswa/siswi dan guru tetap melaksanakan KBM seperti biasanya, hanya saja dilakukan pada ruang ruang terpisah di rumah masing-masing. Sepintas lalu mungkin kita mengira pekerjaan ini gampang

untuk dilakukan; dengan cukup punya fasilitasnya seperti HP dan kuota serta jaringan yang mendukung, maka kegiatan ini pasti mudah dan bisa dilakukan. Sepertinya dugaan itu keliru. Setelah beberapa minggu melakukan KBM menggunakan sistem *online*, semua masalah dan kendala mulai bermunculan. Di antaranya tidak semua anak sama dalam hal kepemilikan fasilitas seperti HP; banyak di antara para siswa yang hanya memiliki HP, sebutlah HP biasa. Selain itu jika pun ada HP, keterbatasan kuota dan jaringan yang kurang mendukung juga menjadi kendala (Bick, dkk., 2020).

Pembelajaran jarak jauh selama wabah virus corona, masih menemui banyak kendala di lapangan sekalipun sudah ada edaran menteri agar proses belajar dari rumah dilaksanakan secara online atau daring. Sebagian siswa tidak dapat mengikuti pembelajaran secara online atau daring karena ketiadaan sinyal jaringan internet. Selain itu, sebagian besar orang tua murid yang kondisi ekonominya pas-pasan, juga tidak memiliki ponsel pintar atau smartphone sebagai sarana belajar secara online untuk anak mereka (Kramer & Kramer, 2020).

Sebagian guru pun terpaksa berinovasi dengan menyalin materi pembelajaran yang disiarkan televisi milik pemerintah dan mengedarkannya secara langsung kepada para murid. Proses belajar yang berlangsung dari rumah, mau tidak mau, membutuhkan pengawasan langsung dari orang tua. Padahal pada saat yang sama, orang tua murid juga harus membagi waktu untuk bekerja, mengurus

rumah, sekaligus membantu belajar anak. Kendala pembelajaran jarak jauh perlu terobosan karena banyak daerah mengalami keterbatasan teknologi, lemahnya jaringan, dan kuota internet yang terbatas. Selain itu, kurikulum dan muatan ajaran perlu dirumuskan secara tepat agar pendidikan yang diberikan tetap berkualitas (Kramer & Kramer, 2020).

Kendala ini tidak hanya dirasakan oleh siswa saja, tetapi juga guru. Anggaphlah KBM sistem online ini bisa dilakukan oleh guru-guru yang masih muda yang mahir dengan teknologi. Lalu bagaimana dengan guru yang masih meraba dalam penggunaan teknologi? Ini tentu akan lebih sulit lagi. Dengan adanya kendala-kendala tersebut tentunya akan menghambat proses KBM, dan dapat diartikan belajar sistem daring yang dadakan belum efektif untuk dilakukan. Masih banyak kendala kendala lain yang muncul seperti pada saat sistem online digunakan. Materi yang disampaikan tidak sepenuhnya dipahami oleh siswa; siswa kebingungan dalam menerima materi yang disampaikan guru. Walaupun KBM tersebut dilakukan dengan video call, tapi tetap saja tidak seefektif yang dibayangkan (Kramer & Kramer, 2020).

Selain itu bahkan tidak semua siswa hadir ketika KBM tersebut berlangsung, anggaphlah disebabkan oleh jaringan yang tidak mendukung dan bisa juga karena siswa merasa bosan dengan sistem belajar yang tidak efektif. Belajar sistem online ini juga susah untuk mengontrol kehadiran anak-anak saat KBM, sehingga yang dapat mengikuti KBM adalah anak anak dengan fasilitas yang baik. Pada akhirnya

pembelajaran tidak tersalurkan dengan baik (Mongey & Weinberg, 2020).

Tidak semua sekolah mengikuti KBM sistem online. Hal ini tentu karena berbagai pertimbangan. Banyak di antara sekolah memutuskan hanya memberikan tugas kepada siswa untuk dikerjakan di rumah selama “libur” akibat pandemi Covid-19. Dan, hal ini juga menjadi keluhan siswa/siswi dan juga orang tua disebabkan oleh PR atau tugas yang diberikan guru terlalu banyak sehingga membebani anak-anak. Pemberian PR terhadap siswa selama libur juga tidak menjamin bahwa siswa/siswi akan belajar di rumah. Kebanyakan siswa beranggapan bahwa PR itu bisa dikerjakan nanti sehingga dibiarkan menumpuk sampai jadwal yang ditetapkan guru untuk dikumpulkan baru mereka tergesa-gesa untuk mengerjakannya (Mongey & Weinberg, 2020).

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kendala-kendala pembelajaran diperlukan solusi agar proses belajar mengajar tetap tersalurkan dengan baik, sekalipun harus dilakukan di rumah. Tapi sepertinya solusi terbaik adalah tetap berusaha sebaik mungkin dengan mengikuti tawaran belajar online serta mengikuti aturan dan keputusan sekolah masing-masing. Ternyata dengan adanya wabah ini memberikan pelajaran untuk kita bahwa belajar di ruang kelas dengan guru secara langsung tidak dapat tergantikan oleh apapun.

8) cara mengatasi kendala pembelajaran online

Belum meredanya wabah virus korona di Indonesia, memaksa pemerintah memperpanjang masa belajar-mengajar dari rumah hingga waktu yang tidak ditentukan. Tak berarti libur dari aktivitas belajar mengajar, semua sekolah diwajibkan menggunakan pembelajaran di rumah secara online dan secara manual. Instruksi belajar dari rumah yang dikeluarkan pemerintah pusat, tak sepenuhnya berjalan lancar (Arizona, dkk., 2020).

Jika banyak daerah menjalankan belajar online dengan mudah, tidak demikian halnya dengan daerah-daerah yang tertinggal atau daerah pedalaman yang belum terjangkau listrik dan belum meratanya penggunaan media elektronik. Ketiadaan gadget dan ketiadaan aliran listrik, memaksa para guru di wilayah itu harus bekerja ekstra. Para guru harus mengunjungi ratusan siswa satu per satu, untuk memberikan pelajaran tatap muka di rumah para siswa. Proses belajar mengajar di rumah itu dilakukan dengan menjaga jarak, mengenakan masker, dan selalu mencuci tangan (Arizona, dkk., 2020).

Oleh karena itu, agar tak menambah beban para orangtua siswa, guru di daerah terpencil memilih menyambangi satu per satu rumah siswanya. (Arizona, dkk., 2020).

Dari pemaparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa daerah pedalaman ditemukan semua siswa tidak punya HP android apalagi laptop. Jadi, untuk menerapkan materi secara online agak sulit dan

dirasa semua sekolah pasti seperti itu juga. Maka, salah satu cara untuk menyikapi masalah atau mengatasi kesulitan listrik dan ketiadaan gadget, guru tersebut melaksanakan pembelajaran secara manual ke tiap-tiap rumah siswa, sesuai arahan pemerintah agar semua siswanya tidak ketinggalan materi pembelajaran.

9) media pembelajaran offline

Media pembelajaran *offline* dapat diartikan sebagai media yang tidak dilengkapi dengan alat pengontrol atau navigasi yang dapat digunakan oleh pengguna (*user*). Media ini berjalan secara berurutan (*in sequence*). Misalnya media persentasi yang pada umumnya tidak dilengkapi alat untuk mengontrol apa yang akan dilakukan oleh pengguna. Persentasi berjalan sekuensial sebagai garis lurus sehingga dapat disebut media linier dan biasanya digunakan bila jumlah audiens lebih dari satu orang, sebagai contoh dapat dapat diwujudkan dalam bentuk CD.

Kesimpulan keterangan di atas adalah seberapa karakteristik media pembelajaran *offline* menurut Dabbagh dan Ritland dalam Atsani,2020. adalah : (1) materi pembelajaran terpadu, (2) waktu pembelajaran tetap / waktu yang pasti, (3) di kontrol oleh guru / instruktur, (4) pembelajaran searah / linier, (5) sumber informasi yang dipilih telah di edit, (6) sumber informasi yang sudah tetap, (7) teknologi yang dipergunakan telah di kenal .

d. manfaat media pembelajaran

Beberapa manfaat media pembelajaran di dalam proses belajar mengajar adalah sebagai berikut: (1) media pembelajaran dapat memperjelas penyajian pesan dan informasi sehingga dapat memperlancar dan meningkatkan proses dan hasil belajar; (2) media pembelajaran dapat meningkatkan dan mengarahkan perhatian anak sehingga dapat membangkitkan motivasi belajar, interaksi langsung antara siswa dan lingkungannya, dan kemudian untuk bias belajar sendiri-sendiri; (3) media pembelajaran dapat memberikan kesamaan pengalaman kepada siswa tentang peristiwa-peristiwa di lingkungan mereka, serta memungkinkan terjadinya interaksi langsung dengan guru, masyarakat dan lingkungannya (Pujilestari, 2020).

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat penulis simpulkan bahwa Jenis media grafis ada tiga yaitu proyeksi media grafis, media audio, dan media proyeksi maka dalam penggunaan media harus memperhatikan sembilan factor antara lain batasan sumber daya institusional, kesesuaian media dengan mata pelajaran yang diajarkan, karakteristik siswa atau anak didik, perilaku pendidik dan tingkat keterampilannya, sasaran pembelajaran mata pelajaran, hubungan pembelajaran, lokasi pembelajaran, waktu dan tingkat keragaman media.

Adapun fungsi media dalam pembelajaran adalah sebagai alat bantu mengajar maka harus dipilih jenis – jenis media pembelajaran yang tepat agar pembelajaran pada masa pandemic berjalan secara efektif dan

efisien. Pembelajaran online dan offline yang masing –masing mempunyai keunggulan dan kelemahan sehingga penerapan harus tepat.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa media pembelajaran online dan offline bisa diatasi sesuai dengan tingkatannya, maka guru harus memilih media yang resistensinya rendah agar pembelajaran yang dilaksanakan berhasil secara maksimal.

4. Kendala dan Solusi pembelajaran pada masa Pandemi di MTsN 1 Sragen

a. Kendala Pembelajaran masa Pandemi di MTsN 1 Sragen

Hadirnya wabah Covid-19 yang sangat mendadak membuat dunia pendidikan Indonesia perlu mengikuti alur yang sekiranya dapat menolong kondisi sekolah dalam keadaan darurat. Sekolah perlu memaksakan diri menggunakan media daring. Namun penggunaan teknologi bukan tidak ada masalah, banyak varian masalah yang menghambat terlaksananya efektivitas pembelajaran dengan metode daring (Purwanto, dkk., 2020).

Kebijakan pemerintah mengenai pembelajaran *online* pada pandemi Covid-19 ini mengharuskan guru harus melakukan pengajaran secara *online* dari rumah. Guru yang biasanya melakukan pembelajaran secara konvensional harus dilakukan dengan jarak jauh yang membuat guru kelimpungan dalam membuat metode pembelajaran agar tetap berjalan secara efektif dan efisien. Posisinya bagi guru dalam keadaan pandemi Covid-19, guru akan aman dengan tetap berada dalam rumah. Namun,

merubah kebiasaan sangatlah sulit, kebiasaan yang sudah mengakar akan menyulitkan guru untuk beradaptasi dengan lingkungan dan situasi baru (Jamaluddin, dkk., 2020).

Dari uraian tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pembelajaran yang dilaksanakan pada masa pandemic ini pasti ada kendala yang terjadi, maka kendala itu harus di inventarisir yang kemudian dicarikan solusi yang tepat agar pembelajaran yang dilaksanakan berjalan sesuai tujuan yang hendak di capai.

1) kendala terhadap peserta didik

Pandemi Covid-19 mengharuskan peserta didik untuk belajar jarak jauh dan belajar dirumah dengan bimbingan dari orang tua. Karena pandemi ini, peserta didik kurang dalam mempersiapkan diri. Seperti motivasi peserta didik yang kurang dalam mengikuti pembelajaran daring. Peserta didik yang biasanya mengikuti pembelajaran di kelas dengan teman-teman harus dihadapkan dengan belajar di rumah sendiri sehingga peserta didik merasa jenuh. Kemudian libur panjang yang terlalu lama membuat peserta didik bosan dan jenuh, membuat mereka ingin keluar rumah (Hamdani & Priatna, 2020).

Fasilitas yang kurang memadai, menjadi salah satu penyebab peserta didik kurang termotivasi dalam mengikuti pembelajaran daring. Peserta didik harus dihadapkan dengan sistem *online* yang pembelajarannya berupa teori. Yang biasanya peserta didik melakukan praktik untuk mata pelajaran yang membutuhkan praktik karena

pandemi Covid-19 ini, membuat penyampaian materi tersebut hanya dengan teori. Hal ini menyebabkan peserta didik lambat dalam menyerap pembelajaran, apalagi jika dilihat dari daya serap peserta didik yang berbeda. Ada peserta didik yang cepat menangkap pembelajaran namun ada juga beberapa yang lambat menyerap pembelajaran sehingga peserta didik ini akan tertinggal dalam pembelajaran tersebut (Hamdani & Priatna, 2020).

Adanya pandemi Covid-19 ini membuat peserta didik mau tidak mau, suka tidak suka harus berhadapan dengan teknologi untuk mendukung pembelajaran. Sekolah harus menyiapkan alat dan bahan untuk menyiapkan bahan ajar dalam pembelajaran jarak jauh. Untuk menjadi pembelajar online yang efektif seorang memerlukan cara tertentu yaitu siswa harus dihadapkan pada berbagai pengalaman belajari uraian tersebut di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa, factor kendala yang sangat dominan .yang ada pada siswa adalah belum dikuasanya penggunaan media informasi disamping kendala kuota maupun jaringan internet di lingkungan rumahnya sehingga mengganggu kelancaran dalam pembelajaran.

2) kendala terhadap guru

Kendala yang menonjol bagi guru yaitu tidak semua guru mahir dalam menggunakan teknologi terutama di lingkungan pedesaan. Guru harus mampu melaksanakan pembelajaran dengan metode daring, kompetensi guru dalam penggunaan teknologi sangat mempengaruhi

kualitas pembelajaran dan hasil terhadap peserta didik. Oleh karena itu guru perlu untuk mengikuti pelatihan sebelumnya sehingga guru memiliki persiapan dalam melakukan pembelajaran daring (Mastura & Santaria, 2020).

Dampak lain bagi guru yaitu sebelumnya guru melakukan pembelajaran dengan langsung berinteraksi dengan peserta didik sehingga terbiasa dengan situasi tersebut, kemudian dihadapkan dengan situasi pembelajaran di rumah membuat guru merasa jenuh. Yang biasanya guru bertemu dan bersosialisasi dengan guru lainnya, sekarang guru harus mengajar dari kantor atau dari rumah. Hal ini membuat guru bosan dan membuat guru akan asing dengan dunia luar jika terlalu lama mengajar di dalam rumah. Maka dari itu, pihak sekolah harus memperhatikan hal tersebut, sekolah dapat memberikan motivasi kepada guru (Mastura & Santaria, 2020).

Kuota internet sangat dibutuhkan guru dalam proses pembelajaran otomatis pengeluaran guru juga meningkat. Karena pembelajaran tidak akan berjalan tanpa adanya akses internet dalam hal ini kuota internet. Pembelajaran daring yang dilakukan selama satu semester membutuhkan kuota internet yang besar, kemudian guru juga harus menjalin hubungan baik dengan para orang tua dan kepala sekolah. Komunikasi harus tetap berjalan untuk memantau perkembangan peserta didik, maka pengeluaran guru tidak hanya mengarah pada kuota internet tetapi juga pada biaya komunikasi

dengan Kepala Sekolah seperti pulsa, pengeluaran lainnya yaitu waktu. Guru akan tersita waktunya untuk melakukan pembelajaran daring (Amalia & Sa'adah, 2021).

Kendala selanjutnya yaitu metode, gaya dan strategi guru dalam pembelajaran harus berubah dan disesuaikan dengan pembelajaran secara online. Metode yang digunakan harus dapat memaksimal sehingga dapat diserap peserta didik. Salah satu aspek penting dalam metode pembelajaran terutama pembelajaran secara *online* yaitu komunikasi. Guru yang biasanya melakukan komunikasi secara langsung dengan peserta didik harus mampu melakukan komunikasi secara *online*. Guru harus memperhatikan komunikasi sehingga pembelajaran dapat tersalurkan (Jamaluddin, dkk., 2020).

Guru harus mampu merubah gaya komunikasi di era pandemi Covid-19, yang biasanya guru berkomunikasi satu arah dan biasanya terjadi diskusi dengan peserta didik, pada pandemi Covid-19 sekarang ini membuat peserta didik kurang aktif dan kurang termotivasi dalam berdiskusi secara online. Maka dari itu guru harus sigap dan mampu membangun semangat peserta didik melalui komunikasi yang baik. Kendala yang paling mendasar dan yaitu kemampuan guru dalam menggunakan teknologi dalam proses pembelajaran dan tidak semua guru ahli dan paham dengan teknologi (Jamaluddin, dkk., 2020).

Beberapa kendala yang dihadapi guru dalam proses pembelajaran di era pandemi Covid-19 adalah:

1) keterbatasan penguasaan teknologi informasi oleh guru dan siswa

Kondisi guru di Indonesia tidak seluruhnya paham penggunaan teknologi, ini bisa dilihat dari guru-guru yang lahir tahun sebelum 1980-an. Kendala teknologi informasi membatasi mereka dalam menggunakan media daring. Begitu juga dengan siswa yang kondisinya hampir sama dengan guru-guru yang dimaksud dengan pemahaman penggunaan teknologi (Sari, dkk., 2021).

2) sarana dan prasarana yang kurang memadai

Perangkat pendukung teknologi jelas mahal. Banyak di daerah Indonesia yang guru pun masih dalam kondisi ekonominya yang mengawatirkan. Kesejahteraan guru maupun murid yang membatasi mereka dari serba terbatas dalam menikmati sarana dan prasarana teknologi informasi yang sangat diperlukan dengan musibah Covid-19 ini (Dewi, 2020).

3) akses internet yang terbatas

Jaringan internet yang benar-benar masih belum merata di pelosok negeri. Tidak semua lembaga pendidikan baik Sekolah dasar maupun sekolah menengah dapat menikmati internet. Jika ada pun jaringan internet kondisinya masih belum mampu mengcover media daring (Wiryanto, 2020).

4) kurang siapnya penyediaan anggaran

Biaya juga sesuatu yang menghambat karena, aspek kesejahteraan guru dan murid masih jauh dari harapan. Ketika mereka menggunakan kuota internet untuk memenuhi kebutuhan media daring, maka jelas mereka tidak sanggup membayarnya. Ada dilema dalam pemanfaatan media daring, ketika menteri pendidikan memberikan semangat produktivitas harus melaju, namun disisi lain kecakapan dan kemampuan finansial guru dan siswa belum melaju ke arah yang sama. Negara pun belum hadir secara menyeluruh dalam memfasilitasi kebutuhan biaya yang dimaksud (Intanuari, 2020).

Dari uraian tersebut di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa disamping siswa, gurupun juga terkendala dalam pembelajaran yaitu belum dikuasainya teknologi dalam penggunaan media dan juga penerapan metode yang tepat karena pembelajaran masa pandemic tidak ada tatap muka antara guru dan murid. Agar guru mampu menjalankan pembelajaran yang efektif diperlukan tutorial dalam penggunaan media informasi dan juga diklat pembelajaran yang tepat disamping motivasi yang tinggi untuk meraih prestasi kerja yang baik.

3) kendala terhadap orang tua

Kendala yang dihadapi orang tua yaitu penambahan biaya kuota internet untuk anaknya. Pembelajaran yang dilakukan beberapa bulan membutuhkan kuota besar maka pengeluaran orang tua juga akan meningkat. Selain pengeluaran biaya, orang tua juga harus

meluangkan waktu ekstra bagi anaknya. Orang tua harus membimbing anaknya ketika pembelajaran daring berlangsung dan harus mampu membagi waktu dengan kegiatan rutin sehari-hari. Biasanya guru akan ikut serta dalam pembelajaran dan mengerjakan tugas bersama anaknya (Chusna & Utami, 2020).

Penerapan pembelajaran daring juga memaksa guru untuk menguasai teknologi dan orang tua juga harus mampu menggunakan teknologi untuk membantu anaknya dalam pembelajaran. Namun kadangkala guru kurang paham dalam penggunaan internet sehingga pembelajaran anak terhambat akan kurang didampingi oleh orang tua (Chusna & Utami, 2020).

Dari uraian tersebut di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa orang tua merupakan salah satu factor penting dalam meningkatkan keberhasilan belajar siswa, karena orang tua dalam pembelajaran masa pandemic harus mendampingi anaknya dalam belajar disamping harus menyediakan kuota dan juga memberi motivasi setiap saat agar semangat belajar tetap baik untuk meraih prestasi belajranya sekailipun pada masa pandemic.

b. Solusi Pembelajaran masa Pandemi Covid-19 di MTsN 1 Sragen

Upaya yang terus dilakukan dalam penanganan dampak Covid-19 pada dunia pendidikan oleh seluruh *stakeholders* harus saling bahu membahu berbuat sesuatu yang terbaik agar pembelajaran berjalan secara efektif dan efisien. Kondisi ini tidak boleh terlepas pandang dari

kebijakan pemerintah dan pelaksanaannya operasionalisasi di lapangan (Suhendro, 2020). Adapun hal-hal yang wajib dilakukan oleh semua *stakeholders* pendidikan adalah sebagai berikut :

1) Pemerintah

Tanggungjawab dan peran pemerintah sangat penting dan fundamental dalam mengalokasikan anggaran yang sudah diputuskan oleh Instruksi Presiden Nomor 4 tahun 2020 tentang refocussing kegiatan, relokasi anggaran, serta pengadaan barang dan jasa dalam rangka percepatan penanganan Covid-19 harus segera dilaksanakan (Anugrahana, 2020).

2) Orang Tua

Peran orang tua sangat dibutuhkan sebagai pendidik utama di rumah tangga dan harus menjalankan fungsinya yaitu menyiapkan sarana dan prasarana serta mendampingi putra-putrinya dalam pembelajaran di rumah. Meskipun demikian tetap saja bantuan guru di sekolah perlu hadir *door to door* disemua peserta didik yang bermasalah. Ini harus membuka cakrawala dan tanggungjawab orang tua bahwa pendidikan anaknya harus dikembalikan pada *effort* orang tua dalam mendidikan mental, sikap dan pengetahuan anak-anaknya (Fauzi, 2020).

3) Guru

Proses pembelajaran daring harus dilakukan seefektif dan seefisien mungkin yaitu dengan menerapkan metode yang variatif dan

inovatif agar siswa tetap semangat dan termotivasi untuk mengikuti proses pembelajaran dan guru tidak membebani murid dalam tugas-tugas yang dihantarkan dalam belajar di rumah sehingga tugas yang diberikan dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Jika perlu guru hadir secara gagasan dalam *door to door* peserta didik. Guru bukan hanya memosisikan sebagai pentransfer ilmu, tetapi tetap saja mengutamakan *ing ngarso sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani* (Aji, 2020).

4) Sekolah

Sekolah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan harus bersiaga memfasilitasi perubahan apapun menyangkut pendidikan siswanya. Pendidikan tingkah laku harus menjadi pijakan kuat ditengah perkembangan teknologi dan arus percepatan informasi. Program-program pendidikan yang dilakukan sekolah harus benar-benar disampaikan kepada murid, terlebih dengan media daring tetap saja pihak sekolah harus benar-benar memperhatikan etika sebagai lembaga pendidikan. Penekanan belajar di rumah kepada murid harus benar-benar mendapat kawalan agar guru-guru yang mengajar melalui media daring tetap smooth dan cerdas dalam menyampaikan pelajaran-pelajaran yang wajib dipahami oleh murid (Puspitorini, 2020).

Kendala lain dari pandemi Covid-19 ini adalah terjadi transformasi media pembelajaran yang dulu lebih banyak

menggunakan sistem tatap muka di dalam kelas. Tapi, karena adanya pandemic Covid-19 yang penularannya secara cepat melalui kontak langsung dengan penderita, maka dilarang mengadakan perkumpulan. Dunia pendidikan juga kena imbas, maka pembelajaran dilakukan secara *online*.

Terkait hal ini, ada beberapa media pembelajaran online yang bisa dijadikan pilihan, di antaranya, yaitu: (a) media pembelajaran *online* yang pertama dan paling banyak digunakan adalah *whatsapp group*; (b) media pembelajaran *online* selanjutnya berasal dari *google*, yaitu *google suite for education*; (c) media pembelajaran *online* selanjutnya adalah *ruangguru*; (d) media pembelajaran *online* yang bisa dijadikan pilihan selanjutnya adalah *zenius*; Media pembelajaran *online* yang juga sering digunakan yaitu *zoom* (Puspitorini, 2020).

Berdasarkan hal di atas penulis dapat diambil kesimpulan bahwa kendala dan solusi yang ada yaitu di pemerintah, orangtua, siswa dan guru harus segera di tindaklanjuti dan dilaksanakan sebaik-baiknya sehingga solusi yang diberikan benar-benar dapat berjalan secara efektif dan efisien sehingga pembelajaran dapat tercapai secara optimal dan dalam pelaksanaannya tidak lagi menjadi sebuah kendala tapi solusi yang terbaik yang tepat dilaksanakan pada masa pandemic dan bahkan melahirkan prestasi yang membanggakan di MTsN 1 Sragen.

B. Kajian Penelitian Yang Relevan

Beberapa penelitian terdahulu sudah mengeksplorasi tentang kepemimpinan, motivasi guru dan pembelajaran di masa pandemi. Muspawi (2020) meneliti menjelaskan kepala sekolah dituntut agar selalu menjadi seorang figur yang dapat menjadi penengah, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah serta dapat menjadikan dirinya sebagai sumber informasi bagi warga sekolah yang dipimpinnya. Serangkaian strategi yang dapat dilakukan untuk menjadi Kepala Sekolah profesional adalah taat aturan, meluangkan waktu, peduli dan cepat tanggap, pemanfaatan IT, pendampingan akademik, dan inovatif.

Marce, dkk. (2020) menjelaskan temuan penelitiannya bahwa (1) perumusan kebijakan, (2) pengaturan Tata Kerja Kepala Sekolah dengan cara membagi tugas sesuai dengan kemampuan kompetensi di bidang masing-masing, 3) pengawasan Kepala Sekolah dilakukan secara langsung kepada guru dan siswa melalui *break* pagi, memantau kegiatan siswa maupun guru dengan monitoring setiap kelas. Budi (2020) meneliti tentang kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan visioner dilaksanakan secara maksimal melalui beberapa indikator: (1) Merumuskan Visi yang didasarkan pada nilai-nilai pribadi Kepala Sekolah, (2) penerapan visi seperti melahirkan 5 prinsip: Setia, Tertib dan disiplin, *ahlakul karimah*, *ukhuwah islamiyah*, dan cakap, (3) menerapkan rencana jangka pendek, menengah, dan panjang.

Farida & Jamilah (2019) meneliti tentang ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kompetensi manajerial dan kebijaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Dengan kompetensi manajerial yang dimiliki Kepala Sekolah ini akan mampu mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan sehingga akan mudah diarahkan.

Penelitian Nasution & Ichsan (2020) menunjukkan ada pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru, ada pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru, ada pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan motivasi kerja akan diikuti dengan tingginya kinerja guru, dan sebaliknya.

Penelitian Fitriatin (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesional guru terlihat dari indikator kemauan (*willingness*) dan kemampuan (*ability*). Kepala Sekolah dalam berperan merumuskan suatu program dan aktif dalam setiap kegiatan sekolah, beliau bertindak sebagai inisiator dan motivator bagi rekan-rekan guru salah satunya dalam merumuskan program. Kepala Sekolah juga selalu melibatkan bawahan dalam suatu kegiatan baik saat melakukan rencana kegiatan sampai dengan pelaksana program yang telah direncanakan. Hambatan adalah jika ada guru yang tidak sependapat atau sejalan dengan program yang dibuat oleh Kepala Sekolah.

Penelitian Saefuddin (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja guru cukup tinggi, terbukti dengan komitmen dan loyalitas guru yang bekerja dengan baik. Aktivitas guru menjalankan tanggung jawabnya dalam melakukan kerja, prestasi yang dicapainya, pengembangan diri dan kemandiriannya dalam bertindak. Peran Kepala Sekolah dalam peningkatan motivasi kerja guru yakni: sebagai mitra kerja, partisipator, supporter, memberikan mandat, membuat tempat kerja yang menyenangkan dan teladan bagi para guru.

Penelitian Asbari, dkk. (2020) mengajukan model membangun kapasitas inovasi sekolah melalui kepemimpinan transformasional dalam perspektif organisasi pembelajaran. Penelitian ini bisa membuka jalan untuk meningkatkan kesiapan dunia pendidikan di Indonesia, khususnya sekolah swasta untuk menghadapi revolusi industri 4.0. Yenni, dkk (2020) meneliti “Peran *Instructional Leadership* Kepala Sekolah untuk meningkatkan profesionalisme guru”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran utama kepala sekolah dalam mengembangkan kualitas sumber daya guru di SD Negeri 9 Betung adalah pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, innovator, dan motivator. Kepala Sekolah memiliki peran strategis dalam mengembangkan dan meningkatkan kompetensi guru, baik sebagai pendidik, pengelola, pengurus, pengawas, pemimpin, inovator dan motivator.

Beberapa penelitian juga menginvestigasi tentang motivasi guru. Ghufron (2020) meneliti tentang motivasi belajar dalam meraih prestasi. Damanik (2020) meneliti tentang “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi

Motivasi Berprestasi Mahasiswa.” Hasil penelitian menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi mahasiswa sebesar 0,184 (18,4%) pada taraf $\alpha=0,05$.

Emda (2018) meneliti motivasi akan mendorong, menggerakkan, dan mengarahkan siswa untuk belajar. Siswa yang memiliki motivasi belajar yang tinggi akan melakukan aktivitas dalam memperoleh pengetahuan. Motivasi akan membangkitkan minat siswa untuk belajar. Motivasi mempunyai fungsi yaitu untuk (1) mendorong siswa agar bergerak untuk mendapatkan hasil yang maksimal, dan (2) mengacu pada melaksanakan kegiatan dalam mencapai tujuan tertentu. Motivasi memiliki sifat-sifat yang meliputi: tangguh dalam menghadapi kesulitan, tekun tidak mudah bosan, dan lain-lain. Adanya motivasi belajar sangat mempengaruhi keberhasilan proses pembelajaran. Siswa dapat mencapai prestasi belajar yang baik pada dirinya ketika ada.

Terkait dengan pembelajaran di masa pandemi, Purwanto, dkk. (2020) meneliti beberapa kendala yang dialami oleh murid, guru dan orang tua dalam kegiatan belajar mengajar online yaitu penguasaan teknologi masih kurang, penambahan biaya kuota internet, adanya pekerjaan tambahan bagi orang tua dalam mendampingi anak belajar, komunikasi dan sosialisasi antarsiswa, guru dan orang tua menjadi berkurang dan jam kerja yang menjadi tidak terbatas bagi guru karena harus berkomunikasi dan berkoordinasi dengan orang tua, guru lain, dan kepala sekolah.

Fauzi (2020) meneliti tentang pembelajaran jarak jauh dengan menggunakan media online dirasakan masyarakat memberatkan mahasiswa

dengan mengalokasikan dana khusus untuk pembelian paket mahal. Menanggapi permasalahan tersebut, pihak kampus STIT Al-Ibrohimi melaksanakan anjuran pemerintah dan juga memperhatikan kondisi masyarakat Galis dengan metode proses pembelajaran online dan offline berbasis komunitas. Proses pembelajaran berbasis masyarakat di sini adalah memberikan bantuan wifi kepada siswa untuk digunakan belajar berkelompok di tempat yang telah ditentukan dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan.

Penelitian Firman & Rahayu (2020) menunjukkan bahwa: (1) mahasiswa telah memiliki fasilitas-fasilitas dasar yang dibutuhkan untuk mengikuti pembelajaran online; (2) pembelajaran online memiliki fleksibilitas dalam pelaksanaannya dan mampu mendorong munculnya kemandirian belajar dan motivasi untuk lebih aktif dalam belajar; dan (3) pembelajaran jarak jauh mendorong munculnya perilaku *social distancing* dan meminimalisir munculnya keramaian mahasiswa sehingga dianggap dapat mengurangi potensi penyebaran Covid-19 di lingkungan kampus.

Penelitian Jaya (2022) menjelaskan bahwa kinerja guru dalam melakukan tugas dan tanggung jawab akan memberikan dampak yang besar terhadap tercapainya tujuan sebuah lembaga pendidikan. Tujuan tersebut akan tercapai jika kinerja kerja tersebut dipengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja guru pendidikan anak usia dini ditinjau dari gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja. Adapun sampel pada penelitian ini yakni 56 orang guru pendidikan anak

usia dini di kota bandar lampung. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dengan melihat pengaruh dari variabel yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuisioner, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka kinerja para guru akan semakin baik. Kinerja guru dapat ditingkatkan ketika para guru mempunyai motivasi kerja yang lebih baik.

Penelitian Rokhani (2019) menganalisis dampak gaya kepemimpinan pada Sekolah Dasar Negeri Dengkek 01 Pati. Fokusnya adalah pada enam gaya kepemimpinan utama yaitu transformasi, transaksional, otokratis, karismatik, birokratis dan demokratis. Artikel ini telah menyediakan wawasan mendalam tentang gaya kepemimpinan; yang demokratis, transformasional, birokrasi dan kepemimpinan otokratis memiliki dampak positif pada kinerja guru Sekolah Dasar Negeri 01 Dengkek Pati, Dalam artikel ini menggunakan analisa data primer dan data sekunder yang telah dilakukan. Analisa menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan bantuan instrumen survei, berdasarkan survei daftar pertanyaan. Penelitian sekunder telah dilakukan melalui tinjauan sebelumnya literatur yang ditetapkan untuk mencapai tujuan penelitian. Hasil artikel ini yaitu menyarankan gaya kepemimpinan karismatik, birokratis dan transaksional memiliki hubungan negatif dengan

kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional, otokratis, dan demokratis sebaliknya, memiliki hubungan positif dengan kinerja Sekolah Dasar Negeri 1 Dengkek Pati.

Penelitian Azis dan Suwatno (2019) mengkaji secara khusus tentang gaya kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai faktor yang diduga kuat mempengaruhi kinerja guru. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan analisis regresi sederhana dan menggunakan metode *explanatory survey* sebagai alat pengumpulan data serta menggunakan angket jawaban terhadap 66 orang responden yang merupakan guru tetap di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 11 Bandung. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian Zuldesiah, Gistituati, Sabandi (2021) menjelaskan berdasarkan studi pendahuluan yang peneliti lakukan, peneliti melihat beberapa hal terkait kelemahan kinerja guru antara lain ditemukan sejumlah guru kelas tidak membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dengan benar serta belum dikoreksi dan ditanda tangani Kepala Sekolah namun telah dipakai sebagai panduan dalam pembelajaran. Informan dalam penelitian ini yaitu guru. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu angket. Teknik analisis data yang digunakan yaitu uji normalitas, homogenitas, independensi dan uji linieritas. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasional. Tujuannya adalah untuk melihat kekuatan kontribusi antara

variabel gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan variabel pelaksanaan supervisi dengan variabel kinerja guru Sekolah Dasar Kecamatan Nanggalo, Kota Padang. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap kinerja guru di Kecamatan Nanggalo Kota Padang dengan kontribusi sebesar 37,2% dengan $p < 0,05$. Gaya kepemimpinan dan supervisi secara bersama-sama berkontribusi sebesar 48,3% terhadap kinerja guru dengan hasil signifikansi $p < 0,05$).

Penelitian Zulfan, Musifuddin, dan Nurcahyanto (2021) bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai sistem kontrol terhadap kinerja operator sekolah. Penelitian ini merupakan kuantitatif dimana penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menggunakan statistik sebagai alat analisisnya. Pengumpulan yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner yang terdiri dari 45 item pertanyaan digunakan untuk memperoleh data mengenai gaya kepemimpinan Kepala Sekolah. Sampel penelitian ini adalah 26 operator Sekolah Dasar yang ada di Kecamatan Sambelia. Analisis data menggunakan analisis regresi linier sederhana menggunakan SPSSm 20.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai korelasi (R) sebesar 0,994 dan nilai koefisien korelasi (R Square) sebesar 0,988 yang memberikan makna bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja operator sekolah adalah 98% dan sisanya adalah pengaruh dari faktor lain, selain itu besarnya nilai F hitung = 1987,954 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel kinerja operator

sekolah, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) terhadap variabel kinerja operator sekolah (Y).

Penelitian Uswatun k, syamsul Bakri (2022) Manajemen mutu Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) (distance learning) dalam upaya pencegahan wabah penyakit corona virus disease 2019 (covid-19) di Sekolah Tinggi Agama Islam Muhammadiyah (STAIM) klaten menyimpulkan bahwa Pelaksanaan manajemen mutu Pembelajaran Jarak Jauh (Distance Learning) dalam upaya pencegahan wabah penyakit Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) di Sekolah Tinggi Agama Islam Muhammadiyah (STAIM) Klaten dengan (a) perencanaan dengan pendekatan sistemik integratif, yaitu keterpaduan orientasi kebutuhan, tuntutan situasi dan kondisi, tuntutan zaman dengan membuat pedoman dan standart operational procedure (SOP) serta ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM); (b) pengorganisasian dengan menerapkan koordinasi model parallel (integrasi) antar pengambil kebijakan; (c) penerapan dengan menerapkan penguatan habituaisasi (kebiasaan) Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ), power strategy (kesepakatan organisasi/ antar pengambil kebijakan), serta keteladanan konsistensi kebijakan disemua lini; (d) pengawasan dengan didasarkan pada standart indikator perangkat 188 kelulusan Mahasiswa sesuai pedoman Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) dan kode etik mahasiswa.

Penelitian Solihin, Giatman, Ernawati (2021) menjelaskan kepemimpinan memainkan peran penting dalam pertumbuhan dan ketahanan

organisasi atau institusi mana pun, demikian penting halnya dalam manajemen pendidikan karena dampaknya yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kepuasan pekerjaan dan motivasi guru. Jenis penelitian survei deskriptif. Populasi dalam penelitian ini yaitu Kepala Sekolah dan guru SMK. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, sehingga diperoleh jumlah sampel 62 guru dan 1 Kepala Sekolah. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data secara kuantitatif dan kualitatif pengolahan menggunakan SPSS. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Dari hasil olah data SPSS menunjukkan nilai hasil dampak terhadap kepuasan kerja menunjukkan *mean value* 4,22. Maka dengan demikian gaya kepemimpinan Kepala Sekolah berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Nilai rata-rata 4,04 untuk pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru gaya kepemimpinan positif memberi dampak terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja guru. Maka, dapat disimpulkan dampak positif gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja dan motivasi guru merupakan pertanda baik bagi individu dan perkembangan SMK. Implikasi penelitian ini dapat meningkatkan kepemimpinan Kepala Sekolah sehingga kinerja guru menjadi lebih baik.

Selain itu, beberapa penelitian internasional juga membahas tentang kepemimpinan Kepala Sekolah. Penelitian Tobon, Juárez-Hernández, Herrera-Meza, & Núñez (2020) bertujuan untuk merancang dan memvalidasi rubrik

analitik yang dapat digunakan oleh Kepala Sekolah untuk menilai praktik mereka sendiri dan menetapkan tindakan perbaikan pembelajaran di Sekolah Dasar. Instrumen tersebut dinilai oleh 10 juri. Nilai Aiken's V lebih tinggi dari 0,75 diperoleh dalam relevansi, kejelasan kata-kata, dan kepuasan dengan instrumen. Rubrik diberikan kepada 645 Kepala Sekolah dasar, dengan item penelitian memuaskan, relevan, kata-kata yang dapat dipahami, dan cocok untuk digunakan untuk membantu meningkatkan praktik manajerial mereka. Analisis faktor kemudian dilakukan dan ditetapkan bahwa rubrik tersebut memiliki keandalan 0,877. Disimpulkan bahwa rubrik *self assessment* praktik manajemen memiliki tingkat validitas isi, validitas konstruk, dan reliabel yang memadai.

Penelitian Baptiste (2019) mengeksplorasi dampak gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru, menilai pengaruh Kepala Sekolah terhadap keberhasilan siswa; dan mengeksplorasi perilaku kepemimpinan. Penelitian ini mengkaji literatur yang ada tentang subjek kepemimpinan transformasional secara umum, serta penerapannya dalam bidang pendidikan dan kepemimpinan Kepala Sekolah. Kepemimpinan Kepala Sekolah memainkan peran penting dalam menentukan pengalaman guru, pengalaman siswa, dan iklim sekolah secara keseluruhan.

Penelitian Kalangi, Weol, Tulung, Rogahang (2021) bertujuan untuk menilai dampak kepemimpinan Kepala Sekolah di Indonesia dan kinerja sekolah GMIM di Tomohon, Sulawesi Utara, Indonesia. Dengan menggunakan metode kuantitatif, penelitian ini menemukan bahwa

kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan substansial berpengaruh terhadap kinerja SD Kristen GMIM di Kota Tomohon.

Penelitian Lerra (2022) menganalisis 'Dimensi Kualitas Pendidikan di Ethiopia dalam kerangka fasilitas sekolah, ukuran kelas, dukungan orang tua, Kompetensi guru, dan kepemimpinan Kepala Sekolah'. Teknik pengambilan sampel acak digunakan untuk memilih delapan distrik dari negara bagian Amhara dan Oromia Regional. Untuk membuat penelitian mampu mencapai hasil yang diinginkan, tiga puluh tiga sekolah dari delapan Woredas dipilih sebagai sampel melalui teknik purposive sampling dari kedua negara bagian, yaitu empat Woreda dari setiap wilayah. Dengan demikian, seluruh populasi penelitian telah diklasifikasikan menjadi tiga kelompok (guru dan siswa) untuk studi kuantitatif dan pemimpin untuk kualitatif (wawancara In-depth dan Key informan) meliputi 64 guru (22 dari Amhara dan 42 dari Oromia), dan 384 siswa (132 dari Amhara dan 252, dari Oromia), dipilih melalui metode random sampling. Selain itu, tiga puluh tiga direktur sekolah dan guru senior, delapan supervisor dipilih melalui purposive sampling untuk mendapatkan pendapat dan tanggapan mereka dalam sesi wawancara formal tentang berbagai masalah akademis. Temuan penelitian menunjukkan bahwa belum tersedianya fasilitas yang memadai, rendahnya komitmen guru terhadap profesi guru, lingkungan kelas yang buruk, dukungan administrasi yang buruk, dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan dalam urusan sekolah dan gaji yang rendah dianggap sebagai penyebab utama pergantian guru di sekolah. Penemuan menunjukkan peran orang tua yang dapat

bermanfaat untuk meningkatkan sekolah siswa mereka. Selanjutnya, temuan tersebut menunjukkan komunikasi orang tua dan guru yang lebih baik serta keterlibatan orang tua yang lebih baik dalam urusan sekolah. Namun, tetap diperlukan keterlibatan orang tua yang terstruktur dan terorganisir dengan baik dalam proses belajar mengajar di sekolah. Hasil yang didapat dari survei dasar menggambarkan bahwa, ruang kelas yang penuh sesak, kondisi kelas yang buruk mencirikan sekolah intervensi sampel di kedua wilayah. Sekolah dengan fasilitas yang baik berkinerja lebih baik secara signifikan dalam ujian dan pengetahuan bahan. Dalam hal ini, mayoritas peserta survei mengkonfirmasi kekurangan serius buku teks dan referensi bacaan, fasilitas toilet, perpustakaan dan laboratorium, komputer dan ruang internet di masing-masing sekolah intervensi sampel di kedua negara bagian. Penugasan pemimpin pendidikan yang tidak terlatih dan berpengalaman dapat berkontribusi pada rendahnya efisiensi sistem pendidikan.

Penelitian Umar, Kenayathulla, Hoque (2021) meneliti efektivitas praktik kepemimpinan Kepala Sekolah di sekolah menengah di Negara Bagian Niger, Nigeria. Survei dilakukan terhadap 154 Kepala Sekolah, 269 Kepala departemen dan dua lima anggota staf Dewan Pendidikan Menengah di Negara Bagian Niger. Temuan menunjukkan sejauh mana praktik kepemimpinan Kepala Sekolah dan atribut efektivitas sekolah di sekolah menengah di Negara bagian Niger. Hasil regresi berganda menunjukkan bahwa sekitar 14% ($R^2 = 0,14$) dari variasi efektivitas sekolah menyumbang praktik kepemimpinan. Penelitian ini merekomendasikan bahwa Kementerian Pendidikan Federal dan

Negara Bagian di Nigeria fokus pada isu-isu selain praktik kepemimpinan, seperti program pelatihan bagi guru sekolah menengah untuk meningkatkan efektivitas sekolah. Ada juga kebutuhan yang mendesak bagi Kepala Sekolah menengah untuk mengidentifikasi dan mempromosikan kebutuhan pengembangan profesional guru dan untuk memastikan bahwa guru dilatih secara efektif untuk meningkatkan pengembangan sekolah menengah menjadi pusat keunggulan.

Penelitian Shepherd-Jones (2022) menunjukkan bahwa kebutuhan Kepala Sekolah untuk menerapkan praktik kepemimpinan yang mendukung guru sangat penting untuk pembelajaran siswa. Studi ini mensintesis kepemimpinan pendidikan dan psikologi pendidikan dalam upaya untuk mengamati efek gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap motivasi guru. Secara khusus, efek gaya kepemimpinan praktik otoriter, demokratis, atau laissez-faire pada motivasi guru dianalisis dari kerangka teori Self-Determination Theory (SDT). Hasil survei menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah secara signifikan terkait dengan gabungan variabel terikat otonomi guru, keterkaitan, kompetensi, dan isolasi sosial. Secara khusus, hasil tes post hoc menunjukkan bahwa guru melaporkan tingkat otonomi, keterkaitan, dan kompetensi yang lebih tinggi di bawah Kepala Sekolah yang dianggap menunjukkan gaya kepemimpinan yang demokratis.

Penelitian Legowati, Suad, Murtono & Ismaya (2021) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah

terhadap motivasi guru dalam pembelajaran online selama covid-19. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif korelasional yang mencari hubungan sebab akibat antara gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dengan motivasi mengajar guru. Metode yang digunakan adalah metode survei kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah guru SD di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak. Pengumpulan data instrumennya adalah kuesioner. Analisis data meliputi uji persyaratan dan pengujian hipotesis yang linier sederhana analisis regresi. Hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap motivasi mengajar guru selama pembelajaran online sebesar 29,1% dengan nilai korelasi sebesar 0,543.

Penelitian Saleem, Aslam, Yin, & Rao (2020) mempelajari pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah menengah swasta terhadap kinerja guru. Empat gaya kepemimpinan yang diuraikan dalam teori jalur-tujuan dan lima indikator kinerja utama (KPI) kinerja guru dipilih untuk penelitian ini. Banyak penelitian sebelumnya telah mendokumentasikan subjek ini. Yang melaporkan kinerja guru sebagai satu kesatuan. Oleh karena itu, upaya bersama diperlukan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang diadopsi pada masing-masing dari lima indikator kinerja utama kinerja pekerjaan guru. Sebanyak 253 personel manajemen menengah mengambil bagian dalam studi empiris ini. Temuan korelasi dari pemodelan persamaan struktural mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di sekolah yang diteliti, diikuti oleh gaya kepemimpinan

yang mendukung dan berorientasi pada prestasi. Sebaliknya, meskipun kepemimpinan partisipatif diidentifikasi sebagai prediktor signifikan, itu tidak dianggap sebagai prediktor kinerja guru. Penelitian ini dilakukan dalam budaya non-Barat, di mana kepemimpinan direktif bermanfaat untuk mendorong kinerja guru, dan klaim ini sangat didukung oleh literatur yang tersedia.

Penelitian Ustinoff-Brumbelow (2019) adalah untuk mengetahui sejauh mana Kepala Sekolah SD swasta berbeda dalam penekanan mereka untuk melatih guru, tentang bagaimana mereka menghabiskan minggu kerja mereka, dan masalah khusus yang mereka hadapi di sekolah mereka berdasarkan ukuran sekolah. Desain penelitian kausal-komparatif digunakan dalam penelitian kuantitatif ini. Tanggapan Kepala Sekolah terhadap Pembelajaran Longitudinal Anak Usia Dini, Kelas TK survei kepala sekolah 2010-2011, diperoleh dari National Center for Education Statistik, dianalisis untuk penelitian ini. Variabel yang dianalisis sebagai fungsi dari ukuran pendaftaran sekolah adalah: pelatihan dan dukungan untuk guru, cara kepala sekolah menghabiskan minggu kerja mereka, dan masalah masalah yang dibahas di sekolah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kepala Sekolah di SD swasta yang besar secara statistik memberikan lebih banyak pelatihan dan dukungan kepada guru dalam mengajar strategi membaca efektif, dalam mengumpulkan dan mengelola data, dan dalam menafsirkan dan menggunakan data daripada Kepala Sekolah di SD swasta yang kecil. Mengenai bagaimana Kepala Sekolah menghabiskan waktu mereka selama

hari kerja, Kepala Sekolah SD besar mengalokasikan lebih banyak waktu setiap minggu bekerja dengan guru pada masalah instruksional; tentang disiplin siswa dan kehadiran; pada pertemuan dengan orang tua; dan pada pertemuan dengan siswa dari yang dialokasikan oleh kepala sekolah SD yang kecil. Kepala Sekolah SD besar mengatasi masalah masalah pada anak-anak yang membawa atau menggunakan obat-obatan terlarang, perusakan properti sekolah, intimidasi siswa, dan pemotongan kelas secara statistik secara signifikan lebih sering daripada Kepala Sekolah SD yang kecil.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelum menyangkut variabel kepemimpinan. Penelitian ini fokus pada kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Tsanawiyah Negeri 1 Sragen. Variabel motivasi kerja guru dalam pembelajaran juga dimasukkan. Sedangkan pembelajarn di masa pandemi menjadi pembeda tambahan dengan mengambil jenis penelitian studi kasus di MTs Negeri 1 Sragen.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis : (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pembelajaran di masa pandemi di MTs Negeri 1 Sragen; (2) menganalisis motivasi kerja guru MTs Negeri 1 Sragen dalam pembelajaran di masa pandemic; (3) mendeskripsikan proses pembelajaran pada masa Pandemi Covid 19 di MTs Negeri 1 Sragen; (4) menganalisis kendala dan upaya dalam meningkatkan pembelajaran pada masa pandemic Covid-19 di MTs Negeri 1 Sragen.

C. Kerangka Berpikir Penelitian

Munculnya pandemi global yaitu virus corona atau yang disebut dengan Covid-19 memberikan dampak yang luar biasa terhadap aktifitas kehidupan masyarakat di dunia. Indonesia salah satu negara yang ikut terkena dampak penyebaran Covid-19, sehingga menuntut perubahan dalam melakukan aktifitas sehari-hari di berbagai bidang. Sistem penyebaran Covid-19 yang begitu luar biasa dahsyatnya menuntut semua elemen untuk melakukan upaya pencegahan atau memutus rantai penyebaran Covid-19 yang lebih besar. Salah satu yang dilakukan sesuai dengan intruksi pemerintah yaitu menerapkan *social distancing* dan *physical distancing*. Hal ini tentunya berdampak pada pelaksanaan sistem pembelajaran yang berubah dari tatap muka menjadi sistem pembelajaran *daring/online*.

Keputusan tersebut tentunya membawa perubahan yang signifikan terhadap sistem pembelajaran. Dalam pelaksanaannya sistem pembelajaran *daring/online* tidak sepenuhnya berjalan dengan lancar. Berbagai kendala yang sama muncul di semua tingkat pembelajaran (SD sampai Perguruan Tinggi), kendala yang dihadapi di antaranya adalah media pembelajaran yang tidak mendukung, jaringan internet yang tidak memadai, komunikasi tidak berjalan dengan baik, dan lain sebagainya. Adanya kendala tersebut, berdampak pada pencapaian tujuan pembelajaran. Sekolah berupaya dengan berbagai cara agar tujuan pembelajaran tetap tercapai, salah satu caranya yaitu pemberian pulsa/kuota internet gratis kepada siswa.

Selain lembaga sekolah, peran guru dalam pencapaian tujuan pembelajaran sangat penting. Guru dituntut untuk menguasai internet dan mampu menciptakan ide pembelajaran kreatif dan tidak monoton supaya siswa aktif dalam proses pembelajaran dan tujuan pembelajaran tercapai. Dengan hal tersebut, seorang guru memerlukan motivasi kerja yang tinggi agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Peran kepemimpinan Kepala Sekolah yang tepat sangat dibutuhkan pada kondisi seperti sekarang dan harus mampu memberikan motivasi bawahannya agar tetap bekerja dengan produktif.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian, dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Gaya kepemimpinan seseorang Kepala Sekolah dalam memimpin sekolah memiliki peran yang penting bagi kinerja yang dihasilkan oleh guru (Nurmasyitah et al., 2015a). Demikian pentingnya peran kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi, sehingga dapat ditanyakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami oleh suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi amanat sebagai pemimpin dalam organisasi tersebut (Nasution & Ichsan, 2020).

Motivasi mengajar guru adalah penggerak dari dalam hati untuk mentransformasikan pengetahuan dan keahlian berfikir yang dilakukan oleh tenaga pendidik dalam kegiatan belajar anak didik untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan, pembinaan pribadi, sikap mental dan akhlak anak didik yang dapat membawa perubahan tingkah laku maupun pertumbuhan sebagai pribadi.

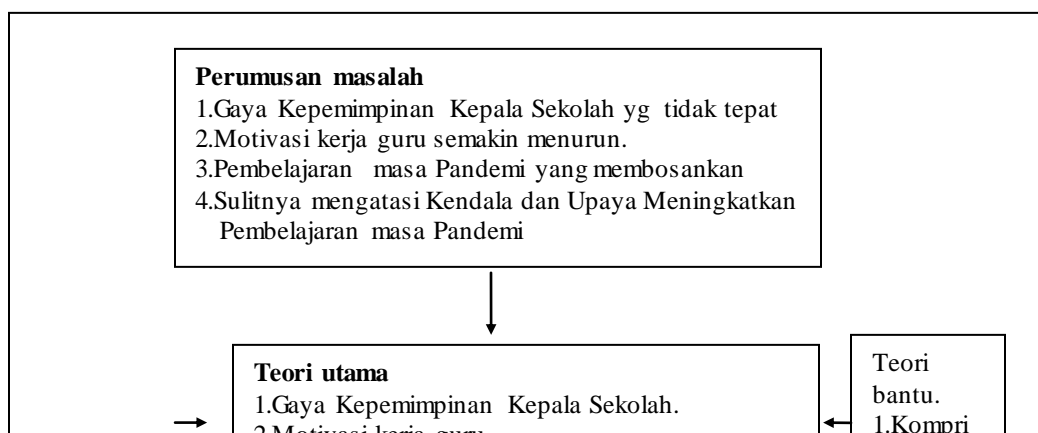
Media pembelajaran ialah alat, metode, dan teknik yang digunakan dalam rangka lebih mengefektifkan komunikasi dan interaksi antarguru dan siswa dalam proses pendidikan dan pengajaran di sekolah. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia mengeluarkan Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran *Coronavirus Disease* (Covid-19) poin ke 2 yaitu proses belajar dari rumah. Beberapa kendala yang dihadapi guru dalam proses pembelajaran di era pandemi Covid-19 adalah: (a) keterbatasan penguasaan teknologi informasi oleh Guru dan Siswa; (b) sarana dan prasarana yang kurang memadai; (c) Akses Internet yang Terbatas; (c) kurang siapnya penyediaan anggaran.

Kepala Sekolah dituntut untuk dapat mengelola situasi darurat agar proses pembelajaran tetap dapat terlaksana. Kepala Sekolah memikul tanggung jawab terhadap kenyamanan dan ketertiban lingkungan sekolah serta warga sekolahnya. Rasa aman dan nyaman ini harus dirasakan oleh guru, siswa, dan orangtua. Termasuk dalam hal keamanan dan kenyamanan di masa tanggap darurat Covid-19 (Firmansyah & Kardina, 2020). Peran Kepala

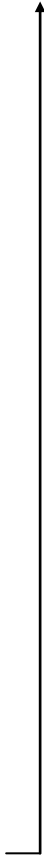
Sekolah di masa pandemi Covid-19 bukanlah hal yang mudah. Ancaman atau krisis yang sedang dihadapi saat ini tidak sepenuhnya buruk bagi sekolah. Sebaliknya, justru bisa memotivasi sekolah untuk menjadi lebih baik di masa depan (Gualano, et al., 2020; Strielkowski & Wang, 2020).

Oleh karena itu pemimpin harus bisa memotivasi para guru untuk mengatasi kendala dalam pembelajaran di masa pandemi Covid-19 dengan menggunakan prinsip-prinsip dalam memotivasi, yaitu: (1) prinsip partisipasi, yaitu mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas. (2) prinsip mengakui andil bawahan, yaitu mengakui bahwa bawahan mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. (3) prinsip pendelegasian wewenang, yaitu memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukan. (4) prinsip memberi perhatian, yaitu memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan oleh pegawai, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Secara ringkas kerangka berpikir penelitian digambarkan pada bagan berikut:



Teori
bantu.
1.Hasan
Basri



BAB III
METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, dimana prosedur penelitian ini menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Jadi dengan demikian dalam penelitian kualitatif lebih menonjolkan pada upaya pengolahan dan dalam kata-kata bukan dalam angka-angka sebagaimana dalam penelitian kualitatif.

Metode kualitatif ini di gunakan oleh peneliti karena data yang telah terkumpul baik melalui observasi, wawancara, dan dokumen kemudian digambarkan dalam bentuk kata-kata dengan terlebih dahulu menganalisis secara tajam terhadap data yang telah terkumpul.

Jenis penelitian kualitatif yang non statistic ini dengan metode deskriptif memiliki penelitian yang terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah dan keadaan sebagaimana adanya, sehingga hanya merupakan penyikapan fakta, mencari informasi tentang keadaan secara nyata atau suatu gambaran yang jelas dan akurat tentang fenomena yang sedang di teliti.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini dikemukakan beberapa hal, yaitu: 1) pendekatan penelitian; 2) setting penelitian; 3) subjek dan informan penelitian; 4) teknik pengumpulan data; 5) pemeriksaan keabsahan data; dan 6) teknik analisis data.

A. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang bertujuan menggambarkan secara sistematis dan akurat fakta dan karakteristik mengenai

populasi atau mengenai bidang tertentu. Penelitian ini berusaha menggambarkan situasi atau kejadian (Azwar, 2015:6-7).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan penelitian dengan pendekatan kualitatif menekankan analisis proses dari proses berpikir secara induktif yang berkaitan dengan dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dan senantiasa menggunakan logika ilmiah. Penelitian kualitatif ini mengembangkan konsep sensitivitas pada masalah yang dihadapi, menerangkan realitas yang berkaitan dengan penelusuran teori dari bawah (*grounded theory*) dan mengembangkan pemahaman akan satu atau lebih dari fenomena yang dihadapi (Gunawan, 2013:80-81). Penelitian kualitatif ini berusaha mengungkapkan kepemimpinan Kepala Sekolah dan motivasi kerja guru dalam meningkatkan pembelajaran di masa pandemi.

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti berusaha memahami kompleksitas fenomena yang diteliti, menginterpretasikan dan kemudian melaporkan suatu fenomena, dan juga untuk memahami suatu fenomena dari sudut pandang sang pelaku di dalamnya. Pemahaman sang peneliti sendiri dan para pelaku diharapkan akan saling melengkapi dan mampu menjelaskan kompleksitas fenomena yang diamati (Sarosa, 2012:9).

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan study kasus yaitu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap organisasi lembaga atau gejala tertentu ditinjau dari wilayahnya, maka penelitian ini kasusu hanya terbtas pada pada daerah atau subyek yang sangat sempit dalam hal ini yang diinginkan peneliti adalah efektifitas kepemimpinan

Kepala Sekolah terhadap motivasi kinerja guru dalam pembelajaran pada masa pandemi di Sekolah Tsanawiyah Negeri 1 Sragen.

B. Seting Penelitian

1. Tempat penelitian

Seting penelitian adalah tempat di mana proses studi yang digunakan untuk memperoleh pemecahan masalah penelitian berlangsung. Penelitian dilakukan guna mengetahui gambaran umum mengenai keadaan sekolah yang sesuai dengan sasaran penelitian. Dengan diadakannya penelitian di lapangan, maka akan memperoleh gambaran umum mengenai sesuatu yang berhubungan dengan sasaran penelitian (Sukardi, 2015:53).

Adapun tempat penelitian merupakan lokasi penulis dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang penulis teliti dalam rangka memperoleh data. Agar data yang diperoleh akurat maka penulis memilih sekaligus menetapkan yang memungkinkan upaya menggali keterangan atau data yang dibutuhkan dengan pertimbangan agar dapat memperoleh kemudahan dalam pengambilan data yang sesuai dengan tema dalam penelitian.

Dalam penelitian awal ditemukan bahwa MTsN 1 Sragen merupakan sekolah keagamaan yang banyak meraih prestasi di kabupaten sragen dan dimasa pandemic Covid-19 , bahkan meraih prestasi akademik yang luar biasa dan oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti dari perspektif efektifitas gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru

dalam pembelajaran pada masa pandemic Covid-19. Maka dalam penelitian ini peneliti menetapkan tempat penelitian yaitu di MTs Negeri 1 Sragen Jawa Tengah yang diharapkan akan memperoleh informasi yang sesuai dengan kebutuhan peneliti karena sekolah tersebut representatif untuk dijadikan penelitian dan oleh karena latar belakang sekolah yang banyak prestasi yang gemilang pada masa pandemi Covid-19 itulah peneliti menggunakan rancangan studi kasus dalam penelitian ini.

2. Waktu penelitian

Adapun penelitian yang telah dirancang peneliti ini dilaksanakan dalam waktu yang cukup lama agar data yang diperoleh lebih signifikan dan banyaknya data yang diperoleh akan memberikan gambaran yang jelas tentang permasalahan yang sedang penulis teliti. Adapun waktu penelitian dilaksanakan dalam satu tahun penuh atau dalam dua semester dengan harapan dapat menghasilkan hasil penelitian yang maksimal yaitu dimulai tanggal 15 Januari 2022 sampai 25 Desember 2022.

SETTING PENELITIAN DISERTASI

DI MTsN 1 SRAGEN

Bulan	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Kegiatan	a	e	a	p	e	u	u	g	e	k	o	e
	n	b	r	r	i	n	l	u	p	t	p	s
Pengajuan judul	V											
Seminar Proposal			V									
Wawancara					V	V						
Observasi				V								
Dokumentasi				V								
Penulisan Disertasi							V	V	V	V		
Seminar Hasil Disertasi											V	
Ujian Tertutup												V
Ujian Terbuka												V

C. Subyek dan Informan Penelitian

1. Subyek penelitian

Subjek penelitian adalah pelaku utama penelitian yaitu mereka yang terlibat langsung dan melaksanakan secara langsung dalam aktifitas pembelajaran dan dapat memberikan data yang tepat dan akurat terhadap apa yang diperlukan dalam penelitian yang pada dasarnya akan dijadikan hasil penarikan kesimpulan dalam penelitian. Untuk mendapatkan data yang valid dalam penelitian ini yang menjadi subyek penelitian adalah

Kepala Madrasah, guru dan karyawan Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Sragen.

2. Informan penelitian

Informan penelitian adalah orang yang diperlukan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian. Informan penelitian merupakan orang yang benar – benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti dan informan penelitian ini berada di lingkungan tempat penelitian dimana penelitian sedang dilakukan, adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah Dewan Guru, Komite Sekolah, Siswa dan orangtua siswa.

Data juga diperoleh berdasarkan apa yang diucapkan, dirasakan dan dilakukan oleh partisipan atau sumber data. Sumber data dan informasi penelitian dari MTs Negeri 1 Sragen adalah dari arsip dan dokumen data, praktisi, tim ahli (ekspert), dan pengamat. Untuk memperoleh informasi tersebut peneliti menentukan untuk menggali informasi dari orang yang dianggap mengetahuinya yaitu Kepala Sekolah, guru, pegawai dan seluruh sivitas akademika yang berada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Sragen atau sekolah yang bersangkutan. Peneliti ini bersifat “*perspectif emic*”, berdasarkan adanya yang terjadi di lapangan, yang dialami, dirasakan, dan dipikirkan oleh partisipan/sumber data. Informasi dari informan inilah yang akan dijadikan rujukan dalam menarik sebuah kesimpulan dalam penelitian.

D. Kriteria Pengumpulan Data

Kriteria pengumpulan data penelitian ini adalah pengamatan, wawancara, serta dokumentasi. *Pertama*, pengamatan/observasi secara langsung dilakukan dengan mengamati kegiatan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memotivasi guru dan karyawan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah; *kedua*, melalui wawancara dilakukan dengan mewawancarai Kepala Sekolah, guru, karyawan, serta siswa terkait pemerian motivasi kerja dan proses pembelajaran di masa pandemi. Data wawancara berupa apa yang diucapkan, dirasakan dan dilakukan oleh partisipan atau sumber data; *ketiga*, dokumentasi dilakukan dengan menggali semua dokumen, arsip dan data terkait dengan profil sekolah, profil Kepala Sekolah, data guru, data siswa, prestasi sekolah, struktur kurikulum, dan semua dokumen terkait kepemimpinan Kepala Sekolah, proses motivasi, dan pembelajaran di masa pandemic.

Untuk lebih jelasnya, peneliti paparkan tentang proses pelaksanaan penelitian sebagai berikut:

1. Observasi atau pengamatan

Untuk mendapatkan informasi dan data yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti, misalnya mengenai kondisi real kampus, sarana dan prasarana, struktur organisasi, aktivitas tenaga dan kegiatan dosen, yaitu dilakukan proses pengamatan secara langsung, baik dengan pendekatan formal maupun informal. Pengamatan ini sangat memungkinkan pengumpulan data secara lebih cermat, teliti, dan faktual, serta berfungsi

menambah dan menyempurnakan data yang belum diperoleh melalui proses wawancara.

2. Wawancara

Beberapa informasi yang penulis jadikan bahan penulisan diperoleh di MTs Negeri Sragen yaitu; Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Dewan Guru, Komite Sekolah, sebagian siswa, dan tenaga teknis lainnya. Peneliti melaksanakan kegiatan wawancara tidak terikat pada waktu, artinya, bisa dilaksanakan di mana saja baik di kantor maupun di rumah.

Dalam pengamatan ini peneliti sebagai partisipan, artinya bahwa peneliti merupakan bagian dari kelompok yang ditelitinya. Keuntungan cara ini adalah bahwa peneliti telah merupakan bagian yang integral dari situasi yang dipelajarinya, sehingga kehadiran peneliti tidak mempengaruhi situasi itu dalam kewajarannya. Peneliti merasa mengenal situasi itu dengan baik karena peneliti berada di dalamnya dan dapat mengumpulkan keterangan yang banyak.

3. Dokumentasi

Dokumentasi atau studi dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik (Sukmadinata, 2012: 221). Alasan penggunaannya, meskipun banyak data dan informasi yang diperoleh dengan berbagai metode, namun hasil diperlukan adanya pengumpulan data melalui dokumen untuk mengetahui kesahihan dan keakuratan data sebagaimana yang terungkap melalui wawancara.

Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data tentang profil pengelola pelatihan dan dokumen visual penelitian. Dokumen yang ada pada pengelola pelatihan sebelum dijadikan sebagai data terlebih dahulu perlu diteliti mengenai: (1) tingkat keaslian data dalam dokumen; (2) tingkat kesesuaian isi dokumen dengan kenyataan; dan (3) tingkat kecocokan dokumen dalam menambah pemahaman fenomena yang menjadi fokus penelitian.

E. Pemeriksaan Keabsahan Data

Menurut Moleong (2006: 175) pengecekan keabsahan data memiliki empat kriteria, yaitu: kredibilitas, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian. Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan tiga teknik yang secara lebih rinci masing-masing teknik tersebut adalah sebagai berikut:

1. Teknik Kredibilitas

Kredibilitas adalah upaya yang dilakukan untuk menghindari terjadinya kecenderungan bias terhadap data yang dikumpulkan. Menurutnya kredibilitas tersebut terdapat tujuh teknik, yaitu: perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, pengecekan sejawat, kecukupan referensial, kajian kasus negatif, dan pengecekan anggota. Ketujuh teknik kredibilitas tersebut yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan jenis dan karakteristik data yang diperoleh di lapangan, yaitu ketekunan pengamatan dan triangulasi.

Ketekunan pengamatan (observasi) maksudnya adalah observasi yang dilakukan secara terus-menerus terhadap obyek yang diamati secara lebih cermat, rinci dan mendalam. Sugiyono (2006: 377) menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan berdasarkan data, yaitu fakta mengenai kenyataan yang diperoleh melalui observasi.

Menurut Moleong (2006: 177) observasi bertujuan menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari, kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci sehingga peneliti dapat menangkap makna peristiwa sebagaimana adanya. Dalam penelitian ini dilakukan observasi secara teliti dan rinci serta berkesinambungan terhadap gejala-gejala yang menonjol, terutama berkaitan dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Guru dalam Pembelajaran di masa Pandemi.

Selain itu juga dilakukan triangulasi data menurut Moleong (2006: 178) ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan data, yaitu: penggunaan sumber data, metode, penyelidik, dan teori. Dalam penelitian ini keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber data, metode, dan teori.

2. Teknik Keteralihan

Teknik keteralihan (*transferabilita*), maksudnya adalah peneliti menyampaikan penelitian yang dilakukan dalam bentuk uraian secara lengkap dan terperinci. Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaa antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan

penelitian tersebut, peneliti berusaha mencari dan mengumpulkan data kejadian empiris dalam konteks yang lama dan terjadi di MTs Negeri1 Sragen Jawa Tengah. Keteralihan hasil penelitian berkenaan dengan hasil pertanyaan sampai sejauhmanakah hasil penelitian ini dapat digunakan dalam situasi dalam situasi-situasi lain. Dalam penelitian ini peneliti berusaha memberikan deskripsi yang rinci tentang bagaimana penelitian ini melaksanakan dan mendapatkan kesimpulan tertentu. Sehingga penelitian ini akan menghasilkan dan mendapatkan yang sekiranya ada dalam obyek penelitian lain dan merupakan salah satu manfaat praktis dari penelitian ini.

3. Teknik Kebergantungan

Kebergantungan menurut istilah konvensional disebut reliabilitas, dan reliabilitas ini merupakan syarat validitas dalam suatu penelitian. Alat utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri; oleh karena itu untuk menjamin kebergantungan dengan kepastian penelitian yaitu dengan cara memeriksa dan melacak suatu data sehingga dapat diperoleh kebenaran yang faktual.

Menurut Sugiyono (2006: 203) instrumen yang *valid* dan *reliabel* merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang *valid* dan *reliabel*, tetapi hal ini tidak berarti bahwa dengan menggunakan instrumen yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, otomatis hasil (data) penelitian menjadi *valid* dan *reliabel*. Hal ini masih akan dipengaruhi oleh kondisi obyek yang diteliti dan kemampuan orang yang menggunakan instrumen untuk mengumpulkan data. Oleh karena itu peneliti akan mengendalikan

obyek yang diteliti dalam meningkatkan kemampuan dan menggunakan instrumen untuk mengukur variabel yang diteliti.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Bogdan dalam Sugiyono (2006: 401) adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dengan mudah dapat dipahami dan hasil temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat simpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif. Menurut Miles dan Huberman (2000: 16) dalam model ini ada tiga komponen analisis yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan (*conclusion*).

Ketiga kegiatan analisis model interaktif dapat dijelaskan berikut:

1. Reduksi Data

Data yang diperoleh peneliti di lapangan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi direduksi dengan cara merangkum, memilih dan memfokuskan data pada hal – hal yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini peneliti melakukan reduksi data dengan cara memilih –

milah, mengkategorikan dan membuat abstrak dari catatan yang diperoleh dari lapangan, wawancara dan dokumentasi.

2. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan setelah data tersebut selesai dirangkum atau direduksi. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dianalisis kemudian disajikan dalam bentuk catatan wawancara, dan catatan dokumentasi. Data yang sudah disajikan dalam bentuk catatan diberikan kode untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti dapat menganalisisnya dengan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman dari wawancara, observasi dan dokumentasi. Masing –masing data yang telah diberi kode dianalisis dan kemudian disajikan dalam bentuk sebuah tek.

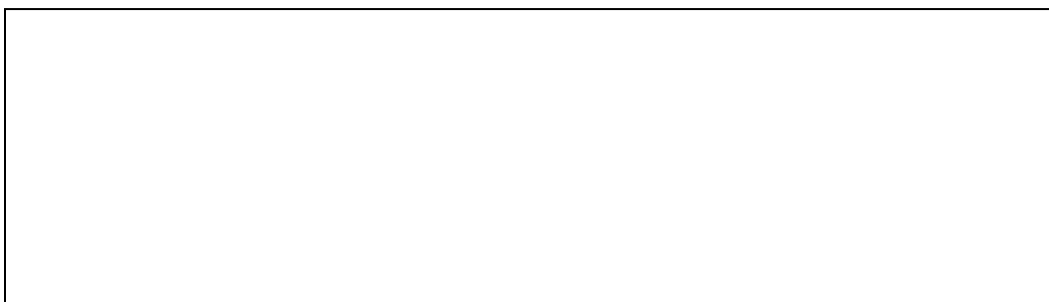
3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

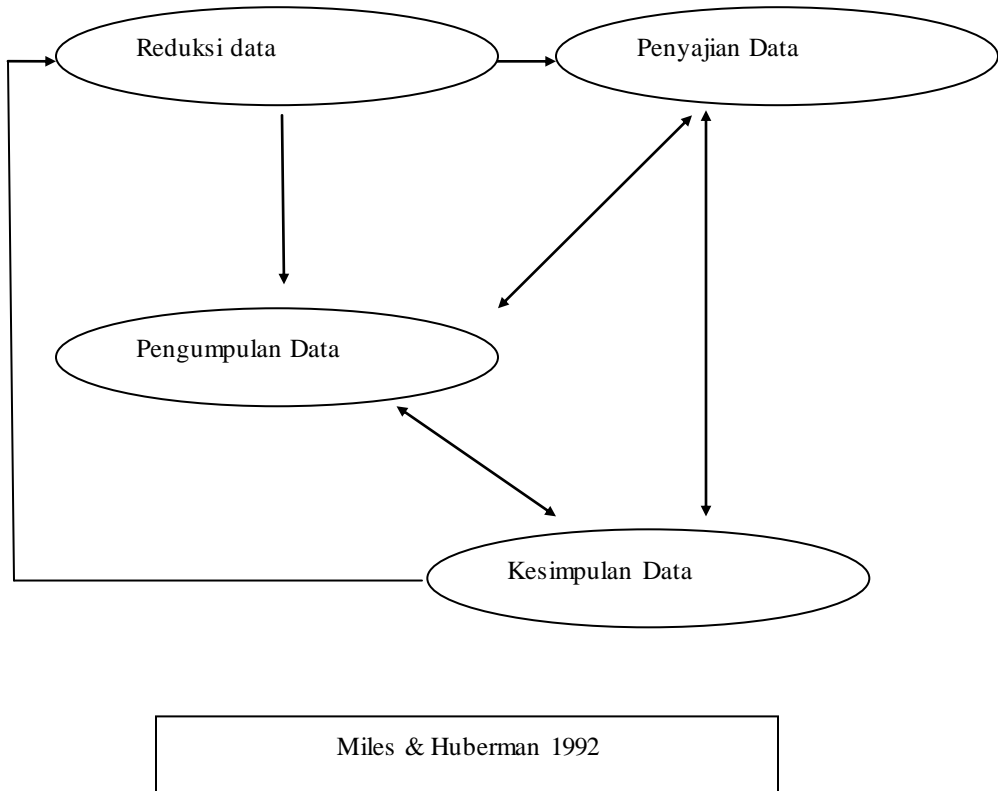
Langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi, berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan dalam bentuk teks, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban dari rumusan masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan peneliti sejak awal.

Adapun teknik analisis selama pengumpulan data, peneliti telaah melalui beberapa katagori, yaitu: *pertama*, meringkaskan data kontak secara langsung dengan orang, kejadian, dan situasi di lokasi penelitian. *Kedua*, dalam analisis selama pengumpulan data adalah pembuatan catatan obyektif, yaitu mencatat sekaligus mengklasifikasikan dan mengedit

jawaban atau situasi sebagaimana adanya, faktual atau obyektif-deskriptif; *Ketiga*, analisis selama pengumpulan data merupakan pembuatan memo, yaitu teorisasi ide atau konseptualisasi ide dimulai dengan pengembangan pendapat atau proposisi.

Langkah kongkritnya adalah peneliti mengadakan pengumpulan data secara umum untuk diklasifikasi sesuai dengan proporsi masing-masing hal ini untuk mempermudah substansi permasalahan atau data sesuai klasifikasi masing - masing. Data yang diperoleh dari pengamatan, wawancara dan dokumentasi di konfrontir satu dengan lain dan data yang sesuai dijadikan dasar untuk dijadikan sebuah kesimpulan secara keseluruhan dari data yang masuk hal ini didasarkan dari pengumpulan data dari masing – masing klasifikasi. Adapun data yang tidak relevan dan tidak ada dalam data sumber pengumpulan data dalam klasifikasi sumber data yang lain maka data tersebut tidak akan dipakai atau dibuang. Sedangkan analisis dalam penelitian ini menggunakan corak deskriptif kualitatif, di mana akan mengeksplorasi dari sebuah deskripsi mengenai kondisi atau keadaan umum MTs Negeri 1 Sragen, baik mengenai struktur organisasi, sarana prasarana, kegiatan, administrasi pendidikan, maupun data-data lain yang mendukung dan signifikan terhadap penelitian ini diperkuat dengan data-data dan deskripsi yang relevan dengan penelitian ini.





Gambar : Skema model analisis interaktif Miles dan Huberman 1992.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi

Dalam paparan data disini tidak terlepas dari teknik analisis data dan keabsahan data. Untuk analisis data mengacu pada tiga komponen yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi serta penarikan kesimpulan. Demikian aktivitas penelitian sehingga terjadi interaksi yang terus menerus antara ketiga komponen analisisnya bersamaan. Sedangkan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

Untuk mendeskripsikan mengenai gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, motivasi guru, serta dampak gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap peningkatan motivasi guru di MTs Negeri 1 Sragen, Berikut disajikan hasil wawancara dengan beberapa nara sumber dalam penelitian, selain itu peneliti juga akan mendeskripsikan data dari hasil observasi dan studi dokumentasi.

1. Profil MTs Negeri 1 Sragen

a. Identitas Madrasah

Nomor Statistik Madrasah	: 1211 3314 0002
NPSN	: 20313242
Nama Madrasah	: MTs NEGERI 1 SRAGEN
Tahun Berdiri	: 1968
Nomor SK	: 22 Tahun 1968

Tanggal SK : 02 Oktober 1968

Bentuk Madrasah : BIASA / KONVENSIONAL

Status Madrasah : NEGERI

Nama Kepala sekolah : Drs. Nur Kayat, M.S.I

NIP : 196502151994031005

Alamat :

a. Jalan : Dk. Gondang Baru Rt 14

b. -Desa / Kelurahan : Gondang

Daerah : Kota Kecamatan

c. Kecamatan : Gondang

d. Kabupaten / Kota : SRAGEN

e. Provinsi : Jawa Tengah

f. Kode Pos : 57254

g. Kode Area / No. Telp / Fax : 0271 – 887086

h. E-mail : [mtsn.gondang@yahoo.com/](mailto:mtsn.gondang@yahoo.com)
mtsn.gondangkedung@kemenag.go.id

b. Data Sarana Prasarana

1) Luas Tanah: 3.838 m²

- Sertifikat Akta Tanah Nomor 3:2.290 m²
- Sertifikat Akta Tanah Nomor 11.20.06.08.8.00014 : 380 m²
- Sertifikat Akta Tanah Nomor 11.20.06.08.4.00037 : 805 m²
- Sertifikat Akta Tanah Nomor 11.20.06.08.4.00046 : 363 m²

2) Status Gedung : Hak Milik Pemerintah RI

Cq Kementerian Agama RI

3) Sifat Gedung : Permanen

4) Penggunaan Gedung :

- Ruang Kelas : 24 lokal
- Ruang Perpustakaan : 1 lokal
- Ruang UKS : 1 lokal
- Ruang Lab. Bahasa : 1 lokal
- Ruang Lab. Computer : 1 lokal
- Ruang Kantor TU : 1 lokal
- Ruang Kantor Guru : 1 lokal
- Ruang Kepala sekolah : 1 lokal
- Ruang Piket / Satpam : 1 lokal
- Ruang BK/BP : 1 lokal
- Ruang OSIM : 1 lokal
- Ruang Dapur / Penjaga : 1 lokal
- Ruang Koperasi Siswa : 1 lokal
- MCK : 16 lokal
- Masjid / Mushola : 1 lokal
- Kantin : 3 lokal
- Gudang :- unit
- Halaman untuk upacara Bendera
- Halaman beratap untuk parkir Kepala / guru
- Lapangan Olahraga

- GOR/ Gedung Olah Raga

c. sejarah Madrasah

1) Letak geografis

Madrasah Tsanawiyah Negeri Gondang Kabupaten Sragenterletak di wilayah Desa Gondang, Kecamatan Gondang Kabupaten Sragen, beralamat di Dk.Gondang Baru Rt 14, Desa Gondang, Kecamatan Gondang tepatnya sebelah timur kantor Polsek Gondang kurang lebih 50 meter.MTs Negeri Gondang Sragen letaknya sangat strategis, di jantung kota Kecamatan mudah dijangkau dengan kendaraan umum, menempati areal tanah seluas kurang lebih 3.838 meter persegi.

2) Berdirinya Madrasah

Pada tahun 1967, para tokoh agama dan tokoh masyarakat berkumpul dan bekerja sama merealisasikan berdirinya sekolah tingkat pertama yang berbasis agama atau yang disebut Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Swasta (MTsAIS) Gondang Kabupaten Sragen. Gagasan ini terealisasi kemudian tanggal 02 Oktober 1968 di Negerikan, yang dikenal dengan sebutan Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Negeri (MTsAIN) Gondang Sragen. Madrasah ini mempunyai sejarah sebelum memiliki Gedung sendiri sempat berpindah-pindah yang akhirnya sekarang telah memiliki Gedung yang megah dan akhirnya menjadi MTsN Gondang. Ide yang mendasari berdirinya MTsN Gondang ini adalah:

- a) untuk mendidik siswa agar mempunyai akhlakul karimah.
- b) untuk mendidik siswa agar menguasai ilmu pengetahuan dan menjadi siswa yang cerdas.
- c) untuk mendidik siswa agar mampu berjuang di jalan Allah kapan dan dimana saja.

3) Perkembangan Madrasah

Bapak Hasyim Asy'ari, BA merupakan salah satu dari Kepala sekolah yang diangkat pertama kali, dan beliau merupakan salah satu tokoh pendiri. Pada masa periode itu letak MTsAIN Gondang terbagi dua tempat (darurat) yaitu di utara pasar Gondang dan diselatan pasar Gondang oleh karena kelas tidak mencukupi. Kemudian pada akhir tahun 1980 atau awal tahun 1981 pindah ke Gondang Baru, desa Gondang Kecamatan Gondang (tempat yang sekarang adalah merupakan gedung baru dari pemerintah). Berpindahnya MTsAIN dari tempat lama ke tempat yang baru membuat keberadaan madrasah ini lebih dikenal masyarakat bahkan besar pengaruhnya terhadap kondisi Gondang tentang madrasah, sebab satu-satunya Madrasah Negeri yang ada di Gondang. Sampai sekarang ini sudah mengalami sepuluh kali pergantian kepala yakni Bapak Hasyim Asy'ari, BA, (1968-1984) kemudian Drs. Harun (1984 – 1988) kembali lagi Hasyim Asy'ari, BA (1988 -1992), Drs. Muh Paidi (1992 – 1997) selanjutnya Drs. Irwan Junaidi (Plt 3 bulan), Drs. Suwadji (1997 – 2003), Drs. Nur Kayat (2003-2006), Drs. Widagdo, M.Pd (2006-2011),

Drs.Suyadi, (dua minggu meninggal dunia) diteruskan Ali Mahfudz,S.Ag.M.Pd.diteruskan Bapak Smt. (07 Maret 2014 – 2018), Drs.Suparman,M.M(2018-2019) selanjutnya Bapak Smt (Plt 1 tahun Januari – Desember 2020), dan sekarang adalah Bapak Drs.Nur Kayat, M.S.I (06 Februari 2021 sampai sekarang) Dari berbagai perkembangan yang terus berjalan sampai sekarang memang sangat diharapkan MTsN Gondang yang sekarang menjadi MTs Negeri 1 Sragen sesuai Keputusan Menteri agama RI Nomor 211 Tahun 2015 tentang perubahan nama Madrasah Aliyah Negeri Madrasah Tsanawiyah Negeri dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Jawa Tengah ditetapkan 27 Juli 2015.MTs Negeri 1 Sragen adalah satu-satunya harapan dari Kementerian agama sebagai pendidikan tingkat pertama di wilayah ini untuk membentuk lulusan yang Berakhlak mulia, Berilmu dan Berkarakter Cerdas.

d. Visi, Misi, Tujuan dan Tupoksi

1) Visi

Berakhlak Mulia, Berilmu, dan Berkarakter Cerdas

2) Misi

- a) menumbuhkan penghayatan peserta didik terhadap ajaran agama Islam sehingga menjadi sumber kearifan dalam berpikir dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari.
- b) menumbuhkan pembiasaan yang religius.

- c) melaksanakan pembelajaran yang profesional dan bermakna yang dapat meningkatkan prestasi yang berakhlak terpuji.
- d) melaksanakan program bimbingan sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh peserta didik.
- e) melaksanakan pembelajaran ekstrakurikuler secara efektif sesuai bakat dan minat peserta didik untuk mencapai prestasi dalam kompetisi.

3) Tujuan

- a) peserta didik hafal bacaan sholat dan surat-surat pendek beserta artinya sesuai dengan tingkatan.
- b) peserta didik dapat mengimplementasikan janji siswa dalam kehidupan bermadrasah dan bermasyarakat.
- c) peserta didik mempunyai pembiasaan yang religius dan beretika.
- d) peserta didik dapat naik kelas 100% secara normatif.
- e) peserta didik kelas IX dapat memperoleh nilai Ujian (UN, UM dan UAMBN) di atas nilai KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal) masing-masing mata pelajaran.
- f) madrasah memiliki kelompok/tim olah raga, KIR, PMR, paduan suara yang dilandasi nilai religius, dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk membangun prestasi yang optimal.
- g) madrasah menjadi idola dan pilihan utama masyarakat untuk mendidik dan membina putra-putrinya.

4) Tugas pokok dan fungsi Madrasah

Madrasah Tsanawiyah sebagaimana ditetapkan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 BAB VI, Bagian Ketiga Pasal 18 ayat 3, adalah lembaga pendidikan sejajar SMP.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang melayani masyarakat dalam pemberdayaan Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu masalah madrasah dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip lembaga layanan. Pengorganisasian madrasah perlu dilakukan dengan cermat yang ditampilkan dalam bentuk struktur organisasi yang mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas pemanfaatan sumber daya pendidikan, serta kondusif untuk timbulnya inovasi dan kreatifitas.

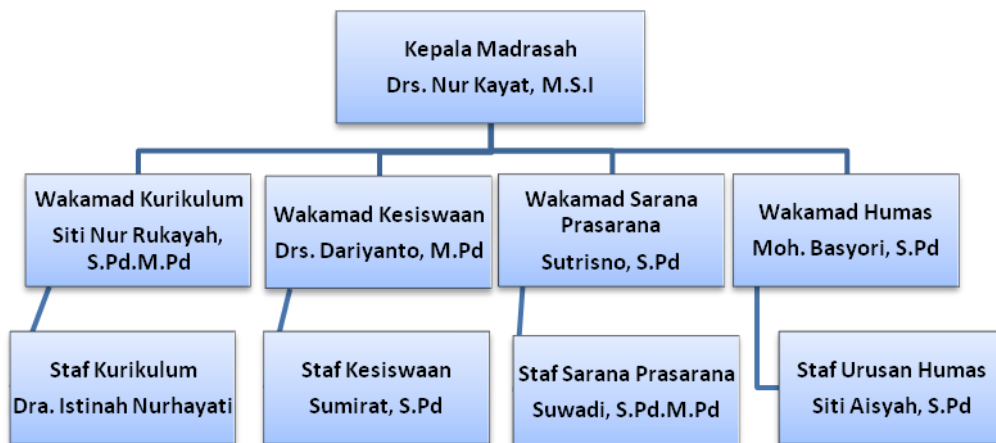
Dalam melaksanakan tugasnya MTs Negeri Gondang Kabupaten Sragen menggunakan Sistem Manajemen Berbasis Madrasah sesuai pedoman yang diterbitkan oleh Dirjen Baga Islam Tahun 2005.

Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah pada MTsN Gondang Kabupaten Sragen meliputi 7 komponen yaitu :

- a) organisasi terdiri dari Komite Madrasah dan Organisasi Madrasah.
- b) kurikulum: MTsN Gondang Kabupaten Sragen melaksanakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) untuk kelas IX dan Kurikulum 2013 untuk kelas VII dan VIII.

- c) SDM: terdiri dari unsur Kepala sekolah, Guru, Tata Usaha dan Penjaga.
- d) kesiswaan: terdiri dari unsur Organisasi Siswa, Pelayanan Kasus dan Pembinaan siswa, Satuan Tugas Pelaksana Pembinaan Kesiswaan (STP2K)
- e) sarana prasarana meliputi perencanaan, pengadaan, penggunaan dan perawatan/pemeliharaan.
- f) pembiayaan: meliputi kegiatan Perencanaan, Penggalian dana, Pengelolaan, pelaporan yang Akuntabilitas.
- g) partisipasi Masyarakat.

e. Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi MTs Negeri 1 Sragen

(Sumber: Arsip TU Sekolah, 2022)

f. nama-nama guru dan karyawan

Tabel 4.1 Nama-nama Guru dan Karyawan MTs Negeri 1 Sragen

NO	NAMA	NIP	MATA PELAJARAN
1	Sumanto, S.Pd M.Pd	19650215 199403 1 005	Fisika
2	Dra. Sri Mulyani	19630910 199403 2 001	BK
3	Sri Supriyantini, S. Ag	19660924 199603 2 001	Matematika
4	Dra. Istinah Nurhayati	19681023 199403 2 001	Fiqih
			Qur'an Hadits
			BTA
5	Drs. Dariyanto, M.Pd	19620706 199801 1 001	PKn
6	Ibu SS	19650803 199803 2 001	Matematika
7	Aris Handayani, S.Pd	19680329 199203 2 002	Bahasa Inggris
8	Sumini, S.Pd	19651009 199303 2 001	Matematika
9	Ali Rosyid Effendi, S.Pd	19680522 199303 1 003	Biologi
10	Sutrisno, S.Pd	19640312 199303 1 005	Penjaskes
11	Endang Purwaningsih, S.Pd	19680203 199403 2 003	Matematika
12	Suharyarsi, S.Pd	19680215 199403 2 002	Bahasa Jawa
			Seni Budaya
13	Khomsiatun, S.Ag	19700105 199603 2 002	Aqidah Akhlak
			BTA
14	Dra. Asiyah	19650514 200501 2 001	BK
15	Sumirat, S.Pd	19680423 200501 1 007	Penjaskes
16	Suwarni, S.Pd	19690705 200501 2 001	IPS Terpadu
17	Wahyu Agus Widodo, S.Pd	19740817 20501 1 004	Matematika

NO	NAMA	NIP	MATA
			DEKORADAN
18	Wiwik Estiasih TH, M.Pd	19791015 200501 2 003	Bahasa Inggris
19	Siti Aisyah, S.Pd	19800814 200501 2 008	Bahasa Inggris
20	Suwadi, S.Pd	19630927 200604 1 003	Bhs. Indonesia
21	Sumini, S.Pd	19680516 200604 2 008	Fisika
			Biologi
22	Joko Santoso, S.Pd	19700705 200501 1 006	Biologi
			Fisika
23	Siti Nur Rukayah, S.Pd	19810422 200501 2 005	IPS Terpadu
24	Moh Basyori, S.Pd,M.Pd	19691020 200701 1 038	IPS Terpadu
25	Darsi, S.Ag	19710502 200701 2 027	SKI
			Bahasa Arab
26	Muji Rahayu, S.Pd	19770930 200710 2 001	Bhs. Indonesia
27	Dwi Rustiana,S.S	19780320 200901 2 005	IPS Terpadu
			Pkn
28	Setiyo Purnomo,S.Pd	19730330 200710 1 002	Penjaskes
29	Warsono,S.Pd	19760727 200710 1 003	Bahasa Inggris
30	Sri Lestari,S.Pd	19791126 200710 2 002	IPS Terpadu
31	Agung Susianto,S.Pd	19800622 200710 1 003	Matematika
32	Margini, S.Ag	19790302 200710 1 005	SKI
			Fiqih
			BTA
33	Joko Susilo, S.H	19741206 200710 1 001	PKn
34	Bambang, S.Pd.I.M.Pd.I	19800725 200710 1 002	Qur'an Hadits
			BTA
35	Endang Kusumawati, S.Pd	19820218 200901 2 011	Fisika

NO	NAMA	NIP	MATA
			DEKORADAN
36	Nur Hidayati, S.Ag	19760506 200710 2 001	Bahasa Arab
37	Nur Hidayati, S.Ag M.PdI	19780820 200710 2 002	Aqidah Akhlak
			BTA
38	Yoeniarsih, S.PdI	19740619 200701 2 017	SKI
			Fiqih
			BTA
39	Rahayu Sri Kus P, S.Pd	196606262014112002	Bahasa Jawa
			Seni Budaya
40	Alief Wildan, S.Pd		Bahasa Indonesia
41	Sutrisno, S.Pd		IPS Terpadu
			PKn
42	Yusnita Puspasari, S.Kom		TIK
43	Niken Fajarningrum, S.Pd		Seni Budaya
44	Tri Nur Hidayat, S.Pd		BK
45	Lilis Sulistyorini, SS		Bahasa Arab
46	Suryono, S.Pd		Bhs. Indonesia
47	Yanis Syahidiyyah, SSi.		Fisika
48	To'at Basuki, S.Ud		Qur'an Hadits
			BTA
49	Jahid Muttaqin, S.Pd.I		Qur'an Hadits
			BTA
50	Fibri Parminingsih, S.Pd		Bahasa Jawa
51	Suwanti, S.Pd		Bahasa

NO	NAMA	NIP	MATA DEKORASI
			Indonesia
51	Rahmawati Ayuningtiyas, S.Pd		

B. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala MTs Negeri 1 Sragen Dalam Pembelajaran pada Masa Pandemi

Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Sragen saat ini dipimpin oleh Bapak Drs. Nur Kayat, M.S.I. Beliau menjabat sebagai Kepala Sekolah di MTs Negeri 1 Sragen sejak 13 Januari 2021 menggantikan Kepala Sekolah yang lama yaitu Bapak Sumanto, S.Pd, M.Pd. Saat pergantian pemimpin, keadaan Madrasah masih memberlakukan pembelajaran online (Pembelajaran Jarak jauh / PJJ).

Sekalipun belum menjabat lama, kepemimpinan Bapak Drs. Nur Kayat, M.S.I, (Bapak KS.Nk) telah menyesuaikan diri dalam meneruskan program kegiatan yang telah dilaksanakan di Mts Negeri 1 Sragen. Strategi kepemimpinannya tidak jauh berbeda dengan kepemimpinan yang lama, hanya saja Kepala Sekolah yang baru ini lebih semangat dalam meningkatkan prestasi dengan di bentuknya team bina prestasi yang bertugas menyiapkan peserta didik untuk focus mengikuti berbagai lomba yang diadakan oleh instansi lain maupun di internal Kemenag, baik di tingkat daerah maupun di tingkat Nasional. Di masa pandemic ini banyak

meraih berbagai prestasi baik prestasi akademik maupun non-akademik yang diperoleh siswa maupun guru (pengajar).

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang diterapkan di MTsN 1 Sragen mempunyai khas tersendiri, yang berbeda dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di sekolah lain utamanya dalam hal memecahkan masalah ataupun pengambilan keputusan.

a. Cara memecahkan masalah dan mengambil keputusan

Berdasarkan pengamatan penulis di MTs Negeri 1 Sragen, dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan Kepala Sekolah senantiasa mengkoordinasikan dengan segenap civitas akademika utamanya dalam menentukan suatu kebijakan yang akan diterapkan. Kepala Sekolah berkoordinasi dengan semua wakil Kepala Sekolah yang meliputi Waka kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarana dan prasarana serta waka Humas. Juga dikoordinasikan dengan Kepala Tata Usaha dan para staf, dewan guru, komite dan karyawan terkait agar menghasilkan keputusan yang optimal. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala Sekolah yaitu demokratis. Untuk setiap penentuan kebijakan maupun strategi pelaksanaan program sekolah senantiasa dikoordinasikan dengan wakil Kepala Sekolah (O. Pen.09052022).

Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Sekolah menyatakan cara menyelesaikan masalah sebagai berikut.

Masalah itu kan ya tergantung tingkat besar kecilnya masalah harus dilihat dulu, kemudian dilihat dari sisi penting, mendesak atautkah memang masih biasa saja. Dan dampaknya itu kalau memang dampaknya besar ya berarti harus segera diselesaikan, kalau dampaknya kecil berarti kan harus kita memprioritaskan masalah yang besar itu dulu. Tergantung dari masalah itu melibatkan siapa, kalau itu melibatkan guru berarti guru harus dilibatkan dan kalau menyangkut masalah itu ke murid ya harus dilibatkan ke murid. Masalah iya seharusnya harus terselesaikan dengan baik. Ketika mengambil keputusan berusaha dan harus hadir, sebisa mungkin harus hadir dalam memecahkan masalah. Kecuali ketika saya tidak bisa hadir karena ada kepentingan keluar kota atau mendesak, dapat diwakilkan (W. KS.Nk.09052022).

Bagaimana pemecahan masalah yang dilakukan dalam mengambil keputusan di MTsN 1 Sragen, berikut jawaban bapak Kepala Sekolah yaitu bapak KS.Nk :

Dalam memecahkan masalah di sekolah ini saya berkoordinasi melalui rapat, dengan wakamad, Ka TU, guru-guru, karyawan dan komite yang pasti dengan rapat atau musyawarah. Saya harus minta pertimbangan- pertimbangan. Kalau hanya sedikit dan bisa saya pecahkan sendiri saya pecahkan sendiri, tapi kalau keputusan itu harus semua tau ya saya rapat. Ya sebenarnya saya setengah memaksa kalau tidak *nganu* ya *tetep* kalau tidak ada keputusan kan saya harus mengambil keputusan, makanya keputusan saya itulah nanti yang gunakan. Jadi harus ya setengah otoriter lah kalau saya. Tapi *tetep* musyawarah sesuai situasi kondisi di sekolah ini. Ya kalau memang dimusyawarah itu *udah* selesai *yo udah* selesai. Tetapi kalau tidak bisa misalnya pak ini tidak bisa ini... itu, ini” akhirnya ya saya memutuskan sendiri. Kalau saya itu sudah putuskan, ya sudah yang berarti harus dilaksanakan. Nanti nggak selesai kalau nggak seperti itu. (W.KS.Nk.09052022)

Untuk mengetahui bagaimana Kepala Sekolah memecahkan masalah, kami mewawancari guru IPS yang juga wakil kepala sekolah urusan kurikulum sebagai berikut :

Kepala Sekolah dalam memecahkan masalah selalu minta pertimbangan kepada para guru, kepala TU, staf dan juga

karyawan, keputusan akhir dilaksanakan dengan musyawarah dan mengadopsi semua aspirasi yang disampaikan dalam forum rapat.(W.WK.SNK.09052022).

Hal senada juga disampaikan oleh ibu guru mapel matematika GMP.Sum yang menyatakan sebagai berikut :

Kepala Sekolah mengundang seluruh guru dan pegawai dalam rapat dinas untuk dimintai pertimbangan dalam menyelesaikan masalah yang di sampaikan dalam forum rapat dan juga dimusyawarahkan secara bersama-sama. Dan jika sudah disepakati oleh peserta rapat baru diputuskan oleh pimpinan. (W.GMP.Sum.09052022)

Pada dasarnya seluruh kegiatan yang berlangsung dalam sebuah sekolah merupakan akibat atau konsekuensi dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan atau Kepala Sekolah. Keberhasilan dalam mencapai sasaran secara efektif atau mengalami kegagalan ditentukan oleh ketepatan dari berbagai keputusan yang diambil Kepala Sekolah sebagai pemimpin. Pengambilan keputusan atau kebijakan pada masa pandemi Covid-19 ini sangat penting, terlebih lagi karena terkait dengan implementasi kebijakan dari pusat atau pemerintah. Seperti yang disebutkan oleh Drs. Nur Kayat, M.S.I selaku Kepala Sekolah, yaitu:

“Untuk kebijakan pada masa pandemi saat ini tentunya ada banyak tambahan kebijakan baru dan juga merevisi beberapa kebijakan yang sudah ada karena disesuaikan kembali dengan aturan atau kebijakan dari pusat” Wawancara Kepala MTs Negeri 1 Sragen, (W. KS.Nk 0902022).

Kebijakan yang disebutkan di atas mengenai proses pembelajaran daring maupun luring. Dari hasil observasi peneliti memperoleh beberapa

kebijakan baru dan kebijakan yang direvisi tersebut baik secara tertulis maupun tidak, antara lain:

- 1) diberlakukannya pembelajaran jarak jauh yang dilakukan secara daring melalui aplikasi *Zoom, Whatsapp, dan Email*.
- 2) pembelajaran secara tatap muka dilakukan dengan kebijakan yang telah diatur oleh pemerintah menggunakan SOP New Normal.
- 3) warga sekolah maupun masyarakat yang memiliki kepentingan memasuki lingkungan madrasah diwajibkan membawa surat kesehatan.
- 4) pedagang dari luar tidak diperbolehkan berjualan di dalam lingkungan madrasah.

Mengenai kebijakan internal seperti pelanggaran tata tertib yang dilakukan oleh siswa maupun guru berdasarkan hasil penelitian, jenis-jenis pelanggaran tata tertib yang dilakukan siswa seperti datang terlambat, tidak memakai atribut sekolah, tidak mengerjakan PR, dan beberapa pelanggaran yang lain. Dalam hal ini Kepala Sekolah sudah memiliki kebijakannya sendiri. Pengambilan keputusan atau kebijakan untuk menangani permasalahan tersebut Kepala Sekolah melakukan langkah-langkah pengambilan keputusan Kepala Sekolah sudah sesuai dengan aspek kajian situasi dan penyebab terjadinya pelanggaran di lingkungan sekolah. Kepala Sekolah sangat berusaha dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya sebagai Kepala Sekolah dengan mempertimbangkan segala sesuatu melalui rapat bersama guru dan staff

yang kemudian turut melibatkan orang tua siswa serta masyarakat. Kepala MTs Negeri 1 Sragen mengutamakan kenyamanan serta keamanan seluruh warga madrasah, turut membantu pemerintah dalam pencegahan klaster baru Covid-19 sesuai dengan prinsip dikeluarkannya kebijakan pendidikan di masa pandemi ini yaitu dengan memprioritaskan kesehatan dan keselamatan peserta didik, tenaga kependidikan, keluarga dan masyarakat.

Jadi dalam memecahkan masalah Kepala Sekolah mengupayakan pemecahan masalah sekolah dengan cara diskusi bersama para guru, berusaha menyelesaikan masalah dengan baik dan berusaha hadir ketika pengambilan keputusan.

2. Bagaimana perkembangan masalah setelah adanya keputusan yang telah disepakati bersama, berikut pernyataan yang disampaikan Kepala Sekolah :

Kita telah komitmen dan sesuai dengan hasil rapat saja, kalau biasanya tentu ada yang kurang puas, ada yang minta dipertimbangkan, ada yang minta dirubah ya pasti ada pro dan kontra tapi hasil terakhir nanti walaupun tidak pasti tetapi bisalah di atasi. Perkembangan masalah setelah diputuskan dilaksanakan dengan baik dan situasi tetap kondusif. Sesuai kesepakatan bersama biasanya masalah itu selalu terselesaikan dengan baik. (W.KS.Nk.10052022)

Untuk mengetahui perkembangan setelah masalah diputuskan dengan baik dan situasi tetap kondusif, maka peneliti juga mewawancarai guru mata pelajaran Bahasa Inggris ibu GMP.Wwk menyampaikan sebagai berikut :

Menurut saya masalahnya selesai tidak berkembang. karena kalau ada apa-apa itu langsung dikerjakan. Kalau ada masalah selalu diselesaikan sampai tuntas, tidak setengah-setengah. (W.GMP.Wwk.10052022)

Hal senada juga disampaikan wakil kepala urusan humas yang juga guru mapel IPS Terpadu bapak WK.Bash sebagai berikut :

Iya, Kepala Sekolah selalu cepat dalam memutuskan persoalan dan jarangdi tunda-tunda dan permasalahan cepat selesai tidak berkepanjangan dan selesai dengan baik.. (W.Wk.Bas.10052022)

Guru mapel Olahraga juga menyampaikan yang juga staff kesiswaan bapak GMP.SP menyatakan sebagai berikut :

Selalu berkembang. Soalnya kalau ada apa-apa itu langsung dikerjakan. Kalau ada masalah selalu diselesaikan sampai tuntas, tidak stengah-stengah. (W.GMP.SP10052022)

Peneliti berikutnya minta pendapat dari guru mata pelajaran IPA Terpadu bapak GMP.Fend sebagai berikut :

Setelah perkara itu sudah menjadi sebuah keputusan, semuanya berjalan menjadi baik dan semuanya bisa terselesaikan secara tuntas dan dapat berjalan dengan lancar. (W.GMP.Fend.10052022)

Bapak guru mapel Olahraga kelas IX yang juga wakil kepala bagian sarana dan pra sarana juga menyampikan pendapatnya sebagai berikut :

Begitu ada masalah dan sudah jadi keputusan, langsung dijalankan sampai tuntas. Kalau ada ini ada hal-hal yang kurang tepat kemudian dimusyawarahkan pada kesempatan yang lain.. (W.WK.Sut.11052022)

3. Pengambilan keputusan dalam musyawarah kerja, bapak Kepala Sekolah selalu hadir sampai permasalahan yang akan disepakati bersama diputuskan, kecuali jika dalam keadaan terpaksa yaitu bersamaan dengan rapat dinas dengan atasan dan berikut pernyataan wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum ibu WK.SNK sebagai berikut :

Jika ada musyawarah kerja beliau selalu hadir, kecuali ada kepentingan rapat dinas dengan atasan. Jika bersamaan dengan rapat dinas lain, biasanya saya yang ditugaskan memandu jalanya rapat atau musyawarah.(W.WK.SNK.11052022)

Hal senada dipertegas oleh bapak Kepala Sekolah KS.Nk yang pernyataannya sebagai berikut :

Dalam setiap pengambilan keputusan suatu pemecahan masalah, saya harus hadir mas, kecuali kalau saya itu pas ada kegiatan di luar, saya WA kesalah satu wakil saya, biasanya waka kurikulum hanya memberikan ini seperti ini terus bagaimana *la* terus dia disini sendiri dengan teman-teman yang musyawarah terus nanti WA saya lagi" kalau hasilnya seperti ini bagaimana?" *oo* ya sudah bisa dilaksanakan. Jadi sebisa mungkin saya utamakan untuk hadir, itu yang nomer satu, kalau tidak bisa saya WA atau ngabari dan lewat media elektronik itu pasti, pasti saya lakukan. Jadi harus dipecahkan bersama pasti saya usahakan dan saya utamakan untk hadir karena ini sangat penting. (W.KS.NK.10052022)

Peneliti juga mengamati sikap guru apakah dalam pengambilan keputusan kepala sekolah selalu hadir, berikut pernyataan yang disampaikan Waka Humas yaitu bapak WK.Bas sebagai berikut :

Iya, kepala sekolah selalu hadir dalam memutuskan persoalan dan jarang absen kecuali ada undangan dinas yang tidak bisa diwakili oleh orang lain. (O. Pen..10052022)

Bapak guru mapel IPA GMP.Fend juga menyampaikan terkait dengan keterlibatan Kepala Sekolah dalam pengambilan musyawarah kerja sebagai berikut :

Yang memimpin rapat sering bapak Kepala Sekolah. Selalu datang, yang memimpin kan kepalanya. Karna tanggung jawabnya kepesek. (W.GMP.Fend.11052022)

Staf kurikulum yang juga guru mapel bahasa Inggris yaitu ibu GMP.Wwk menyampaikan pernyataanya sebagai berikut :

Kepala Sekolah keterlibatannya cukup penting dan ikut terlibat secara langsung apapun masalahnya bapak kepala memang selalu hadir dalam kegiatan musyawarah kerja dan jarang di wakilkkan, jika bersamaan dengan acara yang lebih peting biasanya di wakilkkan kepada salah satu wakil Kepala Sekolah yang sesuai materi yang di bahas dalam musyawarah. (W.GMP.Wk.11052022)

4. Keterlibatan peranan Kepala Sekolah sangat strategis dan penting dalam sebuah keputusan, karena pengambil kebijakan yang syah sesuai dengan hukum yang berlaku adalah Kepala Sekolah, sebagaimana berikut pengamatan di lapangan sebagai berikut :

Bapak Kepala Sekolah KS.Nk. akan mengambil keputusan dari apa yang dijadikan keraguan oleh guru-guru terkait tugas yang akan diberikan kepada siswa kelas VII (tujuh) – siswa klas VIII (delapan) menjelang libur UAM kelas IX (sembilan). Bapak kepala sekolah KS.Nk berperan sangat strategis dan sangat besar sebagai penentu/ pemutus hasil akhir dan mengadopsi semua usulan dan gagasan serta bijaksana dalam memutus sesuatu. (O.Pen.12052022)

Bapak staf kesiswaan yang juga guru mapel olahraga menyampaikan sedana dengan yang disampaikan bapak dan ibu guru yang lain dan pernyataanya sebagai berikut :

Beliau harus terlibat dan sangat berperan dalam setiap pengambilan keputusan di sekolah ini , karena beliau yang disini pemimpinnya dan sangat berkepentingan dalam hal ini. (W.GMP.SP.12052022)

Guru mata pelajaran matematika yaitu ibu GMP.Sum menyampaikan bahwa Kepala Sekolah selalu hadir dalam pengambilan keputusan sebagaimana pernyataanya sebagai berikut :

Kepala Sekolah itu selalu hadir dan sangat berperan keterlibatannya untuk mengambil sebuah keputusan dan setahu saya beliau jarang diwakilkan untuk masalah seperti ini.(W.GMP.Sum.12052022)

5. Peranan Kepala Sekolah sangat besar dalam setiap pengambilan keputusan, karena beliau yang bertanggungjawab terhadap kemajuan sekolah yang dipimpinnya sebagaimana pernyataan dari hasil pengamatan penulis tanggal 12 mei 2022 sebagai berikut :

Salah satu peranan dan fungsi kepala sekolah kan tugasnya dari memimpin rapat, memberi ruang kepada guru juga nanti kan yang memimpin rapat kan kepala sekolah jadi perannya ya selain dia di akhir musyawarah yang memutuskan, ditengah beliau beliau mencari usulan yang bagus dan ide yang cemerlang kalau ada. Jadi beliau perannya cukup besar pastinya. Karna fungsinya sebagai manajerial, yang segala sesuatunya beliau harus tau, hasilnya juga harus tau nanti bagaimana, prosesnya juga harus di pertimbangkan secara matang. (O.Pen.12052022)

Demikian juga pernyataan yang disampaikan ibu GMP.Muj salah satu guru mapel bahasa Indonesia sebagai berikut :

Apapun yang di ambil dalam sebuah keputusan, Kepala Sekolah yang harus bertanggung jawab terhadap akibat dari kebijakan yang di ambil, yang berdampak baik maupun buruk terhadap sekolah. Jadi peran beliau sangat besar dan tidak bisa sembarangan mengambil keputusan. (W. GMP.Muj.12052022)

Staf kurikulum yang juga guru mapel bahasa Inggris menyampaikan hal senada yang disampaikan GMP.Muj yang pernyataanya sebagai berikut :

Peranan Kepala Sekolah sangat besar mas, namanya juga Kepala Sekolah sebagai pemimpin yang telah di berikan SK dari pemerintah harus bertanggung jawab. (W.GMP.Wwk.12052022)

Hal yang sama juga disampaikan wakil Kepala Sekolah urusan humas yang sekaligus guru IPS mengatakan sebagai berikut :

Saya mencoba dating pagi, eh ternyata bapak Kepala Sekolah sudah hadir dan sedang memeriksa persiapan di ruang rapat. (W.WK.Bash.13052022)

6. Pembinaan secara langsung yang dilakukan Kepala Sekolah terhadap bawahan (staf, guru, dan siswa) di lakukan pada saat selesai apel pagi, tapi waktunya hanya 15 menit karena guru-guru harus segera mengajar di kelas, sebagaimana di sampikan Kepala Sekolah sebagai berikut :

Kalau saya pembinaannya itu melalui forum setengah resmi di ruang guru dan waktunya hanya 15 menit saja karena guru-guru harus segera melaksanakan kewajiban mengajar., ya kadang kalau ada apa gitu saya langsung dengan guru-guru. Tapi kalau itu sifatnya global, ya saya harus dengan semuanya melalui forum rapat dinas. Misalnya penggunaan ini untuk media belajar ya saya global dulu kemudian nanti saya kan ada supervisi kelas, ada penilaian, ada PKG. Kalau pembinaan kesiswa itu saya langsung, jadi anak yang melanggar ketentuan yang ada itu saya comot, saya ambil, kadang-kadang saya nggak musyawarah dengan guru secara langsung. (W.KS.Nk.13052022)

Hal senada juga disampaikan wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum yaitu ibu WK.SNK sebagai berikut :

Kepala Sekolah memberikan pembinaan secara langsung kepada guru, setelah selesai apel pagi dilaksanakan di ruang guru dan waktunya dibatasi hanya 15 menit saja. Biasanya kan itu kebersamaan mas, dikantor guru. Setelah pembinaan guru-guru masuk ke kelas untuk melaksanakan pembelajaran sesuai jadwalnya masing-masing.
(W.WK.SNK.14052022)

Pembinaan juga dilakukan secara pribadi, ini jika ada guru atau pegawai yang menyimpang dari aturan yang ada, misalnya mengajukan berkas kenaikan pangkat yang tidak sesuai jadwalnya, hal ini disampaikan bapak guru mapel IPA yaitu bapak GMP.Joksan sebagai berikut :

Saya pernah dipanggil khusus oleh Kepala Sekolah dan diberikan pembinaan tentang kenaikan pangkat, kebetulan saya mengajukan terlambat dan di tolak oleh kantor kemenag sragen dan harus mengusulkan lagi pada tahun yang akan datang. (W.GMP.Joksan.14052022).

7. Pembinaan juga terkait supervisi atau penilaian guru yang dilaksanakan secara berkala dengan tujuan agar pada saat supervise tidak ada kesalahan yang fatal, sebagai mana diutarakan ibu GMP.Muj sebagai berikut :

Pembinaan itu tetap ada, umpamanya dengan guru itu kita seandainya guru itu mau apa mau ada apa penilaian itu juga sebelumnya diarahkan dulu oleh Kepala Sekolah itu nanti sebaiknya bagaimana atau guru itu sedang akan ditugasi untuk apa nanti juga biasanya secara personal pak kepala menyampaikan arahnya tidak dengan rapat. Kalau siswa ya banyak sekali mungkin spontanitas malahan kalau pak kepala disini, jadi begitu melihat anak ada hal yang kurang dibenahi atau dibetulkan pak Kepala Sekolah itu tidak segan- segan untuk memanggil, nggak

apa nggak melewati guru, kita juga mengerti. Kadang-kadang juga pak kepala keliling melihat ya itu kalau melihat hal yang kurang pas ya itu pak Kepala Sekolah langsung menegur atau memberi arahan. (GMP.Muj.14052022)

Jika ada guru atau pegawai yang tidak melaksanakan hasil keputusan Kepala Sekolah akan memberikan pembinaan secara langsung kepada yang bersangkutan, berikut pernyataan Kepala Sekolah bapak KS.Nk

Jika ada guru atau pegawai yang tidak melaksanakan hasil keputusan maka saya akan memberikan pembinaan yaitu melalui teguran langsung dan kadang juga teguran tidak langsung yaitu melalui waka kurikulum sebagai koordinator guru. Tapi kalau itu sifatnya global, ya saya harus saya sampaikan melalui forum rapat dengan semuanya. Misalnya penggunaan ini untuk media belajar ya saya global dulu kemudian nanti saya kan ada supervisi kelas, ada penilaian, ada PKG. Jadi ya pembinaannya di sela-sela PKG dan supervisi itu. Kalau pembinaan kesiswa itu saya langsung, jadi anak yang melanggar ketentuan yang ada itu saya panggil, terkadang saya datang di kelas, kadang-kadang saya nggak musyawarah dengan guru langsung tak panggil sendiri saya bawa kesini dan saya adili disini. Tapi juga kadang-kadang saya kalau ada laporan yang lain saya melalui waka kesiswaan atau guru wali kelas dulu. Kadang-kadang masalah yang rumit, nanti gurupun tidak bisa menyelesaikan baru dipasrahkan ke saya. Saya itu terkenal disiplin mas, jadi murid-murid itu kalau dengan saya itu *mesti* takut, tapi takutnya, kalau saya kan maksudnya *nggak* ya menyakiti kadang-kadang ya dengan hukuman yang bersifat edukatif. Kalau kadang-kadang saya nangani itu, kalau anak salah itu saya diamkan disini, saya tidak saya suruh apa-apa, saya duduk, tak *takoni yo ora*, “dah kamu duduk di situ”, sudah agak lama dia bingung, baru saya tanya “kamu tau *nggak* kesalahannya, besok mau *ngulangi* lagi *nggak*?” setelah itu saya suruh membuat surat pernyataan yang dipandu guru BK. *Ngisi* buku BK lah istilahnya. Biasanya setelah itu agak berkurang, tapi yang nakal yang namanya anak pasti setiap saat harus di *elengke* terus *to*, kalau tidak kan anak pasti lupa. Sesuai dengan karakter dia seperti itu ya kembali lagi. Tapi alhamdulillah itu anak kelas VIII, setelah saya suruh kesini sudah beberapa bulan kok nakalnya itu *udah nggak* keliatan. *Nggak* tau apa dia itu sadar apa memang takut. *Nggak* tau ya mudah- mudahan sadarlah. (W.KS.Nk.14052022)

8. Apakah benar jika ada guru atau pegawai yang lain melanggar peraturan, Kepala Sekolah memberikan sangsi, berikut pernyataan guru mapel Bahasa Indonesia ibu GMP.Muj sebagai berikut :

Memang benar, jika ada guru atau siswa yang melanggar keputusan akan diberi sangsi langsung yang berupa teguran. Tapi biasanya didakan pendekatan secara kekeluargaan terlebih dahulu baru kemudian di beri peringatan lisan jika tidak merubah sikapnya.(W. GMP.Muj.14052022)

9. Dalam menjalankan keputusan Kepala Sekolah tidak bergantung pada kekuasaan formal seperti ketat dan kaku terhadap bawahan, kecuali khusus pembelajaran pandemic beliau sangat ketat hal ini sebagaimana disampaikan bapak Kepala Sekolah KS.Nk :

Saya selalu berusaha bersikap santai, ramah kepada siapapun. Dalam menterjemahkan peraturan atau surat edaran dari atasan saya bicarakan dulu dengan para wakil saya dan setelah itu diambil suatu kebijakan yang benar-benar bijak sehingga dapat memberikan kenyamanan kepada semua pihak, khususnya keluarga besar MTsN 1 Sragen. tetapi khusus dalam pembelajaran pandemic tidak bisa ditawar lagi, artinya harus sesuai dengan keputusan pemerintah. Pembelajaran pandemic ini benar-benar serius dan saya tidak mau main – main karena menyangkut nyawa seseorang, maka terpaksa bersifat kaku demi keselamatan semua warga sekolah. (W.KS.Nk.16052022)

Disisi lain Kepala Sekolah juga menyampaikan sebagaimana berikut :

Saya menjalankan keputusan itu selalu santai dan kooperatif kepada siapapun, apalagi terhadap guru, staf maupun karyawan di MTsN 1 Sragen. Kalau dikatakan ketat saya kira tidak dan lebih kepada tegas begitu. (W.KS.Nk.12052022)

Untuk mengetahui apakah Kepala Sekolah dalam menjalankan keputusan bergantung pada kekuasaan formal, berikut pernyataan guru mapel bapak Setyo sebagai berikut:

Dalam menjalankan keputusan Kepala Sekolah tidak tergantung pada kekuasaan formal hal ini terbukti di lapangan beliau sangat luwes dan tidak harus berpedoman pada peraturan yang ada, di sesuaikan dengan keadaan yang ada, tapi khusus pembelajaran pandemic sangat ketat dan sedikit otoriter (W.GMP.Setyo.16052022)

Hal senada juga disampaikan guru mapel IPA yaitu bapak GMP.Fend yang menyampaikan Kepala Sekolah tidak kaku dalam memberlakukan kebijakan dan tidak harus sesuai dalam surat edaran yang diterima dari atasan sebagai pernyataannya sebagai berikut :

Kepala Sekolah tidak pernah kaku, *slow* atau santai saja dengan adanya aturan formal di sekolah. Beliau *nganu kok nggak* ada kaku-kakuan, *udah kayak* keluarga sendiri, *nggak* ada kaku-kakuan. Tapi kita harus tau kedudukan Kepala Sekolah, tapi *nggak* kaku-kakuan. Terkadang punya masalah apa dirumah saja sering diungkapkan disekolah, jadi sisini *nggak* kaku-kakuan. Sangat terbuka seperti keluarga sendiri. *Nggak* ada yang menggunjing-nggunjingkan dirumah. *Nek abis nesu karo* suami juga sering kalau pas istirahat-istirahat gitu. Jadi disini itu nyaman. Tapi dalam pembelajaran pandemic peraturan dilaksanakan sangat ketat dan enderung otoriter demi keselamatan seuanya. (W.GMP. Fend. 16052022)

Kebijakan Kepala Sekolah yang tidak kaku dan bersifat santai juga disampaikan oleh guru mapel matematika ibu GMP.Sum sebagai berikut

Bapak Kepala Sekolah itu ibaratnya *nggak saklek* ya, lebih disiplin ia disiplin. Tapi *nggak* otoriter, *nggak sakleklah*. Jadi ibaratnya guru, guru yang ada kepentingan, memang benar- benar mendesak meskipun jam kerja guru diatur dalam tata tertib guru, kalau memang ada kepentingan yang tidak bisa ditinggalkan terus

memperbolehkan, meskipun juga harus tetap bertanggung jawab.
(W.GMP.Sum.16052022)

Menurut bapak GMP.Sp yang merupakan staf kesiswaan yang juga guru mapel olah raga mengatakan bahwa Kepala Sekolah itu bersifat kekeluargaan sebagaimana pernyataannya sebagai berikut :

Menurut yang saya lihat pendekatannya yang bapak Kepala Sekolah lakukan disini justru lebih bersifat kekeluargaan. Jadi tidak terlalu formal tetapi malah kekeluargaan jadi walaupun ada hal-hal yang tidak bisa lepas dari formalitas tapi kalau secara personal saya merasa seperti ke arah kekeluargaan.
(W.GMP.SP.16052022)

10. Kepala Sekolah MTsN 1 Sragen selalu memberikan contoh terlebih dahulu sebelum memerintahkan sesuatu kepada guru, staff, karyawan maupun kepada siswa, sebagaimana disampaikan Kepala Sekolah bapak KS.Nk sebagai berikut :

Insy Allah dalam berbagai banyak hal saya berusaha memberikan contoh sebelum memerintahkan kepada orang lain misalnya, kerja bakti atau kegiatan-kegiatan yang lain itu, saya memberi contoh terlebih dahulu, misalnya juga menyapu, saya mengepel, *kayak* membersihkan apa-apa itu ya saya beri contoh. Untuk tingkah laku ya biasanya anak-anak hanya melihat seperti apa tingkah laku guru dan Kepala Sekolah. Ya seperti itu, kalau saya kan nggak bisa menilai diri saya sendiri, yang bisa menilai itu kan orang lain. Sikap saya seperti apa, *panjenengan* bisa tanya kepada guru-guru saya atau tanya ke murid-murid saya, Kepala Sekolah itu orangnya seperti apa. Itulah jawaban yang sebenarnya, saya nggak bisa memberikan yang lebih karena saya tidak bisa menilai diri saya sendiri.(W.KS.Nk.17052022)

Berdasarkan pengamatan penulis, Kepala Sekolah dalam banyak hal memberikan contoh sebelum memerintah kepada orang lain, misalnya kebersihan, mentaati tata tertib sebagaimana penulis sampaikan bahwa ;

Untuk kegiatan ringan itu seperti kerja bakti, dan kegiatan-kegiatan yang lain itu Kepala Sekolah selalu memberi contoh terlebih dahulu, misalnya nyapu, saya ngepel, *kayak* membersihkan apa-apa yang ada di sekitar ruang kerjanya. Khusus untuk tingkah laku ya biasanya anak-anak hanya melihat seperti apa tingkah laku guru dan Kepala Sekolah. Keadaanya ya seperti itu, kalau penuliskan bisa menilai beliau dan , yang bisa menilai itu kan orang lain. *Lha* seperti apa kalau *panjenengan* itu ya tanya ke guru-guru saya. Tanya kemurid-murid saya, Kepala Sekolah itu orangnya seperti apa. Ya itulah jawabannya, saya nggak bisa memberikan yang lebih karena saya tidak bisa menilai diri saya sendiri. (O.Pen.17052022)

Hal senada juga disampaikan Wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum ibu WK.SNK sebagai berikut :

Menurut saya dalam banyak hal, Kepala Sekolah memberikan contoh lebih dahulu sebelum memerintah, misalnya berpakaian seragam dinas yang rapi, mentaati tata tertib, menjaga kebersihan lingkungan, memakai masker dan yang lainnya. (W.WK.SNK.17052022)

Dalam keseharian, Kepala Sekolah selalu datang lebih awal dan pulang paling akhir. Hal ini disampaikan staf kesiswaan yang juga guru olahraga bapak GMP.SP sebagai berikut pernyataannya :

Yang saya lihat, bapak Kepala Sekolah itu kalau berangkat sekolah lebih awal dari para guru. beliau selalu datang sebelum guru-guru berangkat dan pulang juga paling akhir. Kalau ada sampah yang berserakan juga dia selalu turun tangan terlebih dahulu, terus nanti guru-gurunya ikut melakukan hal yang sama. (W.GMP.SP.17052022)

Hal senada juga disampaikan guru mapel Fisika bapak Fend yang menyatakan sebagai berikut :

Bapak Kepala Sekolah hampir selalu memberikan contoh sebelum memerintahkan para guru atau pegawai, misalnya dalam kerja bakti beliau juga ikut terjun langsung di lapangan bersama para sivitas akademika yang lain , mentaati tata tertib guru, memakai

masker, cara berpakaian rapi, membersihkan lingkungan dan lainnya.(W.GMP.Fend.17052022).

Guru mapel matematika juga memberikan pernyataan yang sama, sebagaimana disampaikan guru-guru yang lain. Berikut pernyataan ibu

GMP.Sum :

Kepala Sekolah sering memberi contoh sebelum memerintah. Misalnya kalau pagi hari itu *lho* pas bersalaman dengan murid-murid itu dia juga memberi contoh dan juga gurunya itu kan dikasih jadwal piket pagi untuk menjemput kedatangan siswa sekaligus memeriksa ketertiban atribut pakaian seragam siswa. (W.GMP.Sum.17052022)

Wakil kepala yang juga guru IPS bapak WK.Bash menyampaikan keteladanan yang di contohkan Kepala Sekolah sebagai berikut :

Keteladanan yang di tunjukkan Kepala Sekolah dengan memberikan contoh yang baik. misalnya berangkat paling tidak paling awal atau 1, 2, 3 paling awal, pulang juga paling akhir karena memang memberikan contoh yang baik kemudian dalam pelajaran juga selalu disiplin, selalu tepat waktu. Beliau orangnya tidak hanya memerintah saja. (W.WK.Bash.17052022)

GMP.Joksan menyampaikan bahwa Kepala Sekolah memang dapat di jadikan teladan karena sudah mencontohkan hal-hal yang baik sebagaimana pernyataanya sebagai berikut :

Saya sering melihat bapak Kepala Sekolah datang lebih awal dengan memakai masker dan bereseragan dinas dengan rapi, Kepala Sekolah ini bisa kita jadikan teladan. Bahkan bisa memberi tahu tanpa berucap. Kalau datang pagi ya lihat kepseknya datang pagi itu pasti gurunya semua lama-lama gurunya juga datang pagi, malu dengan pimpinan. (GMP. Joksan.17052022)

11. Setiap terjadi pelanggaran yang ada di sekolah bapak Kepala Sekolah selalu bersikap yaitu dengan memberikan beberapa hal, dengan menegur, memberi peringatan dan bahkan sampai mengeluarkan dari sekolah, sebagaimana di sampaikan Kepala Sekolah KS.Nk sebagai berikut :

Setiap terjadi pelanggaran saya selalu memberikan sanksi kepada bawahan (staf, guru, dan siswa) yang bersalah dan jika ada siswa yang melanggar saya suruh duduk, saya suruh ini, kalau guru yang salah ya saya tegur, untuk sementara ini kalau saya dengan mulut. Saya itu dengan mulut kalau ada apa-apa gitu ya menasehati. Guru saya adakan pendekatan secara kekeluargaan dan saya ingatkan dengan lisan. Misalnya bapak itu seperti ini, bapak seperti itu, saya langsung mengingatkan dan minta agar besok lagi jangan melakukan pelanggaran lagi. Saya langsung kasih teguran secara langsung dan tidak pernah pakai surat, *nggak* pernah *pakek* kekerasan, atau dengan rapat bersama. Jadi mungkin kalau dengan rapat bersama, saya pendekatan yaitu memberikan nasehat agar tidak tidak tersinggung misalnya seperti itu. Tapi untuk pelanggaran berat dan sudah diketahui oleh banyak orang pasti saya adakan rapat terbatas, misalnya guru yang selingkuh dengan orang lain atau guru yang meninggalkan tugas sampai berbulan – bulan dan pergi tidak pamit, jadi saya didalam kantor itu betul-betul saya tegur. Karna yang namanya pergi tidak pamit itu suatu saat ada apa-apa itu kita *nggak* tau kan nanti yang disalahkan kami, karna masih dalam waktu sekolah. (W.KS,Nk.18052022)

Sangsi teguran disampaikan kepada GMP.SP karena meninggalkan kelas tanpa memberitahu guru yang lain, esoknya di tegur Kepala Sekolah sebagaimana di tuturkan sebagai berikut :

Kemarin saya pulang lebih awal karena ada tetangga yang punya hajatan menikahkan putrinya, lupa tidak minta ijin Kepala Sekolah dan esoknya di tegur secara lisan dan saya sampaikan alasan pulang pagi. Beliau bilang agar kalau meninggalkan kelas member tahu kan kepada guru yang lain, agar kelas tidak kosong dan pembelajaran tetap berjalan sekalipun hanya mmengerjakan tugas yang ditinggalkan guru.(W.GMP.Sp.18052022)

Untuk mengetahui ada tidaknya sanksi atas pelanggaran terhadap keputusan, berikut pernyataan guru matematika ibu GMP.Sum sebagai berikut :

Iya, sanksi itu diberikan kepada setiap pelanggaran tapi sanksinya masih bersifat edukatif artinya dalam batas kewajaran untuk memberikan edukasi agar tidak melakukan pelanggaran ulang di kemudian hari.(W.GMP.Sum.18052022)

Pelanggaran pernah dilakukan guru mapel IPA bapak GMP.Fend tapi hanya pelanggaran kecil, oleh Kepala Sekolah juga mendapat teguran sebagaimana pernyataannya sebagai berikut :

Selama ini saya belum pernah berbuat pelanggaran terhadap hasil keputusan musyawarah, *nggak* pernah ada yang dilanggar, hanya ke alpaan yang kecil. Contohnya saya hari ini *nggak pake* seragam, *yo* minta maaf karena kemaren juga *pas* kebetulan *pas* menyampaikan saya *nggak* ada karna saya dikelas. (W.GMP.Fend.17052022).

Hal senada juga disampaikan guru mapel IPA bapak GMP.Joksan pernyataannya sebagai berikut :

Saya melihat sendiri Kepala Sekolah menegur guru karena tidak membuat laporan ketika diberi tugas untuk mengikuti zoom seminar untuk membuat media pembelajaran pada masa pandemic yang dilaksanakan oleh team kemenag kabupaten Sragen. (W.GMP.Joksan.17052022).

Apabila ada guru atau pegawai maupun siswa yang berprestasi kepala sekolah memberikan penghargaan khusus untuk memberikan motivasi agar lebih berprestasi lagi di kesempatan yang lain, hal ini di sampaikan Kepala Sekolah sebagai berikut :

Sudah menjadi kebiasaan saya memberikan penghargaan kepada seluruh sivitas akademika yang telah meraih prestasi, baik yang

dilakukan guru, karyawan maupun siswa. seperti yang dilakukan setelah upacara tadi. seperti memberikan hadiah-hadiah kepada anak yang menang lomba. Seperti pak Wildan itu juara lomba inovasi pembelajaran di masa pandemic di tingkat Jateng, itu saya umumkan di upacara dan saya beri hadiah kain seragam guru dan juga berikan sertifikat dan sedikit uang pembinaan serta ucapan selamat atas prestasinya. Tapi mungkin kalau disekolah yang lain ada penghargaan dalam bentuk lain. Kalau untuk anak-anak ya seperti ini tadi di beri hadiah-hadiah buku dan sedikit uang pembinaan untuk memotivasi siswa lain agar juga berprestasi. (W.KS.Nk.18052022)

Team bina prestasi yang dibentuk beberapa waktu yang lalu memang efektif untuk menjaring kejuaraan dari berbagai lomba sebagaimana di sampaikan wakil kepala urusan sarana dan prasarana sebagai berikut :

Iya benar di masa pandemic kemarin MTsN 1 Sragen banyak mendapat penghargaan atas kejuaraan berbagai lomba dan banyak siswa, guru yang berprestasi di tingkat lokal maupun nasional. Ternyata dengan dibentuknya team bina prestasi beberapa waktu yang lalu benar-benar efektif untuk meraih berbagai kejuaraan dan para pemenang lomba di beri penghargaan ucapan selamat dan sertifikat dari sekolah. (W.WK.Sut.18052022)

Waka kurikulum juga menyampaikan hal yang sama tentang perolehan banyak kejuaraan sebagaimana di sampaikan berikut ini :

Pada masa pandemic kemarin banyak anak-anak dan bapak ibu guru yang meraih kejuaraan tapi hanya diberi ucapan selamat saja karena jumlah peraih ratusan orang, sekolah tidak mampu memberikan penghargaan kecuali sertifikat dan ucapan selamat saja. (W.WK.SNK.18052022)

Hal senada juga disampaikan oleh guru mapel Bahasa Indonesia ibu GMP.Muj sebagai berikut :

Iya benar, setiap ada yang berprestasi bapak kepala sekolah selalu member penghargaan yang disesuaikan penerimanya. Misalnya ada guru yang berprestasi diberi hadiah kain seragam guru dan di buatkan sertifikat penghargaan. Demikianpun dengan siswa yang berprestasi juga di beri hadiah biasanya hadiahnya berupa buku. (W.GMP.Muj.18052022)

Penghargaan bagi para peraih lomba untuk sementara di berikan ucapan selamat dan menerima sertifikat penghargaan dari sekolah, hal ini karena banyaknya kejuaraan yang diraih dan sekolah tidak mampu memberikan uang pembinaan seperti biasanya. Hal ini di tuturkan ibu GMP.Sum sebagai berikut :

Masa pandemi Covid-19 di MTsN 1 Sragen panen hadiah dari berbagai jenis lomba, mulai dari lomba mata pelajaran sampai lomba kreatif menciptakan robot edukatif. Hadiah lomba berupa piala dan juga sertifikat dari instansi yang mengadakan lomba . dari MTsN 1 Sragen hanya mengucapkan selamat kepada para pemenang dan akan diusahakan sertifikat dari sekolah juga. (W.GMP.Sum.18052022)

13. Dalam setiap kegiatan Kepala Sekolah tidak bisa berpartisipasi secara penuh karena ada kepentingan yang lebih penting terkait dengan tugas dinas atau perintah atasan, sebagaimana hasil pengamatan penulis sebagai berikut :

Dalam setiap kegiatan saya sebisa mungkin saya ikut berpartisipasi,. Akan tetapi kalau saya hubungannya dengan dinas atau perintah atasan saya harus mengutamakan urusan dinas apalagi kalau memberikan undangan dinas mendadak khan tidak bisa berpartisipasi secara penuh. Kalau ada undangan mendadak biasanya ya saya serahkan kepada Waka-waka itu atau guru-guru yang terkait karna saya harus berangkat ke dinas. Saya *penginnya* selalu ikut, tapi kadang-kadang karna dinas memberi undangannya mendadak kan saya tetep *nggak* bisa ikut. Peran serta kalau *nggak* ada orangtua yo *nggak* mantep. *Kayak* kemaren itu ya kecewa karna kadang *nggak* bisa ikut ya kecewa. Tapi kurang-kurang *mantep*lah .(O. Pen.19052022)

14. Benarkah Kepala Sekolah selalu berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan, berikut pernyataan guru Bahasa Inggris GMP.Wwk sebagai berikut :

Setahu saya Kepala Sekolah selalu berpartisipasi aktif dalam setiap pengambilan keputusan, karena beliaulah yang bisa memutuskan permasalahan yang terjadi di sekolah, maka beliau jarang diwakilkan dalam hal penting seperti ini. (W.GMP.Wwk.19052022)

b. Pemberian Motivasi dan Cara Memimpin Bawahan

Sebagai motivator di madrasah, Kepala Sekolah mempunyai tugas untuk mengatur lingkungan kerja (fisik), mengatur suasana kerja (non fisik), dan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman. Kepala Sekolah harus selalu memberikan motivasi atau dukungan baik itu ke tenaga kependidikan maupun kepada siswanya. Dibawah ini hasil dari pengamatan penulis sebagai berikut:

“Bentuk motivasi yang dilakukan Kepala Sekolah kepada para guru yaitu melalui program penghargaan bagi guru dan pegawai yang berprestasi dalam hal kedisiplinan, prestasi guru atau pegawai dalam pembuatan PTK (Penelitian Tindakan Kelas) atau PTS (Penelitian Tindakan Sekolah), prestasi wali kelas dalam membina kelasnya dan mendapat hadiah kain seragam guru dan juga piagam penghargaan” (O.Pen.19052022).

Berdasarkan wawancara lanjutan yang peneliti lakukan, ketika guru tersebut melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik secara kontinyu, maka akan dipertimbangkan guru tersebut untuk naik jabatan.

Reward untuk siswa dapat berupa pujian dan pemberian hadiah bagi yang mendapat peringkat kelas, sedangkan punishment atau hukuman yang berlaku jika guru, staf maupun siswa melanggar suatu aturan dapat berupa teguran hingga dikeluarkan dari sekolah. Tentunya pemberian imbalan maupun hukuman ini dilakukan secara proporsional sesuai dengan tingkat kesalahannya.

Gaya kepemimpinan demokratis yaitu menganggap bawahan sebagai rekan melaksanakan tugas. Kepala Sekolah tidak hanya memberikan saran kepada bawahan, tetapi juga menerima saran sesuai dengan penjelasan Wakil kepala bagian kurikulum Ibu SNR.

“Bapak Kepala Sekolah itu demokratis, selalu menerima masukan. Tidak otoriter bawahan harus begini-begini. Tetap usulan bawahan, tidak hanya *top-down*, tapi *bottom-up* juga diterima. Kita bersama cari solusi tepat untuk mencapai suatu hasil yang maksimal (W.WK.SNK.19052022).

Gaya kepemimpinan demokratis di mana Kepala Sekolah memberikan kebebasan kepada guru untuk mengeksplorasi diri, memberi jalan tengah dan memberikan mediasi dalam pengambilan keputusan. Sesuai dengan penjelasan dari Guru Matematika Ibu Snn.

Beliau (bapak Kepala Sekolah) memberikan kebebasan kepada bapak ibu guru untuk mengexsplore dirinya untuk menjadi guru yang bisa melayani kepada peserta didik. Jadi beliau tidak otoriter, beliau memberi jalan tengah, dan selalu memberikan mediasi. Kalau ada pendapat yang berbeda, bapak kepala sebagai pengambil kebijakan sehingga tidak ada pihak yang dirugikan (W.GMP.Snn.19052022).

Dari hasil observasi, peneliti melihat Kepala Sekolah datang lebih awal dari guru. Kemudian kepala sekolah berkeliling dan menyapa

beberapa petugas kebersihan yang sudah datang. Guru yang baru datang juga menyapa akrab satu sama lain. Beliau sangat akrab bercengkrama dengan semua karyawan tidak ada rasa canggung, dan tanpa membedakan status.(O.Pen.19062022)

Kepala Sekolah sangat menghargai kinerja para gurunya, bukan hanya dengan piagam penghargaan tetapi ucapan terima kasih juga merupakan bentuk motivasi yang dilakukan kepala sekolah. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Wakil Kepala urusan Kesiswaan yaitu:

“Apabila guru maupun siswa berhasil melakukan sesuatu atau sudah disiplin, Kepala Sekolah selalu mengucapkan terima kasih. Penghargaan tersebut memang bukan berupa barang atau uang, tetapi dengan ucapan terima kasih, kami lebih menjadi lebih termotivasi dan semangat dalam mengajar” (W.Wk. Dry.19052022).

Selain penghargaan, Kepala Sekolah juga memberikan teguran pada guru maupun siswa yang melakukan kesalahan baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan wawancara dan observasi peneliti, ketika ada guru yang melakukan kesalahan, Kepala Sekolah tentu akan menegur dan menasehati bahkan juga disampaikan dalam rapat dewan guru yang lain agar guru yang lain tidak melakukan kesalahan yang sama. Dengan demikian guru-guru akan selalu berhati-hati dalam bertindak dan menjalankan tugasnya.

Dari hasil observasi peneliti, kegiatan motivasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah menimbulkan hasil berupa timbulnya rasa semangat kerja yang tinggi, yang dimiliki oleh para guru-guru serta para siswa

MTs Negeri 1 Sragen. Terbukti ketika dalam bekerja mereka selalu tanggap dengan situasi. Terlihat dalam suasana sekolah sehari-hari di masa pandemi ini, ada atau tidaknya Kepala Sekolah keadaan sekolah tetap kondusif. Hal ini menunjukkan bahwa usaha Kepala Sekolah dalam memotivasi bisa dikatakan berhasil. Apapun model kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasi yang dipimpinnya, harus dapat memberikan motivasi, kenyamanan dan perubahan ke arah kebaikan bagi anggotanya. (O.Pen.20062022)

1. Dalam memimpin bawahan, Kepala Sekolah mengadakan pembinaan langsung kepada bawahan. Selain itu, Kepala Sekolah berusaha memberikan contoh terlebih dahulu sebelum memerintahkan sesuatu, memberikan sanksi kepada bawahan yang bersalah, memberikan penghargaan khusus pada bawahan yang berprestasi, dan berpartisipasi dalam kegiatan sekolah. Berdasarkan petikan hasil wawancara berikut ini.

Kita kan ada pembinaan secara rutin diadakan sebulan sekali. Kita ada pembinaan rutin, bareng- bareng tentang masalah kedisiplinan, keseriusan didalam mendidik, mengajar anak- anak, mengingatkan tentang tugas dan tanggung jawab guru yang diadakan sebulan sekali (W.KS.Nk.19052022).

Benarkah Kepala Sekolah selalu memberi contoh sebelum memerintahkan kepada orang lain dan memberi sangsi kepada guru atau murid yang melakukan kesalahan, berikut pernyataan Waka Sarpra bapak WK.Sut sebagai berikut :

Menurut saya Kepala Sekolah itu orangnya ringan tangan dan kreatif sehingga suka berbuat sesuatu bersama guru maupun pagawai, tapi kalau ada yang tidak konsisten dalam menjalankan tugas ya diberi sanksi yaitu ditegur biasanya secara lisan.(W.WK.Sut.20052022).

2. Pemberian contoh sebelum memerintahkan orang lain sudah menjadi

kebiasan Kepala Sekolah, berikut pernyataannya :

Apa yang bisa kita berikan contoh kita kasih contoh gitu, tapi kan tidak semuanya dengan contoh kan kalau semuanya sudah paham. Bapak ibu sekalian ngajar yang bener sesuai dengan tugas tugasnya kan pada ngerti ,ya ditegor ditanya kenapa begini kok begitu, kenapa gak kaya gini apa alasannya kita tanya begitu. Kalau masih mengulangi lagi ya ditegur. (W. KS.Nk.21052022)

3. Dalam setiap kegiatan Kepala Sekolah berpartisipasi, jika tidak ada

undangan dari atasan atau tidak ada rapat dinas yang lebih penting.

Ya memang harusnya begitu sebisa mungkin saya ikut berpartisipasi. Tapi kan kadang saya ada kegiatan di dinas. Seperti ada undangan dari dinas kan kadang dadakan. Ya pastinya saya harus berangkat ke dinas. Jadi kegiatan di sekolah saya wakilkkan kepada yang saya beri amanat kan gitu (W.KS.Nk 20052022)

Dalam kesempatan lain beliau bapak Kepala Sekolah juga menyampaikan sebagai berikut :

Dalam setiap kegiatan saya sebisa mungkin saya ikut berpartisipasi,. Akan tetapi kalau saya hubungannya dengan dinas atau perintah atasan saya harus mengutamakan urusan dinas apalagi kalau memberikan undangan dinas mendadak khan tidak bisa berpartisipasi secara penuh. Kalau ada undangan mendadak biasanya ya saya serahkan kepada Waka-waka itu atau guru-guru yang terkait karna saya harus berangkat ke dinas. Saya *penginnya* selalu ikut, tapi kadang-kadang karna dinas memberi undangannya mendadak kan saya tetep *nggak* bisa ikut. Peran serta kalau *nggak* ada orangtua yo *nggak* mantep. *Kayak* kemaren itu ya kecewa karna kadang *nggak* bisa ikut ya kecewa. Tapi kurang-kurang

*mantep*lah istilahnya, kurang puas gitu, rasanya ada yang kehilangan. (W.K.S.Nk.20052022)

Untuk mengetahui apakah Kepala Sekolah ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan, berikut pernyataan guru Bahasa Inggris ibu GMP.Wwk sebagai berikut :

Kepala Sekolah itu selalu hadir dalam berbagai kegiatan, beliau termasuk orang yang ringan tangan dan kreatif. Jika tidak hadir biasanya diwakilkan Waka sebagai tangan panjang beliau. (W.GMP.Wwk.20052022)

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan penulis tanggal 20 mei 2022 disimpulkan bahwa partisipasi Kepala Sekolah dalam kegiatan sering dilakukan dalam beberapa aktifitas dan jarang diwakilkan sebagaimana berikut ;

Kepala Sekolah selalu berpartisipasi dalam berbagai kegiatan, kalau ada lomba-lomba *gitu* ikut serta mas untuk menyemangati peserta lomba. *Nggak malesan* orangnya, *sergep*, bersih-bersih aja ikut bersih-bersih *kok*. Turun tangan langsung sama semuanya kerjasama beliau ikut mbakar sampah juga ikut. Tidak hanya memerintah, ikut bersih- bersih. (O.Pen.20052022)

Hal senada juga di sampaikan guru olah raga yang juga menjabat sebagai staf kesiswaan bapak GMP.SP sebagai berikut :

Partisipasinya Kepala Sekolah dalam kegiatan itu sering terlihat misalnya, ada sampah itu langsung pegang sapu itu, bapak kepala kalau sudah *gitu* guru-gurunya langsung ikut partisipasi kan sini *nggak* ada perbedaan. Jadi kadang-kadang pagi mas *nganu* *nggak* ada mas wanto namanya yang mbantu jadi pegawai kebersihan sekaligus juga penjaga sekolah, kalau belum siap ya dibantu bapak/ibu guru yang ada. (GMP.SP.20052022)

Wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum menguatkan pendapat para guru bahwa, Kepala Sekolah sering berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan sebagaimana pernyataannya sebagai berikut :

Menurut saya bapak Kepala Sekolah dalam berbagai kesempatan berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan dan beliau pernah menyampaikan kepada saya semaksimal mungkin bisa berpartisipasi dalam semua kegiatan di sekolah, kecuali kalau memang ada kegiatan yang bersamaan di luar sekolah. Memang saya juga sering melihat beliau rajin mengikuti dalam berbagai kegiatan di sekolah. (W.WK.SNK.20052022)

Menguatkan pernyataan wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum, di sampaikan juga oleh guru mapel bahasa Inggris ibu GMP.Wwk sebagai berikut :

Kita semua tahu kalau untuk kegiatan memang jelas kan manajerialnya bapak kepsek, apalagi kecenderungan beliau disini kan aktifislah istilahnya aktif. Jadi cukup banyak partisipasinya, bahkan kalau mau memimpin pawailah atau apa gitu beliau langsung turun tangan. Kalau memimpin senam juga beliau langsung turun tangan. Anak-anak upacara belum siap ya langsung turun ke lapangan untuk mengarahkan agar upacara segera dilaksanakan tanpa harus membuang waktu lebih lama. (W.GMP.Wwk.20052002)

Kepala Sekolah berusaha memberikan contoh terlebih dahulu sebelum memerintahkan contoh sesuatu, memberikan sanksi kepada bawahan yang bersalah, memberikan penghargaan khusus pada bawahan yang berprestasi, dan Kepala Sekolah juga berpartisipasi dalam kegiatan sekolah.

4. Hasil pengamatan yang penulis lakukan tanggal 21 mei 2022 sebagai berikut ;

Kepala Sekolah MTsN 1 Sragen yang berhubungan dengan pelimpahan dan distribusi kewenangan adalah sebagai berikut.

Dalam menjalankan manajemen Kepala Sekolah menjalankan tugas sesuai dengan aturan yang berlaku, dan memberikan kewenangan tugas kepada wakil Kepala Sekolah maupun staf yang lain, sesuai dengan tugas dan tanggungjawab mereka masing-masing. Akan tetapi jika tugas itu bisa jalankan sendiri, maka Kepala Sekolah lebih memilih untuk melakukannya sendiri tanpa merepotkan bawahannya (O.Pen.20052022).

Hasil wawancara antara peneliti dengan kepala MTsN 1 Sragen yang berhubungan dengan pelimpahan dan distribusi kewenangan adalah sebagai berikut.

Dalam mengelola manajemen Madrasah pelimpahan wewenang, saya sesuaikan dengan aturan yang berlaku, yaitu menjalankan tugas-tugas saya sebagai Kepala Sekolah dan memberikan kewenangan tugas kepada wakil Kepala Sekolah maupun staf yang lain, sesuai dengan tugas dan tanggungjawab mereka masing-masing. Apabila saya tidak berada di Madrasah maka saya akan melimpahkan tugas saya kepada wakil Kepala Sekolah dan berkoordinasi dengan guru yang lain (W.KS.Nk.21052022).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa selain strategi, gaya kepemimpinan juga menjadi salah satu faktor penting dalam membangun motivasi kerja guru pada era pandemi seperti sekarang ini. Di MTs Negeri 1 Sragen, gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi Covid-19 yaitu gaya demokratis. Kepala Sekolah berkoordinasi dengan bawahan untuk menetapkan kebijakan, menerima saran dari bawahan, dan juga berperan sebagai mediator/ penengah ketika ada permasalahan.

c. Kepribadian

Kepala Sekolah percaya diri dalam melaksanakan segala sesuatu.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara bahwa, “Kita harus percaya diri, harus *pede* selain percaya kepada Allah SWT kan gitu”

1). Sikap Kepala Sekolah terhadap bawahan (staf, guru, dan siswa) senantiasa bersahaja artinya dapat dijadikan contoh dalam sikap dan perilakunya dan tidak pilih kasih atau tidak membeda-bedakan satu dengan yang lain, sebagaimana disampaikan sebagai berikut :

Sikap saya terhadap semua sivitas akademika senantiasa baik dan tidak pernah membeda-bedakan atau diskriminasi satu dengan yang lain dalam berbagai hal. Saya ya seperti ini mas, bisa dilihat sendiri. Saya itu tidak pernah membeda-bedakan. Namanya orang *kan* ya semuanya sama. Saya menganggap semuanya seperti keluarga saya. (W.KS.Nk.21052022).

Selain itu, menurut rekan kerja sikap Kepala Sekolah adalah sosok yang bijaksana, disiplin, tegas, sabar, dan dapat dijadikan teladan dalam berbagai hal. Sebagaimana yang diungkapkan Ibu GMP.Smn selaku guru Matematika MTs Negeri Sragen:

Bapak Kepala Sekolah ini merupakan seorang sosok yang bijaksana, bisa memberi contoh (teladan) dalam berbagai hal, baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah dan tanggung jawab serta disiplin (W. GMP.Smn.21052022).

2). Cara Kepala Sekolah menanamkan dan mengajarkan kedisiplinan kepada bawahan (staf, guru, dan siswa) yaitu dengan member contoh

yang konkrit dan mudah dilaksanakan. Sebagaimana di sampaikan Kepala Sekolah sebagai berikut :

Cara saya menanamkan dan mengajarkan kedisiplinan melalui contoh yang konkrit, sebagai contoh saya itu selalu berangkat paling awal sebelum bapak/ibu guru datang di sekolah, saya sudah datang. Tetapi kadang-kadang sudah keduluan gurunya, biasanya guru agama karena mempersiapkan Al Qur'an untuk tadarus pagi. Beliau itu rajin sekali, jam 6 seper empat sudah datang dan saya jam 6 20 lah kadang-kadang tapi terkadang datang bersamaan.. Terus untuk yang lain-lainnya sementara ya saya hanya memberikan contoh saja. Yang mesti harus ditiru lah istilahnya. Sementara itu dulu katanya tidak seperti sekarang, dulu kalau sebelum saya disini guru berangkat itu siang, sesuai dengan jam mengajarnya baru rawuh, katanya menyelesaikan pekerjaan rumah dulu baru berangkat ke sekolah, padahal anak – anak sudah menunggu. (W. KS.Nk.21052022).

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak GMP.Fend selaku guru mata pelajaran Fisika MTs Negeri 1 Sragen:

Beliau ini sosok pemimpin yang bijaksana, tegas, ramah, tanggung jawab, dan disiplin (W.GMP.Fend.23052022).

Pernyataan guru tersebut juga diperkuat oleh salah seorang siswa Kelas VII MTs Negeri 1 Sragen bernama Nur. Berikut hasil wawancaranya:

Bapak Kepala Sekolah ini sosok yang tegas, galak, disiplin, bijaksana, baik, kalau ketemu siswanya di jalan suka menegur, ramah (sis. Nur. 23052022).

Jadi, kepribadian Kepala Sekolah adalah percaya diri, tanggung jawab bijaksana, disiplin, tegas, sabar, dan teladan. Rasa percaya diri harus dimiliki oleh setiap pimpinan agar sekolah yang dipimpinnya akan mantap melangkah menuju perubahan yang lebih baik terutama dalam

melakukan sesuatu pekerjaan, sebagaimana di sampaikan Kepala Sekolah

bapak KS.Nk sebagai berikut :

Rasa Percaya diri harus selalu terpatri di hati ya mas, karena kan saya disini sebagai pemimpin harus yakin dan penuh percaya diri dalam bertindak utamanya memajukan sekolah ini. Contohnya mau mengadakan bakti social di masyarakat dengan program bantuan social, jadi ya harus menunjukkan rasa percaya diri dan kita siapkan segala sesuatunya agar berjalan sukses, jika kurang anggaran yang kita usahakan bagaimana caranya agar kekurangan tertutupi atau tercukupi. Kalau tidak bagaimana nanti dalam mengambil keputusan. (W.KS.Nk.23052022)

d. Cara Berkomunikasi Kepala Sekolah dengan Rekan Kerja

Terkait keterbukaan dalam proses komunikasi dengan rekan kerja, penulis melaksanakan pengamatan kepada Kepala Sekolah bahwa beliau selalu terbuka kepada seluruh warga sekolah, utamanya menyangkut permasalahan yang ada di sekolah. Dalam hal-hal tertentu permasalahan itu juga dibicarakan secara informal dalam rangka mencari solusi terbaik bagi kemajuan sekolah. bahwa, (O.Pen.23052022)

1. Sikap Kepala Sekolah selalu terbuka dalam memimpin sekolah, agar sekolah bisa terus lebih maju karena mau menerima berbagai masukan dari berbagai pihak, sebagaimana disampaikan Kepala Sekolah sebagai berikut :

Inisiatif saya itu terus memberikan wacana baru yang istilahnya menuju sekolah ini menjadi sekolah besar dalam arti yang maju. Sekolah ini dulu sudah banyak orang yang kenal, jadi bagaimana sekolah ini lebih dikenal oleh masyarakat lagi. Jadi saya harus menanamkan bagaimana sekolah ini bisa lebih terkenal diluar sana dan suatu saat nanti sekolah favorit yang akan dicari wali murid atau orang tua murid untuk menyekolahkan anak-anaknya kesini dengan catatan senang karna apa *gitu*, alhamdulillah jadi yang dulu saya masuk disini muridnya sudah banyak dan setelah saya tangani

jumlah siswa terus meningkat secara kuantitas dan secara kualitas. Saya kadang-kadang dengan bapak ibu guru, ya inilah hasilnya bapak ibu guru kemarin ini seperti ini, wali murid sudah mulai percaya. Saya selalu menekankan kepada guru-guru istilahnya kalau mengajar itu kan tetep semangat dengan sepenuh hati tidak *grusa - grusu*, jadi anak-anak bisa *tetep* menerima pelajaran dengan senang hati.(W.KS.Nk.23052022)

Benarkah sikap Kepala Sekolah terbuka dalam kepemimpinannya, peneliti mewawancarai guru mapel ibu WK.SNK sebagai berikut :

Iya benar, Kepala Sekolah itu bersifat terbuka dalam semua hal khususnya tentang kemajuan sekolah. Jika ada permasalahan selalu di komunikasikan kepada kami sebagai waka dan juga dibicarakan dalam forum rapat untuk memperoleh kesepakatan bersama. (W.WK.SNK.24052022)

Hal senada juga disampaikan guru mapel matematika ibu GMP.Sum sebagai berikut :

Menurut saya Kepala Sekolah itu selalu terbuka dalam banyak hal, terutama dalam hal memajukan sekolah. Jika ada permasalahan selalu minta pendapat kepada bapak dan ibu guru dan terakhir di bicarakan dalam forum rapat dan diputuskan secara bersama - sama. (W. GMP.Sum.24052022)

Menurut komite sekolah mengatakan bahwa Kepala Sekolah itu bersifat terbuka, sebagaimana pernyataanya sebagai berikut :

Kepala Sekolah bersifat terbuka, hal ini terbukti ketika ada permasalahan di sekolah saya sebagai komite juga dimintai pendapatnya untuk ikut serta berpartisipasi penyelesaian tentang masalah yang sedang terjadi. (W. KMT.Kus.24052022)

2. Sikap Kepala Sekolah dalam berkomunikasi dengan bawahan (staf, guru, dan siswa) berlangsung sewajarnya artinya dilakukan pada saat formal maupun informal, sebagaimana disampaikan Kepala Sekolah :

Saya berkomunikasi dengan warga sekolah, saya lakukan setiap saat artinya tidak harus terbatas oleh waktu dan tempat, terkadang ya sambil jalan ya bisa, kita istirahat itu juga bisa, pas di ruangan juga bisa atau saat pertemuan resmi atau rapat dinas. Kalau dengan murid ya kadang-kadang kita waktu istirahat, atau waktu saya di halaman atau *pas* beli jajan-jajan apa itu ya seperti itu. (W. KS.NK.24052002)

Pendapat yang sama juga disampaikan guru mapel IPA terpadu bapak GMP.Joksan sebagai berikut :

Sikap Kepala Sekolah itu sangat bagus kepada guru – guru, dalam berkomunikasi tidak pilih – pilih dan juga tidak membedakan satu dengan yang lain. Setiap saat beliau menyapa guru dan siapa saja yang ketemu baik di kantor diluar ruangan maupun di kelas dan tidak kaku serta dalam kondisi santai. (W.GMP.Joksan.24052022)

Demikian juga yang disampaikan guru mapel Bahasa Indonesia juga sama intinya seperti yang disampaikan guru IPA yaitu ibu GMP.Muj sebagai berikut :

Saya senang dengan sikap Kepala Sekolah yang familier, bisa berkomunikasi setiap saat tidak harus bersifat formal. Maksudnya jika menghadap harus di kantor gitu tapi dimanapun beliau bisa diajak bicara, khususnya tentang kemajuan sekolah.(W.GMP.Muj.25052022)

3. Sikap selalu terbuka ditunjukkan Kepala Sekolah setiap saat dalam melaksanakan kegiatan terutama dalam proses komunikasi dengan bawahan (staf, guru, dan siswa), sebagaimana pernyataannya sebagai berikut :

Sikap saya selalu terbuka, terbuka semuanya kalau saya mau pergi-pergi kemana saya pasti pamit dengan waka atau Ka TU terkadang juga dengan guru, kalau tentang keuangan juga demikian terbuka. Untuk penggunaan dana BOS, BOSDA ini sekian, digunakan untuk ini sisanya sekian misalnya. Sekarang pakai system aplikasi

dan laporan keuangan langsung masuk di aplikasi dan dana tidak boleh ada sisa, jadi kalau yang sisa itu di kembalikan ke negara. Untuk keuangan apa itu namanya koperasi atau arisan keluarga besar sekolah itu di tangani oleh guru tidak dilaporkan kepada negara. Guru-guru yang menangani itu bisanya laporan. Jadi nanti uangnya mau *dipake* untuk apa ya *monggo* untuk apa seragam, piknik atau apa itu. Saya itu terbuka, nggak ada yang saya tutup-tutupii. Termasuk kadang saya itu cerita dengan keadaan keuangan keluarga saya sendiri saya ceritakan. Pokoknya saya itu sifatnya orangnya itu terbuka. Jadi kalau misalnya saya punya perasaan kecewa terhadap keuangan, malah saya keluarkan *uneg-uneg* saya. Karna memang kekeluargaannya sangat bagus disini dan semua sudah saya anggap keluarga sendiri.(W.K.S.Nk.25052022)

Seperti yang disampaikan guru matematika bahwa Kepala Sekolah itu bersifat terbuka, sebagaimana pernyataanya sebagai berikut :

Saya di sekolah ini merasakan kebersamaan yang baik dalam menjalankan tugas, utamanya sikap kepala sekolah yang terbuka. Mau menerima saran dan pendapat dari para guru dan lebih senang lagi sesuatu yang diusulkan itu ditidak lanjuti segera tidak ditunda tunda karena itu untuk kebaikan atau kemajuan sekolah. (W.GMP.Sum.25052022)

Sama seperti yang disampaikan guru matematika, pak SP sebagai guru olah raga juga merasakan hal yang sama, sebagaimana pernyataanya sebagai berikut :

sikap terbuka ditunjukkan Kepala Sekolah dalam berbagai hal, saya sering diajak ngobrol tentang kemajuan sekolah ini dan juga dimintai pendapatnya secara pribadi bagaimana cara memajukan sekolah dengan situasi yang santai dan terasa sangat familier (W.GMP.SP.25052022)

4. Hubungan yang terjalin antara bapak dengan bawahan (staf, guru, dan siswa) sangat bagus, terbukti tidak ada sekat atau jarak diantara guru atau karyawan, sebagaimana disampaikan Kepala Sekolah :

Hubungan saya selama ini alhamdulillah semuanya baik mas. Katanya dulu itu saya sebelum disini katanya banyak guru-guru yang membuat kelompok yaitu *ngeblok-ngeblok*. Tapi setelah saya hadir disini ya *nggak* ada yang seperti itu, kebersamaanya terbangun dengan bagus dan semuanya selalu mengutamakan kebersamaan bukan menekankan perbedaan, makanya situasinya sangat kondusif. Ketika jam istirahat guru-guru membeli buah dan makanan ringan atau cemilan saja dimakan bersama-sama. (W.KS.Nk.25052022)

Hal senada juga disampaikan wakil kepala urusan humas bapak WK.Bash sebagai berikut :

Saya sering diajak ngobrol secara santai dengan Kepala Sekolah, membicarakan tentang kemajuan sekolah dan dimintai pendapat juga tentang masalah-masalah yang sedang terjadi di sekolah. Terasa sangat ramah dan enak dalam pembicaraan, beliau sangat pintar membuat Susana cair, dulu di sekolah ini ada beberapa group. Yang kadang – kadang menjadikan perpecahan diantara guru tapi sekarang tidak ada lagi dan selalu guyub rukun. (W.WK.Bash.25052022)

5. Kepala Sekolah mengembangkan sikap persatuan dan kesatuan agar tidak ada jarak antara yang satu dengan yang lain, sehingga kekompakan selalu terjalin dengan baik dan kebersamaan menyertai dalam pergaulan sehari – hari.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis tanggal 27 Mei 2022 disimpulkan bahwa Interaksi yang dilakukan kepala sekolah terhadap bawahan (staf, guru, dan siswa) berlangsung secara baik dan Kepala Sekolah selalu berusaha untuk berinteraksi dengan baik kepada siapapun, tapi itu semua kembali bagaimana situasi dan kondisi artinya interaksi yang telah dibangun dapat berjalan dengan baik. (O.Pen.27052022)

Sikap Kepala Sekolah dalam menerima pendapat, kritik dan saran dari bawahan (staf, guru, dan siswa) diterima dengan baik dan di tindaklanjuti melalui rapat atau musyawarah, sebagaimana disampaikan Kepala Sekolah sebagai berikut :

Pendapat, kritik dan saran, saya terima dulu dan saya klasifikasi dulu seperti apa, kemudian saya musyawarahkan dalam forum rapat. Misalnya pendapatnya ini seperti ini, yang ini seperti ini, saya jadikan satu. Kemudian dimusyawarahkan. Kalau misalnya ada yang tidak setuju kita terima asalkan dengan alasan yang masuk akan dan diambil jalan tengah dan diterima semua pihak. (W.KS.Nk.24052022)

6. Tindak lanjut yang dilakukan Kepala Sekolah setelah menerima masukan dari bawahan (staf, guru, dan siswa) adalah dibicarakan dan diambil yang sekiranya bermanfaat untuk kemajuan sekolah, sebagaimana di sampaikan Kepala Sekolah :

Semua masukan saya tampung dan kemudian nanti saya konfirmasi dalam forum terlebih dahulu yang selanjutnya saya musyawarahkan kepada guru-guru. Kalau memang bermanfaat untuk dilaksanakan ya saya laksanakan, tapi kalau kurang kurang memberi manfaat ya nanti saya tunda dulu, sambil mencari ide atau gagasan yang baik kemudian saya tawarkan kepada guru-guru bagaimana baiknya apakah pada setuju atau tidak. (W.KS.Nk.27052022)

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Sekolah, maka peneliti pun melakukan wawancara dengan dua orang guru dan komite Madrasah sebagai berikut.

Kepala Sekolah mempunyai kewenangan yang luas dalam menjalankan tugasnya, kadang-kadang beliau melimpahkan tugasnya kepada bawahan tetapi itu terjadi jika beliau sedang ada tugas luar. Jika sedang berada di Madrasah, hampir semua tugas

Kepala Sekolah dijalankan sendiri oleh beliau (W.GMP.Sum.27052022).

Hal yang sama juga disampaikan guru mapel bahasa Inggris ibu

Wwk sebagai berikut :

Hampir semua tugas Kepala Sekolah dijalankan sendiri oleh beliau, sedangkan kami menjalankan tugas kami masing-masing. Jika kepala sekolah berhalangan hadir di sekolah, maka tugas beliau akan dilimpahkan kepada wakil Kepala Sekolah (W.GMP.Wwk.27052022)

Berbeda yang disampaikan ketua komite sekolah di MTsN 1 Sragen beliau merasa tidak pernah dilibatkan dalam kegiatan sebagaimana pernyataannya sebagai berikut :

Komite memang memberi kewenangan penuh kepada Kepala Sekolah untuk menyelenggarakan pelaksanaan proses belajar mengajar sesuai dengan aturan. Akan tetapi komite merasa kurang dilibatkan dalam berbagai keputusan penting yang menyangkut kemajuan kualitas pendidikan di MTsN 1 Sragen ini (W.KMT.Kus.24052022).

7. Hasil wawancara antara peneliti dengan Kepala MTsN 1 Sragen yang berhubungan dengan pelimpahan dan distribusi kewenangan adalah sebagai berikut:

Dalam mengelola manajemen Madrasah pelimpahan wewenang, saya sesuaikan dengan aturan yang berlaku, yaitu menjalankan tugas-tugas saya sebagai Kepala Sekolah dan memberikan kewenangan tugas kepada wakil kepala sekolah maupun staf yang lain, sesuai dengan tugas dan tanggungjawab mereka masing-masing. Apabila saya tidak berada di Madrasah maka saya akan melimpahkan tugas saya kepada wakil Kepala Sekolah dan berkoordinasi dengan guru yang lain (W.KS.Nk.28052022).

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Sekolah, maka peneliti pun melakukan wawancara dengan dua orang guru dan ketua komite sekolah sebagai berikut.

Kepala Sekolah selalu menjalankan tugasnya dengan baik dan memberikan tugas kepada bawahannya sesuai dengan tanggungjawab masing-masing seperti wakil kepala sekolah, wali kelas maupun bendahara. Jika berhalangan hadir Kepala Sekolah melimpahkan wewenangnya kepada wakil Kepala Sekolah (W.WK.SNK.28052022)

Hal senada juga disampaikan guru mata pelajaran bahasa Inggris ibu GMP.Wwk pernyataannya sebagai berikut :

Selama ini baik Kepala Sekolah, maupun staf yang lain selalu menjalankan tugasnya masing-masing. Jika menemui kesulitan barulah dikoordinasi secara bersama untuk melimpahkan tugas dan wewenang kepada orang lain sesuai dengan kemampuannya. Tetapi hampir semua tugas Kepala Sekolah akan dilimpahkan kepada wakil kepala sekolah jika beliau berhalangan hadir(W.GMP.Wk.28052022).

Komite sekolah mengatakan bahwa pelimpahan tugas di berlakukan dalam mensinergikan kegiatan sekolah, sebagai berikut pernyataannya :

Komite selalu memberi kewenangan penuh kepada Kepala Sekolah untuk mengatur manajemen sekolah sesuai dengan aturan yang ada. Jika ada kegiatan yang perlu melibatkan komite Madrasah, kepala sekolah selalu meminta bantuan komite untuk ikut berpartisipasi. (W.KMT.Kus.25052002)

Berdasarkan hasil pengamatan penulis tanggal 28 Mei 2022 disimpulkan bahwa yang berhubungan dengan pelimpahan dan distribusi kewenangan adalah sebagai berikut:

Kepala Sekolah menggunakan kewenangan sesuai dengan aturan main yang telah disepakati dan tunduk terhadap aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Beliau juga menyusun struktur organisasi dan sesuai kewenangan yang saya miliki saya memilih orang yang kompeten untuk menjalankan tugas, kemudian beliau membuat job deskripsi dan semua pekerjaan dibagi habis sesuai dengan fungsinya masing-masing. (O.Pen.28052022).

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh para guru, maka peneliti pun melakukan wawancara dengan dua orang guru lagi dan ketua komite Madrasah sebagai berikut.

Kewenangan yang dimiliki oleh Kepala Sekolah seharusnya kewenangan yang luas dan otonom karena menjadi figur sentral dalam memegang kewenangan yang ada di Madrasah sesuai dengan jabatan, akan tetapi kepala sekolah tidak demikian, beliau lebih menghormati dan menghargai seluruh potensi yang ada dengan melimpahkan sebagian wewenangnya sesuai dengan tingkatannya. (W.WK.SNK.30052002)

Hal senada juga disampaikan wakil Kepala Sekolah bidang humas bapak WK.Bash sebagai berikut :

Kepala Sekolah memiliki kewenangan yang luas untuk menyelenggarakan pelaksanaan Proses Belajar Mengajar sesuai dengan aturan yang dibuat oleh dewan guru, tetapi dia tidak bertindak secara otoriter akan tetapi lebih bersifat terbuka dengan banyak mendelegasikan wewenang kepada orang lain atau bawahan sebatas yang mampu dikerjakan. (W.WK.Bash.30052022)

Komite sekolah juga menyampaikan bahwa dalam proses pembelajaran yang terkait dengan sarpra dilimpahkan kepada Kepala Sekolah, berikut pernyataannya :

Komite memberi kewenangan penuh kepada Kepala Sekolah untuk menyelenggarakan pelaksanaan proses belajar mengajar sesuai dengan aturan. Komite dilibatkan dalam berbagai keputusan penting yang menyangkut kemajuan Madrasah. Komite juga

diserahkan tanggungjawab jika ada kegiatan-kegiatan di Madrasah.(KMT.Kus.30052002)

Jadi dalam berkomunikasi dengan rekan kerja atau bawahan, Kepala Sekolah di MTsN 1 Sragen bersifat terbuka dan profesional.

e. Hubungan Kepala Sekolah dengan Rekan Kerja

Kepala Sekolah adalah sosok yang mengutamakan kebersamaan. Hasil wawancara penulis dengan Kepala Sekolah, beliau mengatakan bahwa guru-guru dan pegawai di MTs Negeri 1 Sragen ini ibarat keluarganya, sebagai mitra kerja, sebagai sahabat, tidak menganggap mereka sebagai bawahan, mereka bersama-sama dalam melaksanakan program madrasah. Berikut hasil wawancara peneliti dengan beliau yang menjelaskan bahwa:

Ya mengutamakan kebersamaan, tapi tidak semua hal harus bersama- sama. Ya gitu kalau memang tugasnya sudah jelas harus seperti itu harus masing-masing ya harus masing-masing. Bagi saya guru-guru dan pegawai di MTs Negeri 1 Sragen ini ibarat keluarga, sebagai mitra kerja, sebagai sahabat, tidak menganggap mereka sebagai bawahan, kami sebagai mitra kerja bersama-sama dalam melaksanakan program madrasah. Yang bisa menilai kan kawan – kawan ya, tapi selama ini saya merasa melibatkan mereka dalam banyak hal untuk membangun sekolah ini (W.KS.Nk.31052022).

Kepala Sekolah MTs Negeri 1 Sragen dalam kepemimpinannya memposisikan dirinya bukan sebagai seorang pejabat, melainkan sebagai pemimpin yang berada di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan antara Kepala Sekolah dengan guru-guru dan pegawai bukan sebagai pemimpin ke bawahan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa hasil wawancara

dan observasi yang peneliti lakukan dengan Wakamad Kurikulum Ibu SNR yang menjelaskan bahwa:

Itulah kenyataannya, selama lebih kurang 1 tahun lebih beliau menjabat menjadi Kepala Sekolah di MTs Negeri 1 Sragen ini, beliau memperlakukan kami sebagai rekan dalam seperjuangan, karena sebelum di angkat menjadi Kepala Sekolah beliau juga sudah lama menjadi guru di MTs Negeri 1 Sragen ini, apalagi beliau termasuk kader yang punya semangat bagus dalam usaha meningkatkan mutu Pendidikan (W.WK.SNK.31052022).

Senada dengan yang di sampaikan oleh guru mapel matematika

Ibu Snn yang menjelaskan dalam pernyataanya sebagai berikut:

Bapak Kepala Sekolah saat ini hidup bersama, enggak kok terus berkesempatan menjadi pemimpin terus beliau bersikap yang egois itu tidak, ya memang pada dasarnya bapak ibu guru disini itu dengan bapak Kepala Sekolah itu sama, samanya ya katakanlah pahit getirnya itu dirasakan bersama, jadi kadang bapak Kepala Sekolah itu kan kadang ada yang dengan anak buah tidak bisa akrab, suka menyendiri, maksudnya menyendiri itu punya teman-teman yang khusus misalkan. Tapi kalau saya rasa bapak Kepala Sekolah yang sekarang ini tidak seperti itu, ya tujuannya supaya satu sama lain itu terjalin hubungan yang erat. (W.WK.Sut.31052022).

Sesuai dengan pengamatan penulis saat mengikuti rapat, Kepala Sekolah mempertimbangkan pendapat atau masukan dari para guru dalam memutuskan suatu masalah. Kepala Sekolah sangat baik dalam memperlakukan guru dan karyawan, beliau percaya bahwa mereka akan dapat menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya, menumpuk rasa kekeluargaan, membangun semangat, dan gairah kerja (O.Pen.31052022). Hal ini senada dengan yang dijelaskan oleh Bapak

Bapak Dry wakil Kepala Sekolah bidang kesiswaan sekaligus sebagai guru mapel PPKn menyampaikan sebagai berikut ;

Dalam rapat beliau sangat memberikan ruang pada guru-guru untuk berpendapat, dan suasana rapat dibuat enjoy dengan beliau, jadi tidak menegangkan. Hasil musyawarah yang diambil adalah hasil kesepakatan bersama (W.WK.Dry.31052022).

Jadi, hubungan Kepala Sekolah dengan rekan kerja atau bawahan adalah bersifat kekeluargaan dan bersama-sama dalam melaksanakan program madrasah. Selain itu Kepala Sekolah menaruh kepercayaan penuh pada rekan-rekan kerjanya dalam melaksanakan tugas, menumpuk rasa kekeluargaan, membangun semangat, dan gairah kerja.

f. Sikap Kepala Sekolah dalam menerima masukan dari bawahan

Sikap Kepala Sekolah dalam menerima masukan atau gagasan dari bawahan selalu diterima semua yang kemudian dibicarakan di tingkat pimpinan sekolah yang selanjutnya dibawa dalam forum rapat untuk mencari penyelesaiannya, hal ini disampaikan Kepala Sekolah sebagaimana pernyataannya sebagai berikut :

Saya itu orang yang suka keterbukaan dalam sikap dan perbuatan, kalau saya ya seperti ini mas, bisa dilihat sendiri terbuka apa adanya dan tidak pernah membeda-bedakan. Namanya orang pasti berbeda ya semuanya punya karakter yang tidak sama tapi perlakuan saya kepada rekan kerja sama dan tidak saya beda-bedakan. Saya menganggap semuanya seperti keluarga besar saya. (W.KS.Nk.02062022)

Sikap terbuka Kepala Sekolah itu juga disampaikan oleh wakil

Kepala Sekolah urusan kurikulum ibu WK.SNK sebagai berikut :

Beliau Kepala Sekolah menunjukkan sikapnya ya itu baik, selalu mendorong kepada para guru-guru untuk mengembangkan kreasi sesuai bakat masing-masing dan memberi motivasi dalam menjalankan tugas, masukan-masukan itu banyak. Untuk demi kemajuan sekolah beliau itu sangat kreatif juga sangat trampil dan cekatan. (W.WK.SNK.02062022)

Hal senada juga disampaikan staff kesiswaan yang juga guru olahraga yaitu bapak GMP.SP dalam pernyataannya sebagai berikut :

Menurut saya sikapnya berwibawa, baik, ramah dan bersahaja, terlihat sikapnya tidak membeda-bedakan. Sangat harmonis, seakan-akan berkedudukan sama. Menghargai semua orang *kok*, baik. (W.GMP.SP.02062022)

Sikap yang ditunjukkan Kepala Sekolah memang benar adanya yaitu menerima semua usulan dari bawahan dan masukan itu ditampung yang kemudian dirapatkan, sebagaimana disampaikan guru IPA bapak GMP.Fend sebagai berikut :

Sikap beliau sangat bagus. Contohnya misalnya ada guru yang kadang-kadang datangnya terlambat karna jaraknya jauh, biasa banyak hambatan di perjalanan sehingga kadang-kadang terlambat sedikit, terus bapak kepala kadang-kadang udah masuk dikelasnya. *Yo gitu*. Tapi *yo* biasanya guru kelasnya ditunggu sebentar, kalau misalnya belum datang *yo nganu* langsung masuk kelas. Itu kan artinya tanggung jawabnya bagus. Harmonis orangnya, pokoknya kita terbuka *nggak* ada kesenjangan. Setelah tahu gurunya sudah datang, beliau mempersilahkan guru yang terlambat masuk tersebut melanjutkan pembelajarannya sesuai jadwal yang sudah di tentukan. (W.GMP.Fen.02062022)

Sikap ramah dan santun ditunjukkan Kepala Sekolah dalam menerima setiap usulan dari bawahan, sebagaimana disampaikan guru Bahasa Indonesia ibu GMP.Muj sebagai berikut :

Ramah dan santun sikapnya beliau sehingga tampak berwibawa dan tidak mengada-ada dan tidak di baut-buat, apalagi dalam keseharian juga tampak bagus dan *nggak* ada jarak. Jadi hampir tidak ada jarak antara pimpinan dan bawahan. (W.GMP.Muj.02062022)

Hal senada yang disampaikan guru bahasa Indonesia juga disampaikan oleh wakil Kepala Sekolah urusan humas bapak WK.Bash sebagai berikut :

Selaku humas, saya lihat sikap kepala sekolah terhadap rekan kerja tampak dalam sikap keseharian yang sangat ramah dan santun kepada siapapun, inilah yang membuat suasana sekolah nyaman dan indah sehingga suasana kerjapun juga menumbuhkan motivasi kerja yang menyenangkan dan mendorong dari sebuah ketulusan dari hasil kerja yang penuh dedikasi untuk mengabdikan yang tulus kepada negeri. (W.WK.Bash.02062022).

Kedisiplinan Kepala Sekolah yang ditunjukkan di MTsN 1 Sragen ini sangat bagus, artinya dalam banyak hal Kepala Sekolah menunjukkan sikap disiplin yang pantas untuk dijadikan teladan bagi bawahan sebagaimana hasil pengamatan penulis pada 03 Juni 2022 sebagai berikut :

Sudah menjadi kebiasaan Kepala Sekolah untuk mencintai kedisiplinan dalam berbagai hal, disiplin dalam menegakkan aturan dan disiplin dalam menggunakan waktu. Beliau selalu datang lebih awal dari para guru agar dapat ditiru oleh semua warga sekolah tanpa kecuali, karena kedisiplinan inilah awal dari sebuah kemajuan. Disiplin dalam menegakkan aturan misalnya yang datang terlambat harus membuat pernyataan tertulis untuk tidak mengulangi pada hari yang lain. Ini dilakukan dalam rangka

membentuk karakter yang menjadi fondasi dalam menuju kemajuan sekolah, karena tanpa kedisiplinan sekolah tidak akan maju. Terkadang kedisiplinan saya itu banyak diterjemahkan dengan istilah tegas dalam mengatasi berbagai persoalan di sekolah. (O.Pen.03062022)

Berdasarkan penjelasan dari staf kesiswaan yang juga guru olahraga bapak GMP.SP menyampaikan sebagai berikut :

Menurut saya sikapnya yang disiplin Kepala Sekolah itu menjadikan lebih mengarah kepada berwibawa, sikapnya yang lugas itulah membuat hubungan yang sangat harmonis, seakan-akan suasana menjadi lebih santai sekalipun disiplin itu terlihat dalam keseharian dalam melakukan aktifitas. (W.GMP.SP.03062022)

Sikap disiplin Kepala Sekolah juga disampaikan guru IPA bapak GMP.Fend sebagaimana pernyataannya sebagai berikut :

Sikap beliau sangat disiplin. Contohnya misalnya ada guru yang kadang-kadang datangnya terlambat karena jaraknya jauh, biasa banyak hambatan di perjalanan sehingga kadang-kadang terlambat sedikit, terus bapak kepala kadang-kadang udah masuk dikelasnya. *Yo gitu*. Tapi *yo* biasanya guru kelasnya ditunggu sebentar, kalau misalnya belum datang *yo nganu* langsung masuk kelas. Itu kan artinya tanggung jawabnya bagus. Harmonis orangnya, pokoknya kita terbuka *nggak* ada kesenjangan. Setelah tahu gurunya sudah datang, beliau mempersilahkan guru yang terlambat masuk tersebut melanjutkan pembelajarannya sesuai jadwal yang sudah ditentukan. selesai guru mengajar dipanggil ke ruang kepala di nasehati agar lebih disiplin dalam menggunakan waktu agar tidak terlambat yang menjadikan pembelajaran terganggu. (W.GMP.Fen.03062022)

Sikap terlalu percaya diri Kepala Sekolah dalam setiap pengambilan keputusan atau kebijakan di MTsN 1 Sragen termasuk tinggi, hal ini disampaikan kepala sekolah dalam pernyataannya sebagai berikut :

Saya itu termasuk Kepala Sekolah sangat percaya diri dan selalu optimis dalam hal apapun termasuk menentukan visi dan misi sekolah yang diajukan acuan dalam melaksanakan berbagai kegiatan di sekolah dalam memimpin sekolah dan mengambil keputusan dalam rapat sebelumnya sudah saya pertimbangkan dengan matang tentang dampak yang akan terjadi setelah diputuskan. (W. KS.Nk.04062022)

Sikap percaya diri Kepala Sekolah yang terlalu *pedhe* juga disampaikan oleh wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum ibu WK.SNK sebagai berikut :

Beliau Kepala Sekolah menunjukkan sikapnya yang percaya diri dalam melakukan sesuatu terkait dengan kegiatan di sekolah, selalu percaya diri kepada kemampuan guru dan mendorong kepada para guru-guru untuk mengembangkan kreasi sesuai bakat masing-masing dan memberi motivasi dalam menjalankan tugas, masukan-masukan itu banyak. (W.WK.SNK.04062022)

Hal senada disampaikan juga staf kesiswaan yang juga guru olahraga bapak GMP.SP sebagaimana pernyataannya sebagai berikut :

Menurut saya sikapnya sangat percaya diri dan berani ambil resiko untuk kemajuan sekolah. Kepala sekolah selalu memberi motivasi agar para guru juga percaya diri untuk mengambil inisiatif menerapkan terobosan baru dalam pembelajaran agar anak terpacu dalam proses pembelajaran. (.GMP.SP.04062022)

Wakil Kepala Sekolah urusan humas menyampaikan bahwa Kepala Sekolah itu mempunyai rasa percaya diri sangat tinggi, sebagaimana pernyataannya sebagai berikut :

Kepala Sekolah Sangat *percaya diri* sekali, orangnya cerdas dan berani ambil resiko jadinya *PDnya* berani mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. (W.WK.Bash.06062022)

Menurut guru IPA bapak GMP.Fend bahwa Kepala Sekolah itu sangat percaya diri dalam pengambilan sebuah keputusan atau kebijakan dalam berbagai hal, sebagaimana disampaikan dalam pernyataannya sebagai berikut :

Rasa percaya dirinyanya tinggi karna menurut saya memang beliau adalah orang lapangan, artinya sudah banyak pengalaman diberbagai tempat dan jadi juga kenal dengan banyak orang mungkin dengan pengalaman dilapangan, pengalaman di birokrasi ataupun di pendidikan sudah cukup banyak, jadi cukup percaya diri kalau menghadapi masalah-masalah ataupun problema yang ada dan tahu bagaimana mengatasi permasalahan dengan tanpa ada konsekwensi yang mengawatirkan bagi sekolah (W.GMP.Fen.06062022).

Kepala Sekolah selalu mengutamakan rasa kebersamaan menuju rasa persatuan dan kesatuan dalam menjalankan tugasnya di MTsN 1 Sragen, sebagaimana pernyataannya sebagai berikut :

Saya itu ketika baru menjabat di sekolah ini banyak laporan yang masuk kepada saya bahwa situasi sekolah ini ada beberapa kelompok yang kurang sehat. Ada kelompok pegawai kantor, ada kelompok guru PNS dan ada juga kelompok guru tidak tetap dan Tapi alhamdulillah sudah tidak ada lagi, semua terkoordinasi dengan baik. Keberadaan saya disini sekarang kalau istirahat ya dikantor semua kecuali ada hal-hal yang guru yang harus menyelesaikan murid misalnya menilai untuk *mencocokkan* atau dia mempunyai sendiri administrasi yang harus diselesaikan ya tidak dikantor, tapi 90% kalau istirahat pasti *tetep* sama kebersamaan, kemana-mana bersama. *Sampek* yang namanya pergi itu kalau mau outbond itu kelas VIII semua guru dilibatkan tanpa kecuali. Suasana yang terbangun dari kebersamaan ini menyebabkab lahirnya banyak prestasi sekalipun masih dalam pada masa pandemic. (W.KS.Nk.07062022)

Rasa persatuan dan kesatuan selalu ditekankan Kepala Sekolah terhadap seluruh warga sekolah, sebagaimana disampaikan bapak guru

olah raga GMP.SP sebagai berikut :

Sudah menjadi budaya bahwa rasa kebersamaan yang ada di MTsN 1 Sragen ini sudah mengakar sampai penjaga sekolah, artinya kebersamaan itu tidak hanya sesama guru tapi juga kepada semua pegawai yang terendahpun semua selalu bersama- sama berjuang memajukan sekolah sesuai dengan tugasnya masing-masing yaitu sesuai dengan tupoksi masing-masing. Bahkan suatu ketika ada acara rapat dinas dilaksanakam di luar sekolah yaitu di tempat wisata, semua berangkat naik bus menuju lokasi sehingga suasana kekeluargaan benar-benar terasa di MTsN 1 Sragen. Sebenarnya hamper semua gur mempunyai mobil tapi kalau kemana-mana itu tidak *pakek* kendaraan pribadi tapi naik bus semua agar suasana kebersamaan itu semakin nyata. Sebenarnya kepala sekolah juga punya, guru-guru juga punya, tapi dia selalu mementingkan persatuan jadi *nyewa* aja gitu. Kalau ada guru yang punya hajad atau ada peristiwa kematian keluarga, selalu sewa bus dan naik bersama-sama untuk membangun persatuan dan kesatuan. (W.GMP.SP.07062022)

Menurut hasil pengamatan penulis tanggal 7 juni 2022 dapat ditemukan beberapa hal sebagai berikut :

Menurut saya rasa kebersamaan Kepala Sekolah sangat bagus, persatuan dan kesatuan, kerjasama semuanya bagus kalau sini ada kegiatan jum'at bersih atau *anu* apa namanya *resik-resik itu lho* semuanya kerja bareng, ngepel, nyapu, mencuci piring, *nggodok wedang itu lho* kerjasamanya bagus saya merasakan disini beda. Kalau yang lain kan *nggak* mau, itu bukan kerjaanku. Misalnya kan pegawainya sakit *nggak* masuk yaudah *ditandangi* yang gurunya tidak mengajar itu, dikerjakan. Pokoknya sini insyaAllah kerjasamanya bagus. (O.Pen.07062022).

Hal senada juga disampaikan guru IPA bapak GMP.Fend sebagaimana pernyataanya sebagai berikut :

Kebersamaanya sangat bagus, selalu bersama dalam banyak hal, kecuali untuk urusan pribadi harus dikerjakan sendiri. *Contohe* kemarin baru saja *nganu to* ada yang *babaran misale* kita *yo* harus selalu sama-sama walaupun sebetulnya guru-guru sini kan *nganu to* kalau mau bawa kendaraan sendiri kan hampir semua punya. Tapi kan biar untuk kebersamaan *kan di nganu di sewain* bus *gitu* biar

bersama-sama. Nanti kalau sendiri-sendiri malah repot. Nanti kalau saya menginginkan mau sendiri-sendiri malah *nggak* ketemu nanti. Pokoknya kita rame-rame saja satu mobil, udah kaya keluarga *gitu*. Karna sekolah *yo memang* rumah kedua , enak dan nyaman. (W.GMP.Fend.07062022)

Sikap Kepala Sekolah dalam memimpin yaitu tegas dan disiplin selalu diterapkan Kepala Sekolah dalam kepemimpinannya hal ini sebagaimana disampaikan Kepala Sekolah sebagai berikut :

Semangat saya itu untuk menjadikan sekolah ini sekolah unggulan dan dijadikan sekolah prioritas utama dala menyekolahkan putra-putrinya se tingkat SLTP. Sekolah ini yang dulu banyak orang tidak kenal. Jadi bagaimana sekolah ini dikenal oleh masyarakat. Jadi saya hanya menanamkan bagaimana sekolah ini bisa terkenal diluar sana dan suatu saat nanti sekolah ini akan dicari wali murid orang tua murid untuk menyekolahkan anak-anaknya kesini dengan catatan senang karna apa gitu, alhamdulillah jadi yang dulu saya masuk disini muridnya sudah banyak sekarang tambah satu kelas lagi. (W.KS.Nk.08 062022)

Menurut wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum mengatakan bahwa sikap kepemimpinan yang diterapkan Kepala Sekolah bersiat tegas dan disiplin sebagaimana disampaikan dalam pernyataanya sebagai berikut :

Menurut saya Kepala Sekolah itu lebih mengutamakan kebersamaan dengan cara membangun kekeluargaan, dari sikap-sikapnya tadi. Jadi tidak seperti atasan bahkan cenderung seperti bawahan lah. Perintah itu, kata-kata perintah itu jarang. Kita hanya saling menghormati karna sama-sama membutuhkan, kita juga membutuhkan Kepala Sekolah jadi ya saling menghormati. Kedudukannya tetap ada, kita guru beliaunya sebagai pemimpin. (W.WK.SNK.08062022)

Menurut staf kesiswaan yang juga guru olah raga mengatakan bahwa sikap Kepala Sekolah sangat bagus dalam kepemimpinannya

sebagaimana disampaikan sebagai berikut :

Menurut saya sikapnya Kepala Sekolah sangat baguuuss... ya terus terang saja saya disini kan juga guru PNS dan sudah lama di sekolah ini, setiap berapa tahun itu kan ada roling kepala sekolah ya.. selama saya ada disini itu banyak prestasi dari sekolah sini. Itu misalnya saja dulu ya kelas VII murid baru itu misalnya jumlahnya terus meningkat dari tahun ke tahun, bahkan beberapa tahun yang lalu banyak menolak siswa baru karena dayaampungnya terbatas sebab ruang kelasnya sudah penuh semua. (W.GMP.SP.08062022)

Sikap Kepala Sekolah dalam berkomunikasi dengan bawahan terlihat santai, ramah dan santun sebagaimana disampaikan Kepala Sekolah dalam pernyataannya sebagai berikut :

Saya kalau komunikasi di sekolah dengan siapa saja ya sikap saya baik dan tidak meneda-bedakan, dilakukan ketika di jalan, di kantor ya bisa, atau pada saat istirahat itu juga bisa. Kalau dengan murid ya kadang- kadang kita waktu istirahat, atau waktu saya di halaman atau *pas* beli jajan-jajan apa itu ya seperti itu.(W.KS.Nk.08062022)

Hal senada juga disampaikan oleh guru olahraga yang juga staf kesiswaan bapak GMP.SP sebagaimana pernyataannya sebagai berikut :

Sikap Kepala sekolah pada saat komunikasi itu ya sangat baik, selalu harmonis, soalnya *kan beliau* terbuka segala sesuatu itu terbuka. Jadi guru-guru itu tidak ada masalah. Punya masalah apa-apa itu terbuka, jadi sini itu antara guru dan Kepala Sekolah harmonis jalannya. *Nggak* pernah punya rasa gimana, kalau guru-gurunya mau salah yo sering di ungkapkan. Jadi kalau suasana sekolah disini harmonis. Tidak ada kesenjangan. Kalau dengan siswa yo bagus. Itu sikapnya yo *nganu*, selalu ditaati. (W.GMP.SP.08062022)

Menurut wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum yang juga guru IPS ibu WK.SNK menyatakan sebagai berikut :

Menurut saya cara berkomunikasi antara warga sekolah dengan Kepala Sekolah ya lancar biasa, enak *kok* terbuka. Meski ada yang

ditutupi atau tidak tapi *yo* tetep ada jaraknya itu *lho* mas. Tapi tetep harmonis. Kalau sini *nggak* ada group - group *itu lho* mas. Menyatu. Keuangan . (W.WK,SNK.08062022)

Hal yang senada juga disampaikan guru matematika ibu GMP.Sum dalam pernyataanya menyampaikan sebagai berikut :

Proses komunikasi yang dilakukan Kepala Sekolah ini sangat baik, semua hampir hafal *lho* mas sama muridnya dari kelas VII – IX karna beliau sering masuk ke kelas untuk pemantauan langsung di kelas. Jadi *kan* sama murid itu banyak yang hafal soalnya sering turun langsung. Apalagi untuk anak – anak yang bandel atau mungkin paling pintar atau bahkan anak yang paling bodoh juga tahu. (W.GMP.Sum.08062022)

Hal yang senada disampaikan oleh wakil Kepala Sekolah urusan sarana dan prasarana sebagaimana dalam pernyataanya sebagai berikut :

Bagi saya komunikasi Kepala Sekolah dengan guru maupun murid berjalan baik, artinya proses komunikasi bisa dilakukan dimana saja yaitu pada saat yang paling memungkinkan, baik di kantor, di jalan maupun pada saat di lapangan olah raga. Kebetulan saya juga guru olah raga dan tahu persis cara komunikasi beliau.(WK.Sut.08062022)

Kepala Sekolah sangat terbuka dalam proses komunikasi dengan bawahan dan bahkan sangat dekat sehingga masalah keluarga saja terkadang juga disampaikan sekalipun secara pribadi, hal ini sesuai pengamatan penulis pada tanggal 09 Juni 2022 sebagai berikut :

Keterbukaan itu selalu menjadi perhatian Kepala Sekolah dan selalu terbuka, terbuka itu jangan diartikan harus disampaikan semua kepada bawahan. Misalnya ada guru yang punya masalah keluarga, maka masalah tersebut tidak boleh disampaikan di sekolah atau misalnya kalau saya mau ada acara dinas di luar sekolah, kalau uang-uang tentang keuangan juga demikian. Kalau untuk BOS, BOSDA ini sekian, digunakan untuk ini sisanya ini misalnya. System aplikasi seperti sekarang ini tidak boleh ada dana

sisanya, jadi kalau yang sisanya itu suruh mengembalikan kepada negara. Tapi kalau keuangan lain, misalnya keuangan apa itu namanya koperasi. Guru-guru yang menanganinya itu biasanya laporan. Jadi nanti uangnya mau *dipake* untuk apa ya *monggo* untuk apa seragam, piknik atau apa itu. Saya itu terbuka, nggak ada yang saya tutup-tutupi. Termasuk intinya saya itu sifatnya orangnya itu terbuka. (O.Pen.09062022)

Sikap terbuka Kepala Sekolah juga disampaikan oleh guru olahraga yang juga staf kesiswaan bapak GMP.SP sebagai berikut :

Menurut saya sikap Kepala Sekolah selalu terbuka dalam segala hal utamanya urusan sekolah dan keadaan di kantor. (W.GMP.SP.09062022)

Hal senada juga disampaikan guru IPA bapak GMP.Fend menyatakan sebagaimana berikut :

Kepala Sekolah itu orangnya terbuka atau *fer* tapi yaitu terbuka harus dimaknai khusus untuk urusan sekolah tapi kalau urusan pribadi tentu di rahasiakan, misalnya utang – piutang pribadi. Memantau, memberi motivasi-motivasi kepada guru maupun siswa dan tidak memaksa untuk melakukan suatu yang bukan porsinya. Kadang beliau itu kelihatan serem, padahal *enggak lho*. Santai, tapi kadang-kadang juga tegas. (W.GMP.Fend.09062022)

Menurut wakil Kepala Sekolah urusan humas Kepala Sekolah bersifat terbuka sebagaimana pernyataannya sebagaimana berikut :

Kepala Sekolah itu selalu bersikap terbuka, pokoknya sudah cukup bagus, cukup terbuka. Untuk semua masalah biasanya beliau cukup terbuka. Biasanya dengan guru, dengan bawahan, dengan staf. Untuk secara umum tidak pernah ada yang dipendam, mungkin juga ada beberapa masalah. (W.WK.Bash.09062022)

Kepala Sekolah selalu berkomunikasi dengan baik kepada bawahannya, baik di lingkungan sekolah maupun di lingkungan luar sekolah sebagaimana pernyataannya sebagai berikut :

Prinsip komunikasi saya itu unik, beda dengan yang lain yaitu langsung mendatangi siapa yang ingin saya ajak bicara. Jika saya ada perlu dengan guru ya langsung datang ke guru, kalau ada perlu dengan siswa ya saya langsung mendatangi siswa. Kadang itu malah saya ngobrol sambil jalan, contohnya saja kalau misalnya setelah selesai shalat jamaah dhuhur itu bisa komunikasi dengan siapapun khan itu saat longgar. (W.KS.Nk.10062022)

Komunikasi Kepala Sekolah dengan bawahan juga disampaikan oleh wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum sebagaimana pernyataannya sebagai berikut :

Saya lihat komunikasinya itu ya tergantung, yaitu tergantung dari apa yang mau dibicarakan. Kalau baru sibuk nanti kan ada satu orang yang diminta mewakilkan. Saya seringnya itu. Kalau bapak Kepala Sekolah ada apa *yo* sering. *Yo* biasa terbuka. Seandainya bu kepala sekolah itu sibuk *yo* sms, dan saya memberi tahu teman-teman *gitu*. Selalu memberi informasi. Informasi itu *nggak* ada yang ketinggalan. Apa- apa itu segera langsung disampaikan. Misalnya bu ada ini, baru rapat itu ada informasi apa, ada ini ini ini, dan saya menyampaikan kepada teman-teman *gitu*. (W.WK.SNK.10062022)

Komunikasi Kepala Sekolah terhadap bawahan juga disampaikan guru olah raga yang njuga staf kesiswaan bapak GMP.SP menyatakan sebagaimana berikut :

Cara kumunikasi Kepala Sekolah yaitu dengan langsung datang sendiri keguru-guru atau siswa yang akan diajak komunikasi baik masalah sekolah maupun masalah pribadi tidak diwakilkan siapa-siapa *gitu* langsung bicara. (W.GMP.SP.10062022)

Cara yang dilakukan Kepala Sekolah dalam berkomunikasi dengan bawahan yaitu dengan datang langsung, sebagaimana disampaikan bapak GMP.Fend yang juga guru IPA sebagai berikut :

Kepala Sekolah itu walaupun punya kantor sendiri kadang-kadang

sering keruang guru. Selalu bersama-sama di situ dikantor guru. *Nggak* langsung *mojok terus enggak, nggak* pernah. Misalnya kalau mau ada rapatpun *pamit*, mau kemanapun *pamit* sama guru-guru. (GMP.Fend,11062022)

Komunikasi yang dilakukan Kepala Sekolah sangat santun dengan bahasa yang dapat diterima oleh semua pihak, sebagaimana di sampaikan ibu GMP.Sum yang juga guru matematika sebagai berikut :

Komunikasi beliau caranya santun, cukup bagus, kemudian dengan menggunakan bahasa-bahasa yang sopan, tidak meskipun ada masalah, meskipun ada problem. (W.GMP.Sum.11062022)

Respon yang dilakukan Kepala Sekolah dalam berkomunikasi dengan bawahan sangat positif dan menghargai apa yang disampaikan oleh lawan bicara, sebagaimana disampaikan Kepala Sekolah sebagai berikut :

Menurut saya setiap ada masalah respon saya sebagai Kepala Sekolah biasa saja, baik, santai, nyaman dan Insya Allah sampai saat ini nggak pernah ada masalah serius mudah-mudahan terus. Yang dulu *yo ngegeng- ngegeng lho* katanya. Sebelum saya kesini, dulu orangnya udah pada pensiun. Sekarang situasi sudah baik. (W.KS.Nk.11062022)

Respon yang bagus juga disampaikan oleh wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum ibu WK.SNk sebagai berikut :

Komunikasinya baik, soalnya sini kan kalau senin pagi ada apel dilanjutkan pembinaan di ruang dan anak – anak tadarus Al Qur'an di pandu oleh salah satu guru agama. Selesai tadarus guru belum masuk kelas karena ada pembinaan. (W.GMP.Fend.11062022).

Hubungan yang terjalin antara Kepala Sekolah dan bawahan berjalan dengan baik dan harmonis sehingga tercipta suasana yang kondusif di

MTsN 1 Sragen., sebagaimana disampaikan Kepala Sekolah sebagai berikut :

Saya itu orangnya selalu membiasakan menjalin komunikasi atau menjaga hubungan baik kepada siapapun selama ini dan alhamdulillah semuanya baik-baik saja.. menurut informasi yang saya dengar, dulu itu sebelum saya disini katanya guru-guru pada *ngeblok- ngeblok*. Tapi buktinya setelah saya disini ya *nggak* ada goup - group yang seperti itu, semuanya selalu mengutamakan kebersamaan, *nggak* pilih-pilih dan semua saya perlakukan sama tidak ada yang istimewa. (KS.Nk.13062022)

Hubungan yang terjadi antara kepala sekolah dan bawahan terjalin dengan baik, sebagaimana disampaikan wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum yang juga guru IPS ibu WK.SNK sebagai berikut :

Hubungan yang terjalin selama ini baik – baik aja kok , bahkan cenderung harmonis dan baik sekali. Sangat harmonis dengan guru, staf dan siswa yang ada disini, semua dianggap sebagai keluarga jadi seperti tidak ada jaran antara pimpinan dan bawahan. (W.WK.SNK.13062022)

Hal senada juga disampaikan staf kurikulum yang juga guru bahasa Inggris ibu GMP.Wwk sebagai berikut :

Hubungan kekeluargaan yang ada disini sangat harmonis antara pimpina dan bawahan, seperti tidak ada jarak karena semua dianggap sudah satu keluarga besar. (W.GMP.Wwk.13062022)

Hubungan harmonis antara Kepala Sekolah dan bawahan juga disampaikan bapak GMP.Fend yang juga guru IPA menyampaikan sebagai berikut :

Hubungan kami disini sangat baik dan baik. Pokoknya “*The best*” lah bapak Kepala Sekolah disini ini. Saya yakin suasana di sekolah ini beda dengan yang lain, disini khan dibawah kementerian agama dan semua warga sekolah baik siswa maupun guru beragama islam

semua jadi lebih mudah lagi dalam melaksanakan kegiatan keagamaan, hal ini menambah ke harmonisan hubungan diantara kami semua.(W.GMP.Fend.13062022)

Guru matematika mengatakan bahwa hubungan Kepala Sekolah dan bawahan disini harmonis, sebagaimana disampaikan berikut :

Saya percaya suasana di sekolah kami sangat harmonis, hubungan kekeluargaan sangat terlihat dalam pergaulan sehari – hari tampak damai, rukun dan kalau ada permasalahan selalu dipecahkan bersama sehingga hari - hari terasa sejuk dan nyaman *nggak* ada jarak diantara kita.(W.GMP.Sum.13062022)

Interaksi yang terjadi antara Kepala Sekolah dan bawahan di MTsN 1 Sragen berjalan sangat baik, tidak membeda-bedakan satu dengan yang lain, sebagaimana pengamatan penulis pada tanggal 14 Juni 2022 sebagai berikut :

Kepala Sekolah itu orangnya selalu berusaha untuk berinteraksi dengan baik kepada siapapun dan dimanapun, tapi itu semua kembali bagaimana yang menilai beliau dan berusaha untuk mengayomi semua, khususnya di sekolah beliau ini sangat rajin menjalin hubungan yang saling bersinergi antara guru dengan pegawai lainnya. (O.Pen.14062022)

Jika ada permasalahan di sekolah yang terkait dengan guru maupun siswa, Kepala Sekolah langsung memanggil yang bersangkutan untuk segera diselesaikan, sebagaimana disampaikan wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum ibi WK.SNK sebagai berikut :

Menurut saya, Kepala Sekolah itu ketika ada sesuatu dengan orang lain langsung di panggil ke ruangannya. Kalau misalnya ada apa-apa gitu dia langsung mendatangi dan orangnya itu berbaur. *Wong* sama siswanya aja hampir hafal semua dari utamanya siswa yang bermasalah atau nakal, yang paling pandai ataupun yang paling rajin di sekolah. (W.WK.SNK.14062022).

Interaksi yang dilakukan Kepala Sekolah dengan menggunakan bahasa yang santun, tidak menggebu-gebu jika menyelesaikan permasalahan, sebagaimana disampaikan wakil Kepala Sekolah urusan humas bapak WK.Bash sebagai berikut :

Kepala Sekolah selalu berinteraksinya dengan bagus, dengan pembawaan yang sopan, kemudian perilakunya yang kalem juga tidak menggebu-gebu kalau dihadap orang lain, sekalipun orang itu punya masalah dengan beliau. Pernah saya lihat ada guru yang tidak senang dengan beliau, tapi beliau tetap melaksanakan interaksi biasa saja, seolah-olah tidak pernah ada masalah apapun... wah hebat khan. (W.WK.Bash.14062022).

Hal senada juga disampaikan oleh wakil Kepala Sekolah urusan kesiswaan yang juga guru PPkn menyampaikan sebagai berikut :

Pembawaan seseorang itu beda satu dengan yang lain, kalau Kepala Sekolah disini dalam menjalin hubungan atau melakukan interaksi kedinasan, ya sangat baiklah dan bukan hanya sekedar hanya kedinasanlah tapi juga dengan yang lain. Interaksinya lebih bias diterima oleh siapapun karena penyampaian beliau itu sangat pintar dan membuat lawan bicara itu betah untuk mengobrol lebih lama dan selalu menunjukkan sifat yang ramah dalam pergaulan. (W.WK.Dry.14062022)

Sikap Kepala Sekolah dalam menerima usulan, kritik ataupun saran dari bawahan selalu diterima semua kemudian dibahas secara terbatas dengan para pimpinan sekolah yaitu wakil kepala, kepala TU dan jika melibatkan orangtua juga diundang komite sekolah, hal ini disampaikan oleh Kepala Sekolah bapak KS.Nk sebagai berikut :

Sikap saya sebagai Kepala Sekolah menerima semua bentuk saran, usulan maupun kritik karena saya yakin semua masukan itu akan bermanfaat untuk perbaikan dan selanjutnya saya gunakan sebagai

dasar untuk melaksanakan pembaharuan dari kebijakan yang telah dilaksanakan sebelumnya. Tapi saya tidak ambil keputusan sendiri harus dipertimbangkan dulu dengan kepala TU, wakil kepala sekolah dan dalam hal tertentu saya libatkan juga ketua komite sekolah yang kemudian hasil kesepakatan pimpinan di tawarkan kepada semua warga sekolah untuk dimintakan saran pendapatnya dan biasanya kalau sudah dibicarakan di tingkat pimpinan bisa di terima oleh para guru dan pegawai semuanya. (W.KS.Nk.15062022)

Wakil Kepala Sekolah urusan sarana dan prasarana juga menyampaikan bahwa setiap usulan, kritik maupun saran diterima semua oleh Kepala Sekolah yang selanjutnya akan dipertimbangkan, sebagaimana yang disampaikan sebagai berikut :

Yang saya lihat itu beliau menerima usulan, saran atau kritik itu dan akan dipertimbangkan dalam mengambil kebijakan dan kalau sudah diputuskan, idenya dia kurang setuju, dia memilih ide yang terbanyak. Walaupun dia memberikan suatu ide tapi suara yang terbanyak yang dia pilih karena itu dianggap sudah sepakat semua dan dikemudian hari sudah tidak ada lagi masalah yang sama muncul dan membuat kebijakan baru lagi. (W.WK.sut.15062022)

Berbeda dengan pendapat yang lain, seorang guru IPA yaitu bapak GMP.Joksan menyampaikan sebagai berikut :

Kalau saya ikut saja, maksudnya apa yang diputuskan oleh bapak Kepala Sekolah ketika ada usulan, saran maupun kritik yang masuk itu harus menjadi rujukan dalam menindaklanjuti masalah yang ada dan biasanya kalau semua bentuk usulan atau yang lain sudah dirembug dan sudah di rapatkan dalam forum itu masalah sudah selesai. Menurut saya kepala sekolah itu orangnya baik dan ramah kok, sehingga setiap ada yang ingin ada suatu yang baru tentang program kegiatan sekolah akan di dukung oleh beliau dan para guru diberi kesempatan untuk memberikan masukan demi kemajuan sekolah, tapi tentu masukan yang baik yang membawa dampak majunya sekolah. (W.GMP.Joksan.15062022).

Reaksi yang ditunjukkan Kepala Sekolah setelah menerima kritikan, usulan ataupun saran diterima dengan santai, karena beliau berkeyakinan semua usulan itu akan bermanfaat bagi sekolah. Tapi langkah selanjutnya pasti dibicarakan melalui forum rapat sebagaimana penuturanya sebagai berikut :

Usulan yang masuk saya terima semua dengan baik oleh tentu langkah selanjutnya dibicarakan di tingkat pimpinan yang terdiri dari kepala TU, wakil kepala dan biasanya ditambah bapak ketua komite kalau itu menyangkut orang tua siswa. setelah ada kesepakatan dari para pimpinan selanjutnya dibawa dalam forum rapat dan hasilnya tidak jauh dari kesepakatan pimpinan. (W.KS.Nk.16062022).

Hal senada juga disampaikan guru matematika ibu GMP.Sum dalam pernyataanya sebagai berikut :

Setiap usulan dari bawahan selalu ada respon atau reaksi dari Kepala Sekolah yaitu ya menerima, nanti terus dipecahkan bersama gimana baiknya tetap diselesaikan bersama-sama. Misalnya kalau rencana study banding yang di usulkan disini tapi ada juga yang mengusulkan disana itu nanti dibicarakan dalam rapat. Selalu ada solusi yang terbaik ada keputusan yang berkeadilan. (W.GMP.Sum.16062022)

Setiap ada usulan dari bawahan selalu diterima dengan baik oleh bapak Kepala Sekolah, selanjutnya usulan itu dibahas bersama dan diputuskan bersama yang terbaik, sebagaimana disampaikan oleh guru matematika ibu GMP.Sum sebagai berikut :

Kalau ada usulan itu tidak langsung di tolak sekalipun usulan itu di anggap tidak bagus, tapi ditamping dulu. Jadi *Nggak* langsung menolak *enggak*, biasanya *yo* dipikirkan, dipertimbangkan, terus nanti ya iya, kalau bagus ya ok jalan. (W.GMP.Muj.16062022)

Senada yang disampaikan guru Bahasa Indonesia tersebut diatas, wakil Kepala Sekolah urusan sarana dan prasarana juga menyampaikan sebagaimana tersebut dibawah ini :

Usulan itu ya yang baik sedikit demi sedikit langsung dilaksanakan, misalnya mau beli apa nanti terus dikonsultasikan kesemuanya, suara yang terbanyak ini aja . Kalau Kepala Sekolah setuju kemungkinan ya diikuti laksanakan atau mengambil suara yang terbanyak, kalau *enggak* ya aku *kok* pinginnya ini ya, yang lain kepinginnya ini terus *yo* yang ini aja. *Manut* bapak kepala sekolah.

(W.WK.Sut.17062022)

Menurut guru IPA bapak GMP.Joksan jika dalam rapat ada usulan dari bawahan, Kepala Sekolah langsung menindaklanjuti sebagaimana disampaikan tersebut dibawah ini :

Kepala Sekolah itu kalau ada masukan atau usulan, kemudian disampaikan ke forum lagi, beliau mempertimbangkan, untuk yang terbaik dan memungkinkan ya beliau mengambil keputusan diakhir, jadi kesimpulannya usulan diterima dan dirapatkan dan hasilnya sebagian besar *yo* tinggal dilaksanakan seperti itu.

(W.GMP.Joksan.17062022)

Langkah yang ditempuh Kepala Sekolah setelah menerima masukan dari bawahan, langsung ditindaklanjuti yaitu dengan ditampung seluruh masukan yang ada yang kemudian dibahas dalam rapat pimpinan, sebagaimana hasil pengamatan penulis tanggal 17 Juni 2022 sebagai berikut :

Semua usulan yang masuk biasanya ditampung semuanya, kemudian nanti Kepala Sekolah pikirkan terlebih dahulu, selanjutnya dikomunikasikan lagi kepada guru-guru. Kalau memang dianggap yang terbaik untuk dilaksanakan ya dilaksanakan, tapi kalau sekiranya kurang mantap ya nanti diberikan beberapa ide-ide kemudian ditanyakan kepada guru-guru bagaimana baiknya apakah pada setuju atau tidak.(O.Pen.17062022)

Hal senada disampaikan oleh wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum bahwa usulan yang masuk ditampung dan jika sudah dibahas diforum terbatas, sebagaimana disampaikan ibu WK.SNK sebagai berikut :

Menurut saya usulan yang masuk ditampung dulu dan untuk langkah selanjutnya ya sebaiknya langsung dilakukan rapat dinas. Misalnya jika ada pendapat yang paling bagus sebaiknya ya langsung dilaksanakan tapi kalau masih banyak yang tidak setuju diusahakan untuk dilakukan musyawarah sampai menghasilkan kesepakatan yang terbaik sebagai solusinya.jadi itu langkah kepala sekolah yang diambil jika ada usulan dari para guru atau pegawai di sekolah ini. (W.WK.SNK.17062022)

Menurut guru olahraga bapak GMP.SP disampaikan bahwa, jika ada masukan atau usulan dari bawahan semua diterima Kepala Sekolah dan diputuskan bersama-sama yang selanjutnya hasilnya dilaksanakan dalam bentuk kegiatan, sebagaimana berikut :

Jika ada usulan itu ya sedikit demi sedikit langsung dilaksanakan, misalnya mau beli alat untuk praktek laboratorium apa alat yang lain, biasanya nanti terus dikonsultasikan kesemuanya jika ada suara yang terbanyak ya langsung di laksanakan.. kebiasaan disini itu, kalau beliau setuju kemungkinan ya diikuti atau suara yang terbanyak itu yang dipakai, kalau *enggak* ya aku *kok* pinginnya ini ya, yang lain kepinginnya ini terus *yo* yang ini aja akhirnya diputuskan Kepala Sekolah sebagai solusinya. (W.GMP.SP.17062022).

Menurut guru mapel IPA terpadu bapak GMP.Fend menyampaikan bahwa setiap ada usulan masuk diterima Kepala Sekolah dan saya iku saja, sebagaimana disampaikan berikut ini :

Kalau menurut saya ya tergantung keputusan pimpinan aja, tapi

kalau memang dibicarakan dalam rapat ya diputuskan bersama-sama ya setelah disepakati harus dilaksanakan langsung. Contohnya, seperti kemarin itu hari pendidikan nasional diadakan lomba menulis karya ilmiah untuk semua siswa yang bingung mencari anggaran, kemudian dirapatkan dan diputuskan bersama, hasil musyawarah disepakati anggaran dimintakan tiap-tiap kelas iuran yang akhirnya disepakati ya udah langsung dilaksanakan. kebiasaan disini memang di musyawarahkan dulu agar semua senang melaksanakan hasil keputusan. (W.GMP.Fend.17062022).

g. Kinerja Kepala Sekolah dalam Supervisi

1) Pelaksanaan Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah terhadap Kegiatan Belajar Mengajar di MTs Negeri 1 Sragen

Berkembangnya sebuah lembaga pendidikan tidak lepas dari pengaruh berbagai unsur yang berperan. Unsur dimaksud adalah komponen yang terkait dengan pendidikan, baik itu sarana dan prasarana, tenaga pendidikan, tenaga administrasi, dana maupun komponen penunjang lainnya. Salah satu unsur penting dalam perkembangan dan peningkatan mutu suatu lembaga pendidikan adalah eksisnya supervisi akademik.

Ada empat komponen utama dalam pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Sekolah terhadap Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di sekolah.

a) proses/ langkah supervisi akademik Kepala Sekolah terhadap Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)

Kepala Sekolah dalam melakukan proses / langkah supervisi akademik di tempuh dengan berbagai cara. Ada tiga proses /

langkah utama yang digunakan dalam pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Sekolah mencakup: persiapan, pelaksanaan supervisi, penilaian kegiatan supervisi dan tindak lanjut. Ketiga proses/langkah pelaksanaan supervisi akademik tersebut di atas adalah menjadi acuan Kepala Sekolah. Ketika peneliti mewancarai Kepala Sekolah Bapak KS.Nk pada Sabtu, 28 Mei 2022 mengatakan bahwa dalam proses / langkah pelaksanaan persiapan sebagai berikut :

Pada dasarnya persiapan pelaksanaan supervisi menurut panduan yang ada 2 secara umum. (1) penyusunan program supervisi,(2) menyiapkan instrumen atau penjelasan teknis pelaksanaan supervisi akademik dan kebijakan terbaru tentang petunjuk pelaksanaan pendidikan di sekolah. Dalam pelaksanaannya saya mengawali dengan melakukan. (1) pertemuan awal dengan wakil Kepala Sekolah dan guru serta staf administrasi madrasah sebab dengan pertemuan itu saya dengan wakil Kepala Sekolah, guru dan staf administrasi melakukan kata sepakat untuk bekerja sama melaksanakan supervisi akademik. (2) saya sebagai Kepala Sekolah berusaha memenuhi salah satu kompetensi dari Kepala Sekolah yaitu supervisi akademik, untuk itu saya minta kepada wakil Kepala Sekolah saling bekerjasama dalam membina guru dalam kegiatan belajar mengajar. Saya kewalahan kalau saya melakukan sendiri dan bersama-sama berusaha memperbaiki kegiatan belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan, (3) penyusunan program dan menyiapkan instrumen (W.KS.Nk.18062022).

Untuk membuktikan ungkapan Kepala Sekolah tersebut di atas peneliti mewancarai dua orang guru mapel, yaitu guru mapel matematika Ibu GMP. Snn selaku pengajar mata pelajaran Matematika mengungkapkan :

Pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Sekolah biasanya awal tahun pelajaran baru sebelumnya selalu mengadakan pertemuan dengan seluruh guru dan tenaga kependidikan. Pertemuan itu dalam rangka menyampaikan informasi tentang teknik pelaksanaan supervisi akademik untuk tahun pelajaran dan untuk pelaksanaan supervisi akademik Kepala Sekolah memang selalu mengadakan pertemuan setiap awal tahun pelajaran baru, tujuan pertemuan itu membahas tentang hal yang menyangkut pelaksanaan supervisi akademik ke depan (W.GMP. Sum.18062022).

Selain itu ungkapan kerjasama antara Kepala Sekolah dengan wakil Kepala Sekolah itu juga diungkapkan dalam wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum Ibu WK.SNK yang sekaligus guru IPS terpadu menyatakan sebagai berikut :

Dalam pelaksanaan supervisi akademik Kepala Sekolah bekerjasama dengan saya. Sebagai wakasek kurikulum saya mempersiapkan tentang jadwal mengajar dan jadwal supervisi serta membantu mempersiapkan instrumen yang diperlukan dalam supervisi dari masing-masing guru. Khusus untuk supervisi materi pembelajaran dan pelaksanaan supervisi itu merupakan kompetensi dari Kepala Sekolah. Sebagai supervisor Kepala Sekolah memahami bagaimana guru mempersiapkan diri dalam mengajar, bagaimana guru mengelola kelas dan juga menggunakan instrumen yang berkaitan dengan supervisi. Kemudian hasil dari supervisi kelas disampaikan secara transparan di mana ada kelebihan dan kekurangan mereka supaya pada supervisi berikutnya ada perbaikan (W.WK.SNK.18062022).

Setelah melakukan pertemuan awal selanjutnya yang perlu dilakukan adalah penyusunan program. Penyusunan program yang digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan supervisi akademik. Yaitu pembuatan jadwal kunjungan dan pembuatan /

penyiapan instrumen, sebagaimana diungkapkan Bapak Fen guru IPA sebagai berikut .:

Jadwal kunjungan kelas dilakukan agar pelaksanaan supervisi akademik itu dapat berjalan baik dan terarah. Selain itu agar mengetahui hari berkunjung, jam berkunjung, tempat atau kelas mana berkunjung, dan siapa guru yang akan disupervisi. Jadwal yang dimaksud sesuai jadwal mengajar guru yang telah dibuat dan ditetapkan oleh wakasek kurikulum. Supaya tidak merepotkan dalam kunjungan kelas juga tidak selalu memberikan kabar atau berita kalau mau berkunjung melakukan supervisi akademik ke kelas. Selain itu juga membuat semua guru selalu dalam keadaan siap setiap ada jam mengajar. Sebab kalau ingin berkunjung untuk melakukan supervisisebelumnya guru diberikan kabar maka guru bersangkutan bisa mempersiapkan instrumen yang diperlukan dalam mengajar (W.GMP.Fend.18062022).

Untuk membuktikan ungkapan Kepala Sekolah tersebut diatas peneliti mewancarai guru mapel IPA bapak Joksan mengungkap bahwa:

Pelaksanaan supervisi akademik dilakukan langsung oleh Kepala Sekolah ang dilaksanakan berdasarkan jadwal mengajar harian yang telah diberlakukan oleh sekolah (W.GMP.Joksan.18062022)

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti tanggal 18 Juni 2022 terangkum dalam sebuah pernyataan sebagai berikut :

Semua guru yang mengajar di kelas harus selalu membawa perangkat mengajar yang lengkap seperti silabus, RPP, program tahunan, program semester, daftar nilai, absensi dan lainnya. Alasannya karena Kepala Sekolah yang berkunjung ke kelas melakukan supervisi berdasarkan jadwal mengajar guru dan ini disampaikan pada awal pertemuan (O.Pen.18062022).

Hasil dokumentasi yang dilakukan peneliti terhadap arsip sekolah ada tujuh usaha pelaksanaan supervisi akademik dalam kegiatan supervisi akademik untuk meningkatkan profesionalisme guru. (1) setiap awal tahun pelajaran diadakan pembimbingan secara kelompok terhadap guru yang akan disupervisi. (2) Kepala Sekolah melaksanakan pembimbingan tentang penyusunan/ pembuatan administrasi atau perangkat pembelajaran; (3) semua warga sekolah, terutama guru supaya selalu memperhatikan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas mengajar; (4) Kepala Sekolah memberikan bimbingan kepada guru tentang cara mengajar yang menarik dan menyenangkan; (5) melakukan pembinaan dan bimbingan kepada guru dalam menggunakan media pembelajaran, teknik/metode mengajar; (6) memberikan format perangkat pembelajarn yang baru kepada guru dan membimbing cara mengisinya; (7) mendorong untuk melakukan kegiatan pengembangan diri guru melalui kegiatan penelitian karya ilmiah (Penelitian Tindakan Kelas). (sumber: Program supervisi akademik Kepala Sekolah).

Berdasarkan pengamatan lapangan oleh peneliti pada saat rapat dinas awal Tahun Pelajaran 2021 / 2022 di sekolah pada hari Sabtu, 18 Juni 2022 pukul 08.30 sampai 11.00.WIB. Kepala Sekolah menekankan adanya pelaksanaan supervisi akademik sesuai program yang telah disepakati bersama, bentuk supervisi

bisa individual dengan masuk ke kelas atau kelompok diruang Kepala Sekolah dengan cara guru mengumpulkan semua perangkat pembelajarannya untuk diperiksa oleh Kepala Sekolah.(O.Pen.18062022)

Sebelum melakukan supervisi akademik Kepala Sekolah mempersiapkan membuat data sikap profesional guru dan membuat instrumen penilaian sebagaimana diungkapkan Kepala Sekolah Bapak KS.Nk :

Setelah membuat jadwal kunjungan hal terpenting adalah persiapan membuat data sikap profesional guru, dan 2 Instrumen penilaian. (1) Instrumen Penilaian Kemampuan Mengajar. (2) Instrumen Penilaian Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (W.KS.Nk.18062022).

Hal yang paling utama dilakukan pada saat di lapangan yakni melihat administrasi yang terkait dengan perangkat mengajar. Perangkat mengajar dimaksud adalah program tahunan, semester, silabus, Rencana Persiapan Pembelajaran (RPP), batasan mengajar, daftar hadir, daftar nilai siswa, sebagaimana diungkapkan oleh Bapak KS.Nk.sebagai berikut :

Pada waktu kita melakukan supervisi akademik tentang Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) itu, kita harus melihat dulu apa yang dipersiapkan sebelum mengajar. Yaitu Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), program tahunan, program semester, silabus, daftar hadir, daftar nilai. Inilah yang harus dipersiapkan dahulu sebelum melakukan Proses Belajar Mengajar (KBM) (W.KS.Nk.20062022).

Perangkat inilah yang disebut dengan administrasi KBM, dari semua perangkat KBM tersebut yang terpenting adalah RPP sebagaimana dijelaskan Bapak NK.

Salah satu persyaratan apabila seseorang ingin mengendarai sepeda Motor atau mobil, pasti dia ingat Surat Izin Mengemudi (SIM) yang merupakan salah satu perlengkapan supaya perjalanannya lancar. Begitu pula orang yang mengajar di sekolah. Siapapun baik sebagai guru negeri ataupun guru yang honorer tidak boleh tidak harus membawa Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) pada waktu guru masuk kelas. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran adalah pedoman dalam rangka mengajar, supaya dalam mengajar seorang guru mempunyai arah tujuan yang akan dicapai. Kalau rencana pelaksanaan pembelajaran ini tidak ada lalu guru terpaksa masuk kelas, maka dalam mengajar bisa menjadi fatal karena apa yang di sampaikan ke mana arah tujuannya dan akan berakhir ke mana pun tidak jelas. Itulah pentingnya rencana pelaksanaan pembelajaran sehingga rencana pelaksanaan pembelajaran saya istilah dengan SIM bagi guru sebelum proses pembelajaran dimulai (W.KS.Nk.20062022).

Hal senada juga diungkapkan wakil Kepala Sekolah bidang kurikulum yang juga guru mapel IPS, Ibu SNR dalam pernyataannya sebagai berikut :

Hal paling utama diperhatikan guru sebelum mengajar itu adalah Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, Kemudian batas mengajar. Kalau program tahunan, program semester dan lainnya disesuaikan. Sedangkan RPP itu adalah tugas wajib bagi guru dalam mempersiapkan sebelum guru masuk kelas untuk mengajar (W.WK.SNK.20062022).

Selanjutnya untuk mendukung pernyataan tersebut diatas guru mapel matematika Ibu Sum mengungkapkan bahwa :

Salah satu perangkat yang sangat penting adalah rencana pelaksanaan pembelajaran karena sebagai patokan, rujukan guru untuk mengajar sedangkan batasan mengajar

sebagai alat kontrol terhadap materi yang disampaikan guru dari mana seorang guru memulai materi dan sampai di mana materi itu berakhir dan akan dilanjutkan dari mana. Itulah pentingnya batasan mengajar untuk guru (GMP. Sum.20062022).

Hasil dokumentasi terhadap instrument penilaian diketahui bahwa dalam proses belajar mengajar terdapat dua penilaian yang harus dilakukan oleh Kepala Sekolah terhadap guru ; (1) instrumen penilaian Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), (2) Instrumen penilaian kemampuan mengajar.

Dua instrumen penilaian ini pun dapat dilakukan oleh Kepala Sekolah dengan dua teknik pula, sebagaimana diungkapkan Bapak NK.

Ada dua hal yang harus dilakukan pertama kalau kita datang cuma hanya memeriksa perangkatnya saja tinggal kita buat catatan sebagai saran kepada guru lewat buku supervisi. Tapi kalau kita langsung melakukan kunjungan ke kelas dalam rangka memantau kegiatan belajar mengajar guru tentunya kita melakukan penilaian sesuai dengan topik apa yang kita mau supervisi akademik dalam kunjungan kelas itu (W.KS.Nk.21062022).

Hasil observasi dilapangan pada hari Selasa, tanggal 21 Mei 2022, dilakukan supervisi akademik oleh Kepala Sekolah. Dalam pelaksanaan supervisi akademik terhadap proses belajar mengajar guru di dalam kelas, kepala sekolah tidak secara keseluruhan mengikuti dari awal sampai habis. Akan tetapi hanya sekedar melihat pokok saja dari apa yang diaplikasikan guru kemudian diberikan catatan baik, cukup atau kurang. Kemudian catatan

tersebut dipakai Kepala Sekolah sebagai tindak lanjut.(O.Pen.21062022)

Pelaksanaan supervisi akademik di kelas walaupun tidak secara keseluruhan hanya sebagian tetapi pelaksanaannya secara terus menerus dilakukan, sebagaimana diungkapkan oleh wakil kepala urusan kurikulum sebagai berikut :

Pelaksanaan supervisi akademik kepada guru dalam kegiatan belajar mengajar atau lainnya agar efektif jangan dilakukan supervisi secara keseluruhan dalam satu hari atau satu waktu dari segala perangkat administrasi guru, tetapi yang sangat efektif, efisien adalah melakukan secara bertahap dan secara terus menerus yaitu bukan datang setiap hari tetapi sekali atau dua kali sebulan dan secara bertahap (W.WK. SNK.21062022)

Dalam rangka melakukan tindak lanjut dari apa yang disupervisi terhadap guru disekolah dapat dilaksanakan oleh Kepala Sekolah yang bersangkutan setelah proses belajar mengajar selesai sebagaimana hasil pengamatan penulis tanggal 21 Juni 2022 sebagai berikut :

Setelah Kepala Sekolah melakukan supervisi terhadap proses belajar mengajar guru di kelas, maka Kepala Sekolah menyampaikan hal yang menjadi catatan kekurangan atau kelebihan guru yang bersangkutan untuk ditindaklanjuti dalam meningkatkan profesionalisme guru atau pegawai di MTsN 1 Sragen. (O.Pen.21062022).

Pada buku panduan tugas jabatan fungsional Kepala Sekolah, dijelaskan bahwa pembinaan adalah kegiatan yang dilakukan Kepala Sekolah dalam memberikan arahan, bimbingan, contoh, dan

saran dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah dan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

b. Gaya Kepala Sekolah yang digunakan dalam melakukan supervisi akademik terhadap KBM

Dalam melakukan supervisi akademik terhadap kegiatan belajar mengajar guru digunakan gaya demokrasi dalam supervisi. Di mana kepala sekolah bersama-sama melakukan perbaikan kepada guru ketika terjadi kesalahan atau kekurangan dalam proses belajar mengajar. Yang hubungannya dengan administrasi kegiatan belajar mengajar maupun pelaksanaan kegiatan belajar mengajar seperti yang diungkapkan Bapak KS.Nk sebagai berikut :

Saya dalam melakukan supervisi kepada guru yaitu dalam melakukan kegiatan belajar mengajar saya gunakan gaya demokrasi. Artinya saya sebagai kepala sekolah berusaha semaksimal selalu bekerjasama melakukan perbaikan terhadap kekurangan yang ada pada guru dan memberikan semacam pengalaman yang dahulu kami lakukan kepada guru-guru. Tetapi ketika melakukan tindak lanjut saya menggunakan sistem gaya sendiri yakni gaya PAIKEM. Menurut saya bahwa gaya PAIKEM itu tidak harus digunakan guru dalam proses belajar mengajar saja, tetapi gaya PAIKEM ini juga bisa digunakan untuk mengatasi segala permasalahan yang ada sehingga lebih baik dan meningkat (W.KS.Nk.22062022)

Peranan supervisor pendidikan yang disandang oleh Kepala Sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik menghindari tindakan yang bersifat menyuruh atau menggurui. Dilakukan dengan pola pendekatan kemitraan dengan jalan mendukung, membantu, dan membagi tugas dan pekerjaan kepada seluruh

komponen pendidikan. Delapan prinsip yang dapat digunakan dalam melakukan tindakan supervisi mencakup prinsip sistematis, objektif, realistik, konstruktif, kreatif, kooperatif, dan kekeluargaan.

Hasil observasi pada hari Rabu tanggal 22 Juni 2022 di MTs Negeri 1 Sragen tentang gaya demokratis dalam supervisi yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah, sebagai berikut :

Sebelum melakukan kunjungan kelas Kepala Sekolah melihat administrasi guru, Kepala Sekolah melakukan diskusi dengan guru yang akan di supervisi mengenai kesiapan guru tersebut kemudian Kepala Sekolah bersama-sama guru masuk ke kelas VIII dimana guru mengajar matematika dikelas itu sesuai dengan jadwal yang ada. Setelah itu guru dipersilahkan untuk mulai kegiatan belajar mengajar maka proses supervisi akademik dilakukan oleh Kepala Sekolah (O.Pen.22062022).

Selain kerjasama dengan pengawas umum dan pengawas agama dari kantor Kemenag Kabupaten, Kepala Sekolah juga bekerjasama dengan pengawas tersebut guna melakukan perbaikan pada sekolah MTs Negeri 1 Sragen. Kepala Sekolah merasa adanya kekurangan pada diri, dan lebih penting bahwa karena lembaga pendidikan punya peranan yang sama yakni sama-sama bertujuan memberikan perbaikan, perubahan pada lembaga pendidikan.

c. Teknik/Metode pelaksanaan supervisi Kepala Sekolah terhadap KBM

Kepala Sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik dengan menggunakan 2 teknik/metode. Biasanya dikenal dengan

teknik/metode individual dan teknik/metode kelompok sebagaimana diungkapkan Bapak KS.Nk.

Teknik/metode yang kita digunakan dalam supervisi akademiku secara teori itu hanya ada dua. Biasanya kita kenal dengan teknik/metode individual dan teknik kelompok tetapi pelaksanaannya dapat dilakukan dengan berbagai ragam keadaan. Metode individual salah satunya merupakan kunjungan langsung ke kelas, bisa saja bertemu dengan guru secara individu. Kalau metode kelompok yaitu bersama dalam kelompoknya disupervisi dengan cara disuruh mengumpulkan perangkat dari kelas VII sampai kelas IX. Diperiksa di kantor, semua administrasi kegiatan belajar mengajar, tetapi hanya perangkat apa yang diinginkan pada saat itu seperti hanya mensupervisi RPP saja, daftar hadir saja, baru nanti dikasih catatan lalu setelah disupervisi itu baru dipanggil dan dikasih tahu, bisa saja dicek secara kelompok dalam pembimbingan oleh kepala sekolah. (W.KS.Nk.22062022).

Hal yang sama diungkapkan juga wakil Kepala Sekolah urusan kesiswaan yang juga guru mapel PPkn yaitu Bapak WK.

Dry sebagai berikut :

Memang Kepala Sekolah kita itu kalau mau melakukan kunjungan kelas sebelumnya melakukan diskusi dengan guru yang akan di supervisi mengenai kesiapan guru atau biasanya juga hanya suruh mengumpulkan apa yang diperlukan dikumpulkan di Kantor kemudian dia memeriksanya. Setelah itu kemudian dia memberikan komentar lewat buku supervisi dan ditindak lanjuti oleh Kepala Sekolah. Nanti sekitar satu minggu atau sampai sebulan Kepala Sekolah mengecek lagi dan menanyakan kembali tentang tindak lanjut dari catatannya itu (W.WK.Dry.22062022).

Dalam kesempatan yang sama Kepala Sekolah juga mengungkapkan hal senada sebagaimana disampaikan sebagai berikut :

Saya mengulangi kata-kata saya lagi bahwa saya dengan pengawas umum kemenag maupun pengawas PAI selalu bekerjasama melakukan perbaikan kepada guru disekolah, sedangkan pelaksanaan supervisi akademik Kepala Sekolah ada yang berkunjung langsung ke kelas, ada juga tidak, kadang dia menyuruh mengumpulkan perangkatguru yang diperlukan kemudian Kepala Sekolah memberikan catatan tentang tindak lanjut untuk dilaksanakan. Saya selalu menggunakan pendekatan cara PAIKEM, yakni saya ajak guru itu makan bersama, atau kadang saya bersilaturahmi kepada guru dan di mana ada waktu yang bisa disampaikan untuk segera dilaksanakan. Dan saya yakin cara itu lebih tepat bagi saya (W.KS.Nk.22062022).

Berdasarkan hasil obsevasi penulis dilapangan menunjukan bahwa dalam teknik/metode individual dimana Kepala Sekolah melakukan kunjungan kelas mengamati, melihat dan menilai guru dan siswa dalam KBM serta menilai perangkat pembelajaran yang sudah dibuat guru kemudian mengajak guru untuk berdiskusi bersama guna memberikan pengarahan dan masukan. Sedang teknik/metode kelompok dimana Kepala Sekolah membentuk beberapa kelompok dan diberi bimbingan atau arahan, namun supervisi dilakukan dengan melihat dan menilai perangkat pembelajaran guru yang disupervisi. Setelah itu Kepala Sekolah memberikan catatan evaluasi kepada guru untuk diteruskan sebagai tindak lanjut dari guru yang bersangkutan. (O.Pen.22062022)

d. Problem yang dihadapi Kepala Sekolah dalam melakukan supervisi terhadap KBM

Banyak hal yang dihadapi Kepala Sekolah pada waktu melaksanakan supervisi terhadap guru dalam Kegiatan Belajar

Mengajar (KBM). Hal tersebut adalah menjadi problem atau hambatan bagi Kepala Sekolah. Problem itu ada yang berasal dari guru, berasal dari murid, berasal dari Kepala Sekolah, berasal dari pengawas SMP/MTs.

Persoalan yang biasanya berasal dari guru itu adalah persoalan yang berkaitan dengan sifat ego, acuh tak acuh, merasa lebih pintar, persoalan rumah tangga (keluarga) persoalan anak. Problem inilah yang sering terjadi dilapangan pada waktu kita melakukan supervisi. Dikarenakan tidak semua guru yang ada memiliki sikap dan sifat yang sama. Tentunya dari sekian banyak guru yang ada sebagian dari guru itu ada yang bersifat proaktif terhadap pelaksanaan supervisi seperti yang diungkapkan Bapak NK.

Dari guru biasanya sikap dan sifat acuh tak acuh, merasa lebih pintar, masalah keluarga, masalah anak, semua itu dapat menghambat tugas dan tanggung jawabnya. Semua yang berkaitan dengan problem tersebut harus segera diselesaikan yang kaitanya dengan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) seperti datang tepat waktu, RPP, Silabus dan lainya (W.KS.Nk.23062022).

Hal yang sering terjadi pada siswa sekolah adalah malas hadir, ekonomi orang tua, nakal, arogan orang tua murid, kurangnya buku pelajaran dan sebagainya. Sebagaimana di sampaikan oleh wakil kepala urusan kurikulum ibu WK.SNK mengungkapkan :

Berdasarkan hasil observasi pada tanggal 23 Mei 2022 di MTs Negeri 1 Sragen adalah sebagai berikut. Pada saat peneliti ikut berbincang-bincang dengan guru ada guru yang sudah senior merasa pintar dan menganggap bahwa selama ini dia sudah benar. Ada juga guru yang tidak mau memberikan pengalamannya atau menularkan informasi setelah mengikuti diklat pengembangan profesi kepada guru lain. Kondisi siswa juga muncul hambatan pelaksanaan KBM dimana ada siswa yang membolos tidak masuk sekolah, perkelahian antar siswa dan terlambat datang ke sekolah (O.Pen.23062022).

Problem yang biasanya berasal dari Kepala Sekolah adalah juga sifat ego, merasa lebih tua, merasa status lebih tinggi atau seringnya antara jadwal supervisi dengan kegiatan Kepala Sekolah yang mendadak yang akhirnya pelaksanaan supervisi juga tertunda. Sehingga terkadang pelaksanaannya tidak lanjutnya diabaikan. Terkadang Kepala Sekolah tidak mampu menyelesaikan permasalahan guru-gurunya di sekolah sehingga selalu menghendaki kehadiran pengawas. Problema yang lainnya yang hubungannya dengan lembaga pendidikan sekolah, tenaga teknis, serta sarana penunjang operasional. Ini semua adalah problem yang selalu terjadi di lapangan. Dengan demikian pelaksanaan supervisi sering terlambat dan tidak optimal sebagaimana yang diharapkan seperti yang diungkapkan kepala MTsN 1 Sragen Bapak KS.Nk sebagai berikut :

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah bahwa seorang Kepala Sekolah harus memiliki lima dimensi kompetensi minimal yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. dari lima

kompetensi tersebut maka tugas pokok dari Kepala Sekolah adalah tugas manajerial, supervisi dan kewirausahaan. Dimana tugas tersebut harus selaras dan saling bersamaan dalam mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga, dan menjadi juru bicara kelompok dan harus berjalan sesuai Program, Visi, dan Misi sekolahnya. Oleh karenanya kegiatan supervisi akademik di sekolah kadang tertunda tidak sesuai jadwal kegiatan supervisi dan ini merupakan problem yang berasal dari Kepala Sekolah dalam pelaksanaan supervisi akademik (W.KS.Nk 23.06.2022).

Pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Sekolah terhadap kegiatan belajar mengajar merupakan kegiatan pembinaan dengan memberi bantuan teknis kepada guru. Pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Peningkatan kualitas pembelajaran guru akan meningkatkan kualitas belajar peserta didik. Sehingga pembinaan dan pemberian dampingan secara kesinambungan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah akan meningkatkan kualitas proses pembelajaran di kelas yang dilakukan oleh guru dan akan berdampak pada kualitas hasil belajar peserta didik.

2. Implikasi Pelaksanaan Supervisi Akademik oleh Kepala sekolah terhadap Kegiatan Belajar Mengajar di MTs Negeri 1 Sragen

Pelaksanaan supervisi akademik yang efektif tentu menimbulkan berbagai implikasi. Ada tiga hal yang muncul sebagai implikasi dari efektifitas pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di sekolah.

a. Kesiapan pihak guru terhadap KBM di Masa Pandemi

Di MTs Negeri 1 Sragen sangat efektif dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Hanya saja kesiapan yang terjadi sekolah masih terlihat statis disebabkan karena berbagai seperti Bapak NK mengungkapkan :

Di masa pandemi, Kalau pihak guru ini tetap dan siap melaksanakan Kegiatan Belajar Mengajar dengan PJJ. Hanya saja kesiapan itu belum maksimal yang diharapkan siap secara fisik maupun siap secara mental. Mengajar setiap hari tapi apakah dia selalu siapkan RPP, silabus dan lainnya yang berkaitan dengan itu. Kemudian apakah sudah cukup memiliki ilmu mendidik, ilmu jiwa dan lain sebagainya. Ini semua masuk dalam kesiapan pihak guru sebagai pengajar sehingga sebagai guru dituntut Profesional (W.KS.Nk.24062022).

Kesiapan supervisi juga disampaikan waka kurikulum ibu WK.SNK sebagai berikut :

Supervisi yang dilaksanakan Kepala Sekolah mempunyai dampak yang bagus, karena guru harus mempersiapkan administrasi pembelajaran yang digunakan dalam proses pembelajaran sebagaimana di atur dalam kurikulum 2013. Sekalipun dalam pelaksanaannya masih banyak kekurangan akibat minimnya sarana dan prasarana yang ada. (W.WK.SNK.24062002)

Untuk memperkuat pernyataan waka kurikulum guru mapel GMP. Jokusus mengungkapkan bahwa :

Supervise yang dilakukan Kepala Sekolah membuat guru harus menyiapkan administrasi pembelajaran, padahal pada masa pandemic ini pembelajaran dilaksanakan secara daring dengan materi dan metode yang berbeda dari pembiasaan lama. Ini membuat guru kerepotan menyiapkan administrasi untuk supervise (W.GMP.Jokusus.24062022)

Hasil observasi menunjukkan bahwa ada guru belum siap secara mental dan keilmuan mengajar di masa pandemi. Mereka belum bisa menciptakan pembelajaran daring secara kreatif sehingga motivasi belajar siswa meningkat meskipun belajar secara online.

- b. Persepsi pihak guru terhadap Kepala Sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap KBM Online / Daring

Tidak semua pihak menyambut antusias terhadap Kepala Sekolah dalam melakukan kegiatan supervisi akademik. Ada satu dua orang dari pihak guru yang memang tidak senang karena menganggap buang waktu dan tidak ada gunanya. Tanggapan rasa senang pihak guru itu sebagaimana diungkapkan Kepala Sekolah Bapak KS.Nk sebagai berikut :

Setelah saya uraikan dan jelaskan tentang kompetensi dan tugas pokok dari Kepala Sekolah dimana salah satunya adalah supervisi akademik. Mempunyai tujuan melakukan pembinaan dan membantu guru dalam kegiatan belajar mengajar bukan menilai kinerja guru. Sebagian besar dari guru menyadari dan mendukung kegiatan supervisi akademik demi kemajuan sekolah dan untuk mencapai tujuan pendidikan. Namun masih ada satu dua orang guru yang kurang senang terhadap pelaksanaan kegiatan supervisi akademik dimana mereka menganggap tidak ada fungsinya dan buang-buang waktu saja. Mereka mempunyai pendapat yang penting tugas dari guru adalah dapat mengajar dan menilai siswa dengan baik. Untu itu saya dalam melaksanakan kegiatan supervisi akademik tidak melakukan sendiri di bantu oleh wakasek utamanya wakasek urusan kurikulum dalam mempersiapkan instrumen-instrumen untuk kelancaran kegiatan tersebut. Selain itu saya bersyukur adanya pengawas kan kemenag kabupaten Sragen dan pengawas PAI yang diutus untuk sekolah kami. Sebab dengan kehadiran beliau bisa membantu saya guna perbaikan kerja kami untuk mencapai tujuan pendidikan (W.KS.Nk.24062022).

Menurut guru matematika ibu GMP.Smn mengungkapkan persiapan supervise yang dilaksanakan Kepala Sekolah sebagai berikut:

Dilihat dari sisi usia memang Kepala Sekolah dengan saya hampir sebaya, juga status pendidikan sama, tetapi secara pengalaman dan pengetahuan tentu sangat berbeda. Kami sangat bangga dan senang karena Inshaallah dengan adanya supervise ini dapat menambah pengalaman dan pengetahuan yang beliau dimiliki itu bisa ditularkan kepada guru dan termasuk saya sendiri (W.GMP.Sum.24062022).

Warga MTs Negeri 1 Sragen sangat senang sebagai lembaga dengan kegiatan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah maka kegiatan belajar mengajar di MTs Negeri 1 Sragen dapat berjalan lancar dan tertib.; a) Keberhasilan (tolak ukur) yang terjadi dalam KBM di sekolah. Tolak ukur (keberhasilan) yang ada pada MTs Negeri 1 Sragen cukup baik. Baik tentang keadaan fisiknya, administrasi kegiatan belajar mengajarnya dan bahkan prestasi siswanya. Tolak ukur keberhasilan itu sebagaimana diungkapkan Kepala Sekolah Bapak KS.Nk sebagai berikut :

Upaya dan kerja keras kami beserta seluruh guru dan staf MTs Negeri 1 Sragen membuahkan keberhasilan yang cukup signifikan baik dari segi fisik yaitu sarana prasarana, administrasi KBM maupun administrasi sekolah secara umum dan keberhasilan prestasi dari siswa baik akademis maupun non akademis. MTs Negeri 1 Sragen dengan status akreditasi A (nilai 92) maka bantuan dari pemerintah baik pemerintah Kabupaten, Provinsi maupun Pusat sangat lancar baik untuk rehabilitasi kelas yang sudah rusak atau pembangunan gedung baru seperti Laboratorium dan lain sebagainya (W.KS.Nk.25062022).

Berdasarkan hasil pengamatan atau observasi yang peneliti lakukan ditemukan bahwa di MTs Negeri 1 Sragen mempunyai status akreditasi A (nilai 92) bahwa perkembangan sekolah ini dari sarana prasarannya sudah sangat lengkap dan baik sekali, dimana setiap kelasnya sudah ada LCD dan jaringan wi-fi bisa diakses oleh semua warga sekolah utamanya siswa, sarana olah raga sudah lengkap, perpustakaan baik, laboratorium TI, laboratorium kimia, fisika dan biologi baik. Tentunya berasal dari bantuan banyak pihak baik pemerintah pusat maupun daerah dan termasuk peran komite sekolah sangat baik membantu dalam perkembangan kemajuan sekolah MTs Negeri 1 Sragen.(O.Pen.25062022)

Kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh Kepala Sekolah mempunyai dampak yang sangat baik terhadap guru maupun siswa. Dimana perangkat pembelajaran dari guru semakin lengkap untuk melakukan kegiatan KBM sedang prestasi siswa semakin maju baik akademisnya maupun non akademisnya. Terjadi perubahan yang mengarah kebaikan seperti kepala sekolah Bapak KS.Nk mengungkapkan sebagai berikut :

Ketika pertama kali saya datang ke sekolah ini yaitu MTs Negeri 1 Sragen karena mutasi dari MTs Negeri 7 Sragen. Saya melihat banyak sekali berbagai kekurangan. Utamanya administrasi guru dalam Kegiatan Belajar Mengajar bahkan ada guru yang sama sekali tidak ada perangkat pembelajarannya. Setelah saya tekuni sampai sekarang ini sudah lumayan bagus dan ada perbaikan dalam pembuatan administrasi kegiatan belajar mengajar walaupun pembinaanya belum optimal tetapi yang demikian itu sudah jelas berpengaruh mutlak terhadap KBM (W.KS.Nk.25062022).

Ungkapan Drs. Nur Kayat, M.S.I dilanjutkan lagi sebagai berikut :

Jelas untuk 100% bagus ya tentu tidak, di antara guru itu mesti ada yang tidak melaksanakan administrasi dan ini kapan dan dimana saja mesti ada satu, dua guru yang tidak melaksanakan secara penuh. Jadi kasus di sekolah kami

memang ada tapi bukan tidak mengerjakan sama sekali tidak. Mengerjakan tapi kurang lengkap (W.KS.Nk.25062022).

Menurut wakil kepala urusan sarana dan prasarana bapak GMP.Sut supervise berdampak positif terhadap sekolah sebagaimana disampaikan bahwa :

Supervisi yang dilaksanakan Kepala Sekolah didampingi pengawas dari Kan kemenag kabupaten Sragen berdampak positif yaitu semua guru memahami pentingnya administrasi pembelajaran karena akan menunjang kemajuan sekolah yang bersangkutan. (W.GMP.Sut.25062022)

Atas ketekunan Kepala Sekolah dalam mengelola sekolah dengan baik sesuai kompetensinya maka guru secara berlahan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Mereka sangat segan kepada kepala sekolah yang hubungannya dengan perangkat mengajar. Bagi guru honorer diberikan kebijaksanaan sebagai anjuran wajib membuat tetapi tidak dilakukan supervisi. Keunggulan dan prestasi siswa merupakan salah satu Visi dan Misi sekolah dan hal yang sangat penting dalam tujuan pendidikan. Merupakan salah satu tolak ukur dari keberhasilan sekolah dengan Jumlah siswa yang masuk di MTs Negeri 1 Sragen tahun pelajaran 2021/2022, sebagaimana diungkapkan wakil kepala urusan kesiswaan bapak WK.Dry sebagai berikut :

Hasrat dan minat masyarakat atau orang tua untuk memasukan putra putrinya ke MTs Negeri 1 Sragen dari tahun ke tahun semakin meningkat walaupun disekitar Kecamatan Gondang ada beberapa SMP Negeri atau MTs yang lain tetapi tingkat ekonomi dan kesadaran orang tua atau masyarakat terhadap pendidikan sangat tinggi maka sampai sekarang MTs

Negeri 1 Sragen sangat diminati masyarakat, sedangkan secara internal dikarenakan guru dan staf di MTs Negeri 1 Sragen mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pendidikan seperti masalah kedisiplinan, kegiatan belajar mengajar, ekstrakurikuler dan masalah sosial terhadap warga sekitar sekolah (W.WK.Dry.25062022).

Prestasi siswa pada MTs Negeri 1 Sragen pada masa pandemic ini sudah cukup baik yaitu dengan diraihnya kejuaraan baik di tingkat daerah maupun di tingkat nasional, sebagaimana disampaikan waka kurikulum ibu WK.SNK sebagai berikut :

Dalam waktu satu tahun terakhir ini memang sekolah kami, banyak meraih prestasi baik yang diperoleh siswa maupun guru . bahkan siswa menunjukkan peningkatan yang cukup baik. Hal ini pengaruhnya dibentuk team bina prestasi yang focus menangani lomba di bidang ilmu pengetahuan yang diselenggarakan berbagai pihak. (W.WK.SNK.25062022).

Hasil observasi peneliti di MTs Negeri 1 Sragen diketahui bahwa jumlah siswanya dilihat dari grafik mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hasil observasi juga mengetahui prestasi siswa bidang akademik mengalami peningkatan, kegiatan ekstra kulikuler juga menunjukkan prestasi baik lokal, kabupaten maupun provinsi. Makna pelaksanaan supervisi akademik melibatkan banyak orang dalam suatu kesatuan kerja untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini menyangkut tugas pokok dari Kepala Sekolah yaitu supervisi dengan tujuan untuk menjamin agar guru dan staf bekerja dengan baik serta menjaga mutu proses maupun hasil pendidikan di sekolah, Supervisi akademik berfungsi mengendalikan, mengarahkan, membina, mendorong peningkatan mutu pendidikan, manajerial

yang berkaitan dengan pengelolaan sekolah, sehingga semua sumber daya dapat disediakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien dan, kewirausahaan dengan tujuan agar sekolah memiliki sumber daya yang mampu mendukung jalannya sekolah, khususnya dari segi finansial. Selain itu juga agar sekolah membudayakan perilaku wirausaha di kalangan warga sekolah, khususnya para siswa.

3. Motivasi Kerja Guru dalam Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19 di MTsN 1 Sragen.

a. Motivasi Kerja Guru Sebagai Tanggung Jawab Dalam Melaksanakan Tugas

Para guru memang selalu dituntut tanggung jawab dalam melaksanakan tugas untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuannya dalam bekerja, karena tuntutan itu juga berdampak kepada peserta didik (siswa). Menjadi seorang guru harus memahami Standar Nasional Pendidikan (SNP), guru harus mampu menyusun rencana pembelajaran, mampu melaksanakan pembelajaran (mengelola kelas dengan baik), mampu melaksanakan hubungan antar pribadi, mampu melaksanakan penilaian hasil belajar, mampu melaksanakan program pengayaan, dan mampu melaksanakan program remedial. Dalam melaksanakan tugas mulia, guru dituntut memiliki motivasi tinggi

dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, sehingga hasil yang diraih dapat optimal dan memuaskan.

Guru-guru di MTs Negeri 1 Sragen secara umum sudah mempunyai motivasi yang cukup baik dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas, karena para guru telah terdidik dan mempunyai kualifikasi strata 1 yang juga ada strata dua atau pascasarjana serta di lembaga pendidikan tinggi yang menyiapkan calon-calon guru yang profesional. Begitu juga dengan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya terbukti kualitas kinerja para guru di MTs Negeri 1 Sragen ini semakin baik, sebagaimana diceritakan oleh wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum ibu WK.SNK sebagai Kepala Sekolah dalam wawancara ialah sebagai berikut.

Motivasi kerja guru di madrasah ini menurut saya sudah cukup baik serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Dari waktu ke waktu, para guru juga senantiasa mengalami peningkatan kinerjanya dalam pembelajaran serta bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas terlihat dari metode pembelajarannya tidak hanya berpacu menggunakan metode ceramah terus akan tetapi sudah menggunakan metode-metode yang lebih bervariasi seperti diskusi, berkelompok, tanya jawab, dan terkadang sesekali ada guru yang menggunakan metode seperti permainan. Sedangkan media yang digunakan para guru sekarang juga tidak hanya buku paket dan LKS saja, akan tetapi juga sudah mulai memanfaatkan teknologi seperti OHP, internet, dan LCD Proyektor. Menurut saya, motivasi kerja juga sudah cukup baik. Selain itu juga dari kedisiplinan guru juga ada peningkatan. Dulu banyak guru jarang masuk kelas, sekarang Alhamdulillah sudah sangat disiplin masuk kelas dan jarang ada kelas yang kosong karna gurunya tidak masuk (W.WK.SNK.27062022).

Guru mempunyai motivasi kerja yang baik dan sangat bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, hal ini dapat diketahui dari pola

kerjanya yang selalu mempersiapkan perangkat pembelajaran sebelum mengajar. Ibu Sum selaku guru mata pelajaran Matematika mengatakan bahwa,

Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas diketahui dari sebelum mengajar, saya telah mempersiapkan diri dengan membuat berbagai perangkat pembelajaran. Mulai dari prota, promes, silabus, dan RPP. Dan yang jelas sebelum masuk ke kelas saya sudah menyiapkan bahan mengajar seperti buku, LKS dan sebagainya. Soalnya kenapa Pak, supaya nanti dalam menyampaikan materi itu runtut sehingga saya tau betul alur yang akan saya lakukan saat mengajar di kelas, semua itu kan tertuang di RPP jadi missal tidak menyusun RPP terlebih dahulu nanti saat penyampaian materi di kelas akan ketetran Pak (W.GMP. Sum.27062022).

Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh bapak Kepala Sekolah MTs Negeri 1 Sragen Bapak KS.Nk beliau mengatakan bahwa,

Semua guru disini sangat bertanggung jawab akan tugasnya masing – masing ini dapat kita lihat sebelum melaksanakan kegiatan belajar mengajar semua wajib menyusun perangkat pembelajaran meliputi silabus, prota, promes, dan RPP. Setelah semua guru menyusun nanti biasanya saya cek sebelum nantinya saya tanda tangani. Jadi saat di kelas nanti proses kegiatan belajar mengajarnya sudah tersusun secara runtut, guru tinggal mengikuti alur yang sudah disusun di RPP masing masing (KS.Nk.27062022).

Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas semakin baik utamanya dalam proses pembelajaran, guru termotivasi untuk memanfaatkan media yang tidak hanya buku paket dan LKS saja, melainkan juga memanfaatkan internet sebagai media pembelajaran. Sebagaimana juga yang disampaikan oleh guru bahasa Indonesia Ibu GMP.Muj sebagai berikut :

Tanggung jawan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran diusahakan menggunakan media yang sesuai, ya kalau selama ini

saya masih banyak menggunakan buku paket, LKS. tetapi sesekali juga menggunakan LCD Proyektor meskipun jarang-jarang. Selain itu saya juga menggunakan internet sebagai media pembelajaran. Biasanya saya menyuruh para siswa untuk mencari informasi terkait materi yang sedang dipelajari. Lalu saya menyuruh siswa untuk mendiskusikan lalu mempresentasikan di depan kelas. Lagian kalau matematika itu media utamanya buku paket dan papan tulis spidol. Matematika kan banyak menerangkan dan harus dijelaskan di papan tulis (W.GMP.Muj.27062022).

b. Motivasi Kerja Guru Untuk Melaksanakan Tugas Dengan Target Yang Jelas

Motivasi kerja bapak/ibu guru di MTs Negeri 1 Sragen telah menetapkan target yang jelas pada awal semester sebelum pembelajaran dimulai, hal ini terlihat dalam menggunakan strategi pembelajaran yang bervariasi dalam mengajar itu agar siswa menguasai materi yang telah ditetapkan sesuai target yang telah ditentukan dalam kurun waktu tertentu, sebagaimana yang diceritakan oleh bapak Joksan selaku guru mata pelajaran IPA Terpadu sebagai berikut :

Untuk mencapai target yang telah ditentukan (penguasaan materi dalam satu semester) guru dalam pembelajaran menerapkan metode dan media bermacam-macam Pak, biasanya Inquiry, kelompok, diskusi. Tapi meskipun saya pakai salah satu metode itu, ceramah itu tetap penting dalam pembelajaran IPA terpadu, karena kan banyak menjelaskan rumus-rumus, cara menyelesaikan soal, dan lainnya (GMP.Joksan.28062022).

Target yang telah ditetapkan di awal pembelajaran, di implementasikan guru dalam menunaikan tugas tidak hanya menjelaskan materi pelajaran saja, akan tetapi seorang guru yang baik juga dituntut untuk mampu melaksanakan penilaian dan evaluasi hasil belajar para

siswanya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Smn selaku guru mata pelajaran Matematika.

Target kita dalam satu semester siswa harus menguasai materi secara tuntas, sehingga pada saat penilaian tengah semester atau penilaian akhir semester hasil belajarnya bagus, biasanya selain UTS dan UAS saya sering memberikan latihan soal kepada para siswa terkait materi yang telah saya sampaikan, itu nanti hasilnya juga saya masukkan ke daftar nilai. Biasanya setelah satu bab atau dua bab selesai itu nanti juga akan saya beri latihan soal untuk mengevaluasi sejauhmana pemahaman siswa terkait materi yang sudah dipelajari (W.GMP.Sum.28052022).

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Khom selaku guru mata pelajaran Aqidah Akhlak, sebagai berikut.

Target yang telah ditetapkan di awal semester sebagai dasar untuk mengadakan evaluasi, biasanya saya setelah menjelaskan materi saya kasih beberapa soal secara lisan untuk mengetahui seberapa pemahaman siswa terkait materi yg telah dipelajari, terkadang juga pertemuan berikutnya saya singgung lagi untuk mengetes apakah masih ingat materi yang kemarin. Selain itu juga melalui UTS dan UAS (.GMP.Khom.28062022).

Motivasi kerja guru di MTs Negeri 1 Sragen dalam melaksanakan dengan target yang jelas juga di tunjukkan dengan kemauan yang tinggi, sehingga tidak ingin ketinggalan dalam meningkatkan segi ilmu pengetahuan. Dengan fasilitas yang sudah dilengkapi dengan pembelajaran IT, menjadikan motivasi tersendiri bagi guru agar bisa mengembangkan cara mengajarnya dengan menggunakan teknologi tersebut. Kepala Sekolah MTs Negeri 1 Sragen mempunyai upaya-upaya untuk meningkatkan motivasi kerja guru agar tidak ketinggalan ilmu pengetahuan, wawasan, dan keterampilan. Bapak NK selaku Kepala

Sekolah menjelaskan upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas dengan target yang jelas disampaikan sebagai berikut :

Langkah awal dari pihak sekolah mensosialisasikan target materi yang harus di kuasai dalam waktu semester dan juga dibuat tahapan yang pasti dengan ditata program kerjanya sebaik mungkin dengan dibuat berdasarkan peraturan perundang-undangan maupun peraturan internal yang dibuat oleh sekolah. Kedua, sekolah melakukan supervisi yakni tentang implementasi kerja gurur-guru di lapangan baik implementasi proses administrasi (performance di dalam kelas dan di depan siswa) atau supervisi hasil yang didapatkan dari nilai-nilai yang dihasilkan dari prestasi anak-anak MTs Negeri 1 Sragen. Ketiga, setiap 1 tahun para guru diberikan evaluasi mengenai supervisi agar mereka memahami kinerjanya dapat meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik. Keempat, mengirimkan para guru untuk mengikuti seminar, pelatihan-pelatihan atau workshop sesuai dengan bidangnya masing-masing. Selain itu juga memberikan dorongan timbulnya kemauan yang kuat kepada guru agar percaya diri dan semangat dalam menjalankan tugasnya. Memberikan bimbingan, pengarahan, mendorong, dan memberikan keyakinan kepadaguru dalam mengerjakan tugasnya. Menghindari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras dalam memberikan tugas kepada para guru (W.KS.Nk. 28062022).

Hal ini menunjukkan bahwa Kepala Sekolah MTs Negeri 1 Sragen sangat memperhatikan masalah motivasi kerja guru, utamanya dalam memenuhi target materi yang telah di tetapkan, maka diterapkan metode bermacam – macam yang sesuai untuk meningkatkan beberapa ilmu pengetahuan, wawasan, dan keterampilan para siswa. Dalam meningkatkan kinerja guru, maka sekolah juga sering melakukan evaluasi terhadap siswa untuk mengetahui seberapa bagus motivasi kerja bapak ibu/guru MTs Negeri 1 Sragen. Kepala Sekolah bapak KS.Nk menjelaskan bahwa :

Adapun tujuan evaluasi dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh menguasai target materi yang telah ditetapkan pada awal semester, maka pada akhir tahun selalu diadakan penilaian pekerjaan bagi siswa MTs Negeri 1 Sragen yang rata-rata nilainya cukup baik di atas rata-rata KKM. Kemudian evaluasi yang dilakukan setiap saat yakni selalu melakukan pemantauan (pengawasan) baik di dalam kelas maupun di luar kelas baik dilakukan secara langsung maupun tidak langsung (W.KS.Nk.29062022).

Dari semua deskripsi di atas dapat diketahui bahwa motivasi kerja guru di MTs Negeri 1 Sragen sudah cukup baik, terutama dalam melaksanakan tugas dengan target yang jelas. Selain itu Kepala Sekolah juga sangat mendukung sekali mengenai peningkatan kinerja guru serta melakukan supervisi (pengawasan) dan motivator (memberi motivasi) kepada bapak/ibu guru agar dapat terjalin hubungan kerjasama yang baik dalam proses pembelajaran maupun kegiatan di luar jam pelajaran.

c. Motivasi Kerja Guru Untuk Memupuk Kemandirian Guru Dalam Bertindak

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah berdampak pada kemandirian guru dalam bertindak untuk melaksanakan sesuatu pembelajaran dan meningkatkan motivasi kerja guru terkait kepatuhan terhadap norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Secara teori, ada tiga gaya kepemimpinan kepala sekolah yang paling luas dikenal adalah gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan *laissez faire*.

Kemandirian guru dalam bertindak sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan. Gaya kepemimpinan

laissez faire memberi ruang kebebasan bagi guru untuk menentukan media dan metode yang paling sesuai dalam melaksanakan pembelajarannya, sehingga guru dapat memaksimalkan potensinya dalam meningkatkan pembelajarannya yang pada akhirnya siswa mampu menguasai materi yang diajarkan dengan tuntas atau memperoleh prestasi yang optimal, sebagaimana disampaikan Kepala Sekolah sebagai berikut :

Saya memberikan ruang gerak kebebasan kepada para guru untuk memilih dan menentukan serta memaksimalkan potensinya dalam meningkatkan proses pembelajarannya, sehingga metode dan media yang dipilih guru disesuaikan dengan materi yang diajarkannya. Pada saat evaluasi di berikan kepada siswa, mampu mengerjakan dan menjawab soal - soal yang diberikan dengan benar sehingga dapat meraih nilai yang sangat memuaskan (tuntas). (W.KS.Nk.29062022)

Berdasarkan hasil pengamatan penulis di lapangan menguatkan pernyataan Kepala Sekolah dalam menerapkan kemandirian guru dalam bertindak yang terangkum sebagai berikut :

Memang benar, di MTsN 1 Sragen ini guru diberi kebebasan untuk mengembangkan potensinya agar memaksimalkan kinerjanya sehingga meraih hasil yang memuaskan, yaitu siswa dalam evaluasi menguasai materi secara tuntas. Metode dan media yang dipilih ditentukan oleh guru yang bersangkutan disesuaikan materi yang di sampaikan kepada siswa, sehingga siswa mudah menguasai materi dan lebih cepat mencapai ke tuntasan dalam belajarnya.(O.Pen.29062022)

Hal senada juga disampaikan oleh guru mapel matematika ibu GMP.Sum dalam pernyataanya sebagai berikut :

Di MTsN 1 Sragen ini, guru diberi kesempatan mengembangkan potensinya yaitu dengan memberi kebebasan para guru untuk menentukan dan menerapkan media serta beberapa metode yang tepat dan sesuai materi pembelajaran yang sesuai dengan keinginannya. Sehingga guru bebas mengembangkan

kreasinya dan inovasinya dalam meraih pembelajaran yang efektif dan efisien menurut versi guru masing-masing. (W.GMP.Sum.29062022)

Motivasi guru di MTsN 1 Sragen dalam memupuk kemandirian dalam bertindak khususnya pada pembelajaran, terkadang di salah artikan oleh guru dan guru tidak melaksanakan kesempatan itu dengan sebaik – baiknya, bahkan tidak jarang guru tidak bisa memanfaatkan momentum yang baik itu untuk mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya. Hal ini disampaikan wakil Kepala Sekolah urusan kesiswaan bapak WK.Dry sebagaimana pernyataannya sebagai berikut :

Pada umumnya para guru di MTsN 1 Sragen ini merasa senang diberi kebebasan oleh Kepala Sekolah untuk memupuk kemandirian dalam bertindak terutama dalam mengembangkan potensinya untuk meningkatkan proses pembelajaran dalam meraih hasil yang optimal. Banyak guru di sini memperoleh kejuaraan yang diselenggarakan kementerian di tingkat daerah maupun di tingkat nasional, tetapi dilain pihak ada juga guru yang tidak memanfaatkan peluang itu sebaik-baiknya bahkan cenderung apatis dan masa bodoh dengan kesempatan baik itu. (W.WK,29062022)

Sejak berdiri sampai sekarang MTs Negeri 1 Sragen sudah mengalami pergantian Kepala Sekolah sebanyak 13 kali. Dari para Kepala Sekolah tersebut ada perubahan yang sangat signifikan yaitu pada kepemimpinan Bapak KS.Nk dalam memberikan kebebasan dalam memupuk kemandirian guru dalam bertindak. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Khom sebagai berikut.

Pimpinan disini atau Kepala Sekolah yang menjabat sekarang ini sangat berbeda dengan Kepala Sekolah sebelumnya, ada banyak perbedaannya yaitu memberikan ruang kebebasan kepada guru untuk bertindak sesuai keinginannya dalam proses pembelajaran dan pemimpin yang sekarang ini beliau sering memotivasi guru dan

pegawai dalam membawa MTs Negeri 1 Sragen lebih berprestasi dan lebih diminati. Terbukti sejak kepemimpinan beliau jumlah siswa dan prestasi semakin meningkat secara signifikan sekalipun baru menjabat beberapa tahun terakhir ini. (W.GMP.Khom.3006 2022).

Hal senada juga diceritakan oleh guru mapel matematika Ibu GMP,Sum, sebagaimana pernyataannya sebagai berikut :

Perubahan yang sangat terlihat itu menurut saya ya kepemimpinan Kepala Sekolah yang sekarang ini, karena beliau pintar memotivasi guru dan murid untuk terus bergerak maju, ya bisa dilihat sendiri keadaan madrasah sekarang ini. Pertama dari bangunan sekarang sudah dibangun lantai 2, jumlah siswanya juga semakin meningkat, sarana prasarana sekarang cukup memadai, dan kualitas guru pun sekarang menurut saya sejak kepemimpinan beliau juga ada peningkatan baik dari kompetensinya, kinerjanya, dan kedisiplinannya (W.GMP.Sum.29062022).

Pernyataan di atas juga dipertegas lagi oleh wakil kepala urusan humas yaitu Bapak WK.Bash dalam keterangannya sebagai berikut :

Saya ucapkan Alhamdulillah sejak Kepala Sekolah bapak KS.Nk dimutasi di MTs Negeri 1 Sragen ini dan saya sudah mengabdikan disini kalau dihitung sudah puluhan tahun, jadi tahu perkembangan madrasah dari awal saya masuk sampai yang sekarang ini saya sangat paham. Maaf ya mas bukan mau membedakan, akan tetapi dari beberapa Kepala Sekolah yang pernah memimpin madrasah ini tentu mempunyai perbedaan. Pada awal berdirinya MTs Negeri 1 Sragen ini di pimpin oleh seorang guru yang sangat loyal tapi sarana dan prasarana masih sangat kurang sekalipun beliau pada saat itu sudah PNS (Pegawai Negeri Sipil), saat kepemimpinan beliau ini keadaan madrasah masih jauh dari harapan seluruh warga sekolah dari segi mana pun. Sedangkan Kepala Sekolah yang saat ini, itu beliau saat menjabat sebagai Kepala Sekolah secara fisik madrasah sudah ada peningkatan dibangunnya ruang kelas tambahan meskipun pada saat itu keadaan siswa sudah cukup banyak. Dan dengan kepemimpinan Kepala Sekolah yang saat sekarang atau saat ini yang jelas perubahannya sangat banyak sekali. Beliau lah sosok pemimpin yang selama ini saya inginkan untuk memimpin MTs Negeri 1 Sragen ini, karena apa? beliau sosok yang tegas, disiplin, bijaksana, dapat memberikan teladan bagi bawahannya (W.WK.Bash.30062022).

Dari pembahasan sebelumnya diketahui bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di MTs Negeri 1 Sragen ini menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Dalam kaitannya meningkatkan motivasi kerja guru dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis akan lebih efektif dan efisien. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh guru mapel olah raga bapak SP dalam pernyataannya sebagai berikut :

Bapak Kepala Sekolah ini beliau sangat memberikan ruang kepada bapak/ibu guru untuk selalu mengembangkan kemampuannya dalam melaksanakan proses pembelajaran. Dengan kepemimpinan beliau yang sangat demokratis ini menciptakan antara kepala sekolah dan guru itu setara sebagai rekan kerja yang bertujuan sama untuk mencapai tujuan pendidikan. Jadi ketika kita dari bapak/ibu guru punya masalah atau ingin berpendapat, member saran itu tidak canggung dengan beliau, sebaliknya beliau juga sangat mengharapkan pendapat, masukan, dan saran dari para bapak/ibu guru (W.GMP.SP.30062022).

Dari semua deskripsi di atas dapat diketahui bahwa dengan kepemimpinan Kepala Madrasah yang demokratis akan berdampak lebih efektif terhadap peningkatan motivasi kerja guru dalam pembelajaran. Hal ini terbukti bahwa dengan sikap Kepala Sekolah yang demokratis, mampu menciptakan komunikasi yang efektif antara Kepala Sekolah, para guru, dan juga para siswa, para guru jika ingin berpendapat sangat diberikan ruang oleh bapak Kepala Sekolah, karena beliau sangat suka jika ada kritik, saran maupun pendapat dari para guru, staf, maupun para siswa, antara Kepala Sekolah dengan seluruh elemen madrasah juga terjalin hubungan yang sangat akrab dan tidak ada rasa canggung.

d. Motivasi Guru Yang Memiliki Perasaan Senang Dalam Bekerja

Di MTs Negeri 1 Sragen, pada awal pandemi memang kondisi motivasi kerja guru sangat menurun terutama pada guru senior, karena kurang memiliki perasaan senang dalam bekerja. Tetapi bapak ibu guru berusaha dan tetap semangat untuk terus bangkit belajar dan melakukan yang terbaik. Seperti penjelasan Wakil Kepala Sekolah urusan Kurikulum Ibu WK.SNR sebagai berikut :

“Alhamdulillah untuk motivasi guru ya awalnya memang menurun karena mempunyai perasaan kurang senang dalam bekerja akibat dari situasi pandemic yang sangat mencekam ,hampir setiap hari ada berita lelayu yang dikabarkan lewat suara takmir masjid . perasaan tidak senang dalam bekerja karena was – was terjadi sesuatu kepada diri maupun keluarganya. Tapi kita ya tetap terus berusaha jangan mau kalah dengan keadaan yang seperti itu. Malah kelihatannya yang senior-senior usia 50 tahun ke atas itu malah tidak masuk kerja karena memang ada aturan yang membolehkan usia tua boleh tidak masuk kerja karena rentan terhadap penularan virus corona” (W.WK.SNK.01072022).

Pada awal pandemi, karena baru pertama kali menggunakan aplikasi dalam pembelajaran. Bapak dan ibu guru belum banyak yang menguasai dan mengalami kesulitan sehingga menimbulkan motivasi kerja guru menurun ditandai dengan perasan kurang senang dalam bekerja akibat perubahan metode dalam pembelajaran yang dipaksa harus menguasai teknologi informasi. Kepala Sekolah memberikan kesempatan untuk mengikuti training penggunaan teknologi informasi dan metode lain yang menggunakan media internet secara berkala. Setelah menguasai teknologi mulailah senang dalam melaksanakan tugas, bahkan sudah banyak menguasai berbagai metode dengan menggunakan fasilitas *Webinar Online* sebagai layanan kepada bapak ibu guru untuk menguasai E-

Learning. Dari fasilitas tersebut, dan itu merupakan kebutuhan yang harus dijalani. Bapak dan ibu guru bekerjasama dan belajar untuk menguasai aplikasi. Seperti penjelasan Guru mapel PKn bapak GMP.Joksus sebagaimana pernyataan sebagai berikut :

Motivasi kerja guru menurun akibat pemaksaan penggunaan metode daring pada masa pandemi mengharuskan guru trampil menggunakan media dan Alhamdulillah bapak kepala itu memberikan fasilitas, sebagaimana yang saya sampaikan bahwa bulan Maret ada pandemi. Yang di mana kita harus ada di rumah, kita PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar). Alhamdulillah kita juga ada Webinar *Online* yaitu memberikan pelayanan kepada bapak ibu guru bagaimana kita bisa menguasai *E-learning*. Selama kita diberikan kesempatan untuk belajar, saat itu juga mungkin kita masih kesulitan, karena untuk pertama kalinya kita harus belajar/mengajar untuk menggunakan aplikasi. Awal mungkin kita jujur ya belum semuanya menguasai, tapi Alhamdulillah beriringnya waktu dan itu merupakan kebutuhan yang harus kita jalani. Bapak ibu guru baik senior maupun yang muda bekerjasama ya berkolaborasi saling mengisi dan berusaha belajar Bersama (GMP.Joksus.01072022).

Hal senada juga disampaikan guru mapel bahasa Indonesia Ibu GMP.Muj sebagai berikut :

Dengan sistem daring ini, saya pribadi sebagai guru merasa semakin senang dalam melaksanakan tugas di sekolah dan merasa tertantang ingin untuk semakin bisa menguasai berbagai metode pembelajaran pada masa pandemic ini. Dan selama ini mungkin saya tidak selalu menggunakan aplikasi maka saya tertantang dan menurut saya menambah *skill*. Bukan saya merasa acuh tak acuh, tapi saya merasa semakin banyak terasah, semakin tertantang bagaimana saya semakin bisa menguasai. Perasaan saya semakin senang dan nyaman dalam melaksanakan tugas, bahkan misalkan ada luring, sebelum luring sudah room virtual itu. Dan saya merasa itu lebih efektif dan efisien (.WGMP.Sum.01072022).

Dari pernyataan di atas, dapat diartikan bahwa hasil kepemimpinan Kepala Sekolah untuk memotivasi kerja guru yang menimbulkan

perasaan senang dalam melaksanakan tugas pada masa pandemi Covid-19 di MTs Negeri 1 Sragen sangat baik dan mampu memotivasi kerja guru pada era pandemi ini. Dari hasil observasi, peneliti melihat guru menjalankan aktivitas sesuai dengan tugas masing-masing. Semangat kerja guru juga terlihat bagus, tidak ada yang bermalas-malasan. Adanya tutorial dalam penggunaan media dan kerjasama yang baik, terlihat sesama guru atau karyawan saling membantu satu sama lain ketika mendapat kesulitan.

e. Motivasi Kerja Guru Berusaha Untuk Memenuhi Kebutuhan Hidup

Faktor ektern motivasi kerja guru adalah berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup, kebutuhan individu pada saat bekerja tentu berbeda satu dengan yang lain. Motivasi kerja guru adalah kekuatan yang mampu menggerakkan seseorang untuk melakukan aktifitas dan baik buruknya aktifitas seseorang tergantung motivasi yang mendorongnya. Menurut kepala sekolah kebutuhan yang harus dipenuhi dalam motivasi kerja untuk memenuhi kebutuhan hidup antara lain sebagaimana pernyataannya berikut :

Kebutuhan motivasi kerja guru untuk memenuhi kebutuhan diantaranya, kebutuhan fisiologi, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan social, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan yang tidak bisa ditinggalkan yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Semuanya itu kami penuhi sekalipun belum bisa maksimal, misalnya kebutuhan akan penghargaan diberikan kepada guru yang berprestasi, kebutuhan social dengan diadakan pengejian keluarga besar sekolah secara periodic dan sebagainya (W.KS.Nk.02072022)

Menguatkan pernyataan Kepala Sekolah tersebut di atas, wakil kepala urusan humas menyampaikan sebagai berikut :

Hampir semua motivasi kerja guru untuk memenuhi kebutuhan hidup dilaksanakan di MTsN 1 Sragen, misalnya kebutuhan fisiologis dengan diberikan uang makan setiap bulan, diberikan gaji rutin setiap bulan, diberikan uang tunjangan setiap bulan dan yang lainnya. Kebutuhan rasa aman dengan diberikan jaminan kesehatan gratis setiap bulan dan memberikan perlindungan asuransi. Kebutuhan akan penghargaan diberi jabatan tertentu dan diajukan promosi Kepala Sekolah bagi guru yang telah berprestasi.(WK.Bash.02072022)

Pernyataan yang sama juga disampaikan wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum ibu WK.SNK sebagai berikut :

Motivasi kerja guru untuk memenuhi kebutuhan hidup juga diberikan kepada guru, misalnya kebutuhan rasa aman dengan diberikan jaminan kesehatan, kepastian kerja akan mendapat pensiun jika sudah saatnya purna tugas, kebutuhan aktualisasi diri yaitu dengan diberi kesempatan untuk mengembangkan dirinya secara optimal dengan memperoleh jabatan yang sesuai kemampuannya. Kebutuhan rasa aman dengan diberikan asuransi jika terjadi bencana. (W.WK.SNK.02072022)

4. Proses Pembelajaran di MTs Negeri 1 Sragen Masa Pandemi covid 19

a. Menentukan Aplikasi / Media Pembelajaran Daring

Dahsyatnya dan meluasnya penyebaran Covid-19 telah memaksa Pemerintah Kabupaten Sragen untuk mengeluarkan status KLB dan menetapkan sekolah-sekolah untuk menutup dan mendorong pembelajaran jarak jauh di rumah. Pemerintah Kabupaten Sragen memutuskan untuk menerapkan kebijakan Belajar Di Rumah (BDR) bagi siswa sekolah untuk jenjang pendidikan anak usia dini (PAUD), TK, SD hingga SMP di Kabupaten Sragen. Selanjutnya proses belajar

mengajar diselenggarakan dengan model jarak jauh melalui sistem *online/daring*.

Setelah munculnya kebijakan Covid-19 di Kabupaten Sragen, Kepala Sekolah mengadakan pertemuan dengan para guru untuk merancang kegiatan pembelajaran selama masa *School from Home (SFH)*. Hal tersebut diketahui dari hasil wawancara dengan kepala MTs Negeri 1 Sragen, kehadiran saya di sekolah ini masih dalam suasana Corona 19 dan kegiatan pembelajaran di MTs Negeri 1 Sragen pada masa wabah COVID-19 dilakukan secara *online* atau *daring*. Kami meneruskan dan mengikuti program yang dicanangkan kepala sebelumnya dan melaksanakan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat, yaitu Surat Edaran Mendikbud dan Kemenag serta Surat Edaran atau petunjuk dari Bupati Sragen yang memutuskan untuk menerapkan kebijakan belajar di rumah bagi anak sekolah.

Hal yang sama disampaikan oleh Wakil kepala urusan kurikulum yang juga guru mapel IPS MTs Negeri 1 Sragen yang menyatakan:

”Saya sebagai wakil kepala urusan kurikulum sekaligus sebagai guru mengikuti petunjuk dari atasan, yaitu mulai dari pemerintah pusat, pemerintah daerah dan Kepala Sekolah. Pembelajaran pada masa pandemi COVID-19 dilaksanakan secara *online* atau Pembelajaran Jarak Jauh. Semua sudah ada ketentuannya, mulai dari Surat Edaran Mendikbud dan Kemenag sampai Surat Edaran dari Bupati Sragen serta edaran Kepala Kan Kemenag Sragen dan pembelajaran tetap menggunakan kurikulum K.13 yang sudah disesuaikan sesuai arahan kementerian agama. (W.WK.SNK.04072022).”

Proses belajar mengajar yang diselenggarakan dengan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) melalui sistem *online*/daring diperlukan pemilihan model pembelajaran dan aplikasi yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan guru serta siswa, silabus yang dipergunakan juga khusus yang berbeda dengan sebelum pandemic yang sudah barangtentu dituangkan dalam RPP yang digunakan dalam pembelajan berikut ini hasil wawancara dengan guru mapel matematika GMP.Sum menyatakan bahwa:

”Proses atau pelaksanaan Pembelajaran di MTsN 1 Sragen menggunakan menggunakan silabus khusus dan membuat RPP khusus juga dalam pembelajaran daring yaitu pembelajaran Jarak Jauh dengan berbagai metode yang diterapkan, kami sebagai guru harus pandai-pandai memilih model pembelajaran dan aplikasi yang digunakan. Apalagi yang kami hadapi adalah siswa usia SMP yang belum semuanya menguasai teknologi (HP) dan jika menggunakan HP sekedar untuk main game atau WA saja. Model pembelajaran yang dipilih harus sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan siswa, yang membuat siswa mudah menerima materi pelajaran. Oleh karena itu aplikasi yang digunakan juga harus yang sesuai dengan anak-anak, yang sederhana namun bisa digunakan untuk menyampaikan materi (W.GMP.Sum.04072022)”.

Adapun sumber belajar yang digunakan masih tetap sama yaitu dengan menggunakan buku paket, buku pendamping LKS dan sumberlain dari kemenag, hal ini disampaikan oleh guru Bahasa Indonesia yaitu ibu Muj berikut hasil wawancanya sebagai berikut:

”Sumber belajar yang digunakan masih tetap sama seperti sebelum pandemic yaitu buku paket, buku pendamping LKS dan sumber lain dari kemenag, sebagai guru saya harus bisa memilih model pembelajaran dan aplikasi yang sesuai dengan karakter siswa. Yang menjadi pertimbangan saya dalam memilih model pembelajaran adalah sederhana, mudah digunakan dan sesuai dengan materi pelajaran. Sedangkan dalam memilih aplikasi

untuk pembelajaran jarak jauh saya gunakan aplikasi yang sudah banyak dan umum digunakan oleh para orang tua siswa atau siswa itu sendiri. Sehingga mereka lebih familiar dan sudah mampu menggunakan, tidak perlu mengajari lagi” (W.GMP. Muj.04072022)

Menurut orang tua siswa .Eko.W. pembelajaran pada masa pandemic sangat merepotkan orang tua, karena banyak beban yang ikut dirasakan dalam mengikuti pembelajaran putra - putrinya dan menyampaikan sebagai berikut :

Pada masa pandemic ini anak saya tidak bisa sekolah tatap muka langsung di MTsN 1 Sragen karena peraturan pemerintah dan konsentrasi dalam belajar juga terganggu mas, karena HP yang dipakai bergantian dengan kakaknya yang sekolah di SMA sehingga terpaksa harus belajar di rumah temannya. Disamping itu sebagai orang tua juga harus menyediakan kuota internet setiap hari sehingga menambah beban hidup, apadaha situasi pandemic ini dagangan saya juga sepi sehingga harus cari pinjaman untuk mencukupi kebutuhan sekolah anak (.Ortu.Eko.W.04072022)

Berdasarkan wawancara di atas, guru dalam memilih model pembelajaran dan aplikasi untuk Pembelajaran Jarak Jauh(PJJ) dengan mempertimbangkan kebutuhan siswa, kemampuan siswa, kesesuaian dengan materi pelajaran, dan aplikasi yang telah banyak digunakan oleh siswa, sehingga siswa sudah familiar dan tidak perlu mengajari lagi. Sedangkan dari orangtua mau mengikuti kebijakan dari sekolah saja, yang penting Pembelajaran Jarak Jauh(PJJ) menggunakan model dan aplikasi yang mudah dioperasikan serta mudah dipahami siswa.

Dalam pembelajaran pandemic harus tetap menjaga kesehatan yang prima yaitu dengan memakai masker dan menggunakan hand

sanitier setiap saat di samping menyiapkan sarana prasarana seperti laptop dan canger agar pembelajaran berjalan lancar, sebagaimana disampaikan oleh guru mapel IPA Terpadu bapak Joksan ketika wawancara dengan peneliti sebagai berikut :

Saya dalam menjaga kesehatan selama pelaksanaan pembelajaran daring di tengah pandemi Covid-19 ini dimanapun saya selalu cuci tangan, jaga jarak, pakai masker, karena kondisi saat ini masih perlu banyak kewaspadaan. Disamping itu dalam pembelajaran saya pasti harus mengisi baterai laptop saya dulu dari beberapa jam sebelum memulai pembelajaran karena takutnya nanti tiba-tiba mati karena baterainya habis, begitu pula dengan hp, serta menyiapkan rencana pembelajaran. (W.GMP.Joksan.04072022).

Pendapat yang sama juga di sampaikan guru oleh olahraga bapak SP yang menyatakan sebagai berikut :

Alokasi waktu khusus dalam pelaksanaan pembelajaran di tengah pandemi Covid-19 yaitu dari jam 7 pagi sampai jam 10 saya usahakan sudah selesai pembelajarannya, namun untuk penugasan kadang memang memerlukan waktu yang lebih karena berbagai keterbatasan. Sarana dan prasarana yang digunakan dalam pelaksanaan pembelajaran di tengah pandemi Covid-19 yaitu HP, laptop, kuota internet. Di sekolah ini selama pembelajaran berlangsung sebelum pandemi Covid-19 sudah menggunakan media sosial *WhatsApp* sebagai sarana komunikasi antara guru dengan orang tua siswa jika memberikan tugas tambahan secara mendadak. Sehingga kami sudah familiar dengan WA. Hanya saja selama ini hanya digunakan sebagai media komunikasi, informasi atau pengumuman, belum digunakan sebagai media pembelajaran. Namun dengan adanya kebijakan pembelajaran jarak jauh ini maka kami akan meningkatkan penggunaannya sebagai aplikasi pembelajaran. (W.GMP.SP.05072022).

Berdasarkan wawancara di atas, untuk menentukan aplikasi yang digunakan dalam Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) pihak guru dan orang tua siswa sepakat untuk menggunakan media sosial *WhatsApp*,

dengan pertimbangan bahwa selama ini sudah menggunakan media sosial *WhatsApp* sebagai sarana komunikasi antara guru dengan orang tua siswa, sehingga sudah familiar.

Fenomena yang terjadi di lapangan adalah bahwa dampak Covid-19 semakin meluas di Indonesia, bahkan di dunia. Pemerintah RI mengeluarkan Surat Edaran (SE) pada tanggal 18 Maret 2020, yang menyatakan segala kegiatan di dalam dan di luar ruangan di semua sektor sementara waktu ditunda demi mengurangi penyebaran corona terutama pada bidang pendidikan.

Selanjutnya, pada tanggal 24 Maret 2020 Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia mengeluarkan Surat Edaran Mendikbud Nomor 3 Tahun 2020 tentang Pencegahan Covid-19 pada Satuan Pendidikan, dan Nomor 36962/MPK.A/HK/2020 tentang pembelajaran secara daring dari rumah dalam rangka pencegahan penyebaran *Corona Virus Disease* (Covid-19) dilanjutkan dengan Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 tentang pelaksanaan kebijakan pendidikan dalam masa darurat penyebaran Covid-19. Kemendikbud memutuskan untuk menunda semua kegiatan sekolah dan beralih ke belajar daring/pembelajaran jarak jauh di rumah.

Surat Edaran tersebut menjelaskan bahwa proses belajar dilaksanakan di rumah melalui pembelajaran daring/jarak jauh dilaksanakan untuk memberikan pengalaman belajar yang bermakna

bagi siswa. Belajar di rumah dapat difokuskan pada pendidikan kecakapan hidup antara lain mengenai pandemi Covid-19.

Pembelajaran yang dilaksanakan di MTsN 1 Sragen juga menggunakan pembelajaran daring/jarak jauh dengan melalui bimbingan orang tua. Merujuk pada Surat Edaran Mendikbud Nomor 3 Tahun 2020 tentang pencegahan Covid-19 dan Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020, MTs Negeri 1 Sragen juga melaksanakan proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di rumah selama masa pandemi Covid-19.

Untuk menindaklanjuti Surat Edaran Kemendikbud tersebut, muncul Surat Edaran Sekretaris Jenderal No.15 Tahun 2020 tentang pedoman penyelenggaraan belajar dari rumah dalam masa darurat penyebaran Covid-19. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah bapak KS.Nk terkait dengan SE Sesjen No. 15 Tahun 2020 ini memperkuat SE Mendikbud No.4 Tahun 2020 sebagai berikut :

Begini ya mas, untuk pembelajaran daring kita ngikuti SE Sesjen Saya bacakan ya, mas. (Membaca) Tujuan pembelajaran daring adalah: Memastikan pemenuhan hak anak untuk mendapatkan layanan pendidikan selama darurat Covid-19. Melindungi warga satuan pendidikan dari dampak buruk Covid-19. Mencegah penyebaran dan penularan Covid-19 di satuan pendidikan. Memastikan pemenuhan dukungan psikososial bagi pendidik, siswa, dan orang tua/wali. Kemudian, metode pelaksanaan BDR Pembelajaran jarak jauh dalam jaringan/online (daring), menggunakan gawai maupun laptop melalui beberapa portal dan aplikasi pembelajaran daring. Pembelajaran jarak jauh luar jaringan/offline (luring), menggunakan televisi, radio, modul belajar mandiri dan lembar kerja, bahan ajar cetak, alat peraga dan media belajar dari benda di lingkungan sekitar (W.KS.Nk.05072022).

Kepala Sekolah segera mengadakan rapat dengan para guru untuk membahas kemungkinan pelaksanaan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) di MTs Negeri 1 Sragen. Rapat tersebut juga membahas tentang mekanisme dan teknis pelaksanaan PJJ di MTs Negeri 1 Sragen. Akhirnya, rapat memutuskan bahwa pembelajaran akan dilaksanakan secara daring (melalui internet/aplikasi) dan secara luring (orangtua datang ke sekolah, mengambil materi, buku, dan tugas untuk dipelajari siswa di rumah).

Selanjutnya, sosialisasi PJJ dilakukan terhadap orangtua dan wali siswa melalui pertemuan orangtua dan wali, komite sekolah, guru, dan Kepala Sekolah. Orangtua dan wali siswa dikumpulkan oleh komite sekolah MTs Negeri 1 Sragen untuk membahas kegiatan pembelajaran selama masa pandemi Covid-19. Setelah diadakan musyawarah antara pihak sekolah dan pihak orangtua / wali siswa, maka disepakati bahwa sistem pembelajaran akan menggunakan aplikasi *Whatsapp* (WA). Aplikasi WA dipilih dengan pertimbangan bahwa aplikasi WA merupakan aplikasi yang paling dikenal oleh semua pihak, mudah dipahami dan sederhana dalam penggunaannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan guru fisika bapak GMP.Fend sebagai berikut.

Iya, *Alhamdulillah* semua guru sependapat. Setelah kami melakukan diskusi dengan kepala sekolah, guru serta dengan orang tua, maka disepakati bahwa aplikasi yang dipilih untuk pembelajaran adalah media sosial *WhatsApp*. Karena ternyata semua orang tua dan guru sudah menggunakan *WhatsApp* dan bahkan kami selama ini sudah membuat dan menggunakan

WhatsApp Group untuk komunikasi antara guru dengan orang tua siswa, sehingga kami tinggal mengintensifkan lagi penggunaan WA grup tersebut untuk pembelajaran jarak jauh (.GMP.Fend.05072022).

Kegiatan pembelajaran yang disepakati pada pembelajaran daring adalah orangtua mengambil bahan materi berupa buku teks dan LKS pada wali kelas masing-masing, guru memberikan tugas dan materi melalui media video atau foto dan dikirim ke WA group masing-masing kelas, siswa mengerjakan tugas, kemudian hasilnya dikumpulkan melalui foto atau dikumpulkan ke sekolah oleh orangtua masing-masing.

Penggunaan media sosial *WhatsApp* dalam pembelajaran daring harus didukung dengan sarana yang memadai. Hal ini juga menjadi pertimbangan dalam menentukan aplikasi untuk pembelajaran jarak jauh. Berikut ini adalah hasil wawancara dengan guru matematika ibu GMP.Sum sebagai berikut :

”Untuk menggunakan aplikasi WA dalam pembelajaran khan dibutuhkan koneksi internet yang memadai, HP juga harus *support*, kuota internet yang selalu tersedia dan tentunya kemampuan dalam mengoperasikan HP serta beberapa aplikasi WA. Semua hal tersebut juga menjadi pertimbangan dalam memilih aplikasi untuk pembelajaran.” (GMP.Sum.10052022).

Hal yang sama juga disampaikan oleh guru mapel bahasa Indonesia ibu GMP.Muj. sebagai berikut :

”Dalam memilih aplikasi untuk pembelajaran juga perlu diperhatikan aspek pendukungnya, yaitu tersedianya koneksi internet, laptop atau HP yang mendukung aplikasi, kuota internet serta keterampilan siswa dalam menggunakan aplikasi tersebut. Selain itu guru juga dituntut untuk bisa

mengoperasikan aplikasi dengan baik.”
(W.GMP.Muj.05072022)

Dalam hal pelaksanaan belajar di rumah, guru meminta bantuan orang tua atau kakak siswa untuk mendampingi siswa mempelajari materi atau mengerjakan tugas yang langkah-langkahnya telah diberikan melalui grup *whatsapp*. Untuk laporan pelaksanaan pembelajaran dapat berupa foto atau video yang harus diposting melalui grup.

Jadi dalam menentukan aplikasi *WhatsApp* yang digunakan untuk pembelajaran daring dipertimbangkan juga dari aspek kelancaran koneksi internet, HP juga harus *support* terhadap aplikasi, kuota internet yang selalu tersedia dan kemampuan siswa dalam mengoperasikan aplikasi.

b. Persiapan Pembelajaran Daring

Sebelum pembelajaran daring, guru harus memastikan semua syarat pembelajaran daring harus terpenuhi agar proses pembelajaran daring berjalan dengan lancar. Berdasarkan hasil wawancara dengan guru mapel IPA Terpadu bapak GMP.Joksan sebagai berikut :

Agar semua berjalan lancar, guru supaya persiapan. Persiapannya yaitu membuat mekanisme untuk berkomunikasi dengan orang tua/ wali dan siswa, kemudian membuat RPP khusus yang sesuai minat dan kondisi anak, atau yang disebut “RPP Kurikulum Darurat”, menghubungi orang tua untuk mendiskusikan rencana pembelajaran yang sesuai kondisi anak didik, dan memastikan persiapan untuk siswa belajar dari rumah dengan menggunakan media HP. (W.GMP.Joksan.06072022).

Guru merancang RPP pembelajaran daring dengan WA. Hal ini disampaikan oleh guru Bahasa Inggris ibu GMP.Wwk ketika wawancara sebagai berikut :

”Meskipun tidak ada petunjuk khusus dari Kemenag dan Kemendikbud, pelaksanaan Pembelajaran Jarak Jauh dengan aplikasi *WhatsApp* terdiri dari tiga tahap, yaitu persiapan pembelajaran, proses pembelajaran dan evaluasi.” Maka dibuat RPP yang di himbau oleh kementerian maupun dan Ka Kanwil Kemenag Propinsi Jawa Tengah serta Kan Kemenag kabupaten Sragen (W.GMP.Wwk.06072022)

Hal serupa juga disampaikan guru olahraga bapak SP yang menyatakan sebagai berikut :

”Proses Pembelajaran Jarak Jauh dilaksanakan dengan tahapan persiapan, proses pembelajaran dan evaluasi. Kami berusaha semaksimal mungkin untuk bisa mengikuti kurikulum yang telah di sampaikan Kemenag dan petunjuk dari kepala sekolah supaya materi pelajaran yang kami sampaikan tidak menyimpang harus berpedoman kepada edaran tersebut di atas.” (W.GMP.SP.06072022)

Dari hasil wawancara dengan guru fisika, pada tahap persiapan pembelajaran, yang dilakukan adalah guru menyusun jadwal seperti pada pembelajaran tatap muka. Hal ini bertujuan supaya pembelajaran tetap terstruktur dan teratur. Guru selalu menyampaikan materi pembelajaran melalui WA grup sebelum pembelajaran dimulai. Hal ini bertujuan supaya siswa belajar terlebih dahulu. Kemudian pada tahap persiapan, guru akan mengecek jaringan dengan cara mengadakan presensi para siswa satu per satu. Jika ada siswa yang terkendala jaringan internetnya, maka dibenahi dahulu sampai jaringannya lancar, kemudian baru dimulai pembelajarannya.

Sedangkan berdasarkan wawancara dengan wakil kepala urusan kurikulum ibu SNK yang juga guru IPS Terpadu sebagai berikut :

Pelaksanaan pembelajaran jarak jauh pada prinsipnya hampir sama dengan pembelajaran tatap muka. Guru menyusun jadwal dan materi pembelajaran yang kemudian saya informasikan kepada siswa. Materi pelajaran tidak disusun tersendiri, bisa dengan mengarahkan siswa untuk membaca materi pada buku. Pada awal-awal pembelajaran dengan WA sempat terjadi kendala jaringan, sehingga guru perlu memastikan dulu kesiapan jaringan internet siswa dengan mengabsen satu per satu (W.KS.SNK.06072022).

Jadi, persiapan pembelajaran daring yang dilaksanakan oleh guru antara lain adalah merancang RPP pembelajaran daring, menghubungi orang tua untuk mendiskusikan rencana pembelajaran yang sesuai kondisi siswa, menyusun jadwal dan materi pembelajaran, serta memastikan persiapan untuk siswa apakah gawai yang digunakan mendukung untuk pembelajaran daring dengan WA.

c. Proses Pembelajaran

Tahap selanjutnya adalah proses pembelajaran. Untuk memperoleh materi, siswa melaksanakan pembelajaran daring dengan menonton TVRI setiap hari, Senin sampai Jumat, pukul 08.00 sampai 09.00 WIB. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah.

Pelaksanaan pembelajaran daring, pertama, pakai televisi Mbak. Jadi siswa nonton program Belajar Di Rumah (BDR) di TVRI. Siswa diarahkan untuk menonton TVRI sesuai arahan Mendikbud, kemudian siswa mengisi soal yang diberikan oleh siaran TVRI kemudian dilaporkan ke wali kelas yang dikumpulkan terjadwal, artinya siswa datang ke sekolah secara bertahap sesuai jadwal masing – masing agar siswa tidak ada kerumunan di sekolah. (KS.Nk.07072022).

Selain menonton tayangan TVRI, guru juga melaksanakan pembelajaran melalui WA. Pada proses pembelajaran daring, guru mengawali dengan melakukan presensi, kemudian menyampaikan materi pelajaran melalui video. Setelah materi disampaikan, guru membuka forum tanya jawab melalui WA grup dan diakhir pembelajaran guru memberikan tugas kepada siswa. Guru mengawali kegiatan pembelajaran dengan melakukan presensi siswa. Presensi dilakukan dengan mengisi *list* di WA grup, siswa yang tidak mengisi *list* dianggap tidak hadir. Guru akan menanyakan kepada siswa yang tidak hadir melalui *chat* pribadi tentang ketidakhadirannya. Kemudian guru memulai pembelajaran dengan mengirimkan video pembelajaran dan membuka forum tanya jawab bagi siswa. Di setiap akhir pembelajaran guru selalu memberikan tugas kepada siswa (Wawancara Kepala MTs Negeri 1 Sragen, Bapak NK, pada Selasa, 10 Mei 2022).

Hal yang sama disampaikan oleh guru fisika bapak GMP.Fend. berikut ini adalah hasil wawancaranya :

”Dalam pelaksanaan proses pembelajaran daring, saya memulai dengan melakukan presensi kepada siswa dengan meminta siswa untuk mengisi *list* di WA grup.... Kegiatan pembelajaran dilanjutkan dengan mengirimkan video pembelajaran, setelah itu saya membuka tanya jawab dengan siswa. Untuk mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran, maka setiap akhir pembelajaran saya memberikan tugas untuk dikerjakan siswa. Tugas tersebut ada yang dikumpulkan melalui WA, ada yang dikumpulkan langsung di sekolah.” (W.GMP.Fend.07072022)

Kegiatan pertama yang dilaksanakan adalah melaksanakan presensi kepada siswa dengan meminta siswa untuk mengisi *list* di WA grup. Siswa yang tidak mengisi *list* berarti dianggap tidak hadir. Biasanya siswa yang tidak hadir akan memberitahukan guru alasan ketidakhadirannya. Namun jika siswa tidak memberitahu guru alasan ketidakhadirannya, guru akan menanyakan kepada siswa yang tidak hadir melalui *chat* pribadi. Kegiatan pembelajaran dilanjutkan dengan guru mengirimkan video pembelajaran. Siswa diberi kesempatan untuk memahami materi melalui video, kemudian guru membuka sesi tanya jawab dengan siswa. Untuk mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran, maka setiap akhir pembelajaran guru memberikan tugas individu. Tugas tersebut ada yang dikumpulkan melalui WA group, ada yang dikumpulkan langsung di sekolah.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis hari Kamis, tanggal 7 Juli 2022 terangkum sebagai berikut :

proses pembelajaran daring dilaksanakan sesuai jadwal mata pelajaran dan jadwal waktu yang telah ditetapkan guru menyampaikan materi dalam pelaksanaan pembelajaran daring di tengah pandemi Covid-19 dengan membuat media pembelajaran atau alat peraga sendiri kemudian guru membuat video sedang mengajar menggunakan media yang guru buat walaupun kenyataannya didepan guru hanya ada kamera, tidak berkomunikasi langsung dengan anak-anak tapi tetap seolah olah sedang mengajar langsung, lalu guru kirimkan video nya lewat whatsapp tadi agar anak-anak dirumah bisa menonton nya, lalu apabila ada pertanyaan biasanya orangtua menyampaikan pertanyaan tersebut di group, jadi dalam pelaksanaan pembelajaran daring ini peran serta orang tua sangat dibutuhkan demi kelancaran proses pembelajaran. (O.Pen,07072022)

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Sekolah bapak K.S.Nk sebagaimana pernyataannya sebagai berikut :

Prosedur yang dilakukan melalui tatap muka melalui *video call* atau *voice note* dalam beberapa materi pembelajaran yang memerlukan hal tersebut, misalnya dalam pembelajaran matematika. Hal tersebut dilakukan karena guru tidak bisa hanya menuliskan materi pembelajaran tersebut di catatan atau lewat tulisan. Selama proses pembelajaran daring ini juga semua tugas yang dikerjakan wajib dituliskan dalam satu buku yang sama. Pembelajaran juga dilaksanakan sesuai jadwal pelajaran. Tidak ada perbedaan penggunaan RPP dalam proses pembelajaran daring dan yang seperti biasa, semuanya sama saja (W.KS.Nk.07072022).

Prosedur pembelajaran daring di MTs Negeri 1 Sragen melalui tatap muka dilaksanakan melalui *video call* atau *voice note*. Materi pembelajaran yang memerlukan kegiatan tersebut misalnya adalah pembelajaran matematika, karena dalam pembelajaran matematika guru tidak bisa hanya menuliskan materi pembelajaran tersebut di catatan atau lewat tulisan, tetapi juga harus diterangkan secara lisan. Hal tersebut dilakukan karena guru tidak bisa hanya menuliskan materi pembelajaran tersebut di catatan atau melalui tulisan, tapi perlu diterangkan secara lisan.

Penggunaan WA sebagai media penghubung antara guru dan peserta didik adalah dengan memberikan dan mengumpulkan tugas melalui group WA. Pemberian tugas biasanya merupakan pengulangan materi yang sudah pernah diberikan. Ketika pembelajaran daring peserta didik hanya mengulang jadi tidak begitu banyak memberikan

materi yang sifatnya menerangkan. Pembelajaran melalui WA dilaksanakan sesuai jadwal pelajaran.

Kesimpulannya ada 5 tipe proses pembelajaran daring, yaitu pembelajaran melalui WA group chatting, *voicenote*, video, materi berupa *document*, serta tayangan program televisi. Pada proses pembelajaran daring, kegiatan pembelajaran diawali dengan presensi dengan mengisi list presensi di group WA. Selanjutnya guru menyampaikan materi pelajaran berupa video, dokumen, atau *voicenote*. Untuk materi dalam bentuk dokumen dan video, siswa membaca dan mempelajari materi terlebih dahulu. Selain itu, siswa juga bisa memperoleh materi melalui tayangan program di televisi (TVRI). Setelah materi disampaikan, guru membuka forum tanya jawab melalui WA grup dan diakhir pembelajaran guru memberikan tugas kepada siswa.

Pada proses pembelajaran, WA digunakan untuk menjelaskan materi pelajaran, memfasilitasi tanya jawab, melakukan tatap muka melalui *video call* dengan terlebih dulu berkoordinasi dengan orang tua/wali, penugasan belajar, mengumpulkan dan merekap tugas yang dikirim siswa dalam waktu yang telah disepakati.

d. Evaluasi Pembelajaran

Setelah proses pembelajaran dilaksanakan, maka perlu dilakukan evaluasi pembelajaran. Hasil wawancara dengan guru matematika adalah sebagai berikut:

Untuk mengetahui tingkat pemahaman siswa terhadap materi pelajaran, maka perlu dilakukan evaluasi belajar. Saya memberikan tugas dan portofolio kepada siswa, kemudian siswa mengerjakan tugasnya di rumah dan setelah selesai dikumpulkan ke sekolah oleh orang tua. Namun karena beberapa orang tua menyampaikan keberatan kalau harus bolak-balik ke sekolah, maka pengumpulan tugas dilakukan dengan difoto, kemudian dikirim lewat WA. Setelah penilaian, jika ada siswa yang tidak mencapai nilai KKM, maka saya memberikan tugas remedi” (W.GMP.Sum.07072022).

Hal yang sama juga disampaikan oleh wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum ibu SNK bahwa kegiatan saya setelah materi pelajaran disampaikan, maka dilakukan evaluasi untuk mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran. Hasil wawancara menunjukkan bahwa :

Dalam mengevaluasi materi dalam pelaksanaan pembelajaran di tengah pandemi Covid-19 yaitu dengan post test terus nanti hasilnya disuruh mengirim ke saya lalu langsung saya koreksi di hari itu juga. Pada awalnya evaluasi dilakukan dengan tugas dan portofolio, orang tua mengambil tugas ke sekolah kemudian tiga hari berikutnya mengumpulkan tugas ke sekolah. Namun karena beberapa orang tua keberatan karena harus selalu ke sekolah, maka kemudian diubah menjadi hasil pekerjaan siswa difoto dan dikirim lewat WA. Bagi siswa yang nilainya masih di bawah nilai KKM guru memberikan tugas remedi (W.WK.SNK.08072022)

Jadi, setelah proses pembelajaran selesai guru melakukan evaluasi. Pada awalnya evaluasi dilakukan dengan menggunakan tugas portofolio, orang tua ke sekolah untuk mengambil tugas, kemudian siswa mengerjakan di rumah dan setelah selesai dikumpulkan ke sekolah oleh orang tua. Namun karena beberapa orang tua keberatan harus berulang kali ke sekolah, maka evaluasi

diubah menjadi hasil pekerjaan siswa difoto dan dikirim lewat WA. Bagi siswa yang nilainya masih di bawah nilai KKM, guru memberikan tugas remedi. Pelaksanaan pembelajaran daring di MTs Negeri 1 Sragen dibagi menjadi tiga tahap, yaitu: persiapan pembelajaran, proses pembelajaran dan evaluasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner, diketahui bahwa pada tahap persiapan pembelajaran, guru menyusun jadwal pembelajaran seperti pada pembelajaran tatap muka. Guru menyampaikan materi kepada siswa sebelum pembelajaran dimulai, sehingga siswa membaca dan mempelajari materi terlebih dahulu. Untuk memastikan jaringan internet lancar dan tidak ada kendala, maka guru melakukan presensi sebelum memulai pembelajaran daring.

Pada proses pembelajaran daring guru mengawali dengan melakukan presensi, kemudian menyampaikan materi pelajaran melalui video. Setelah materi disampaikan, guru membuka forum tanya jawab melalui WA grup dan diakhir pembelajaran guru memberikan tugas kepada siswa.

Setelah proses pembelajaran dilaksanakan, dilakukan evaluasi pembelajaran. Pada awalnya evaluasi dilakukan dengan menggunakan tugas portofolio, orang tua ke sekolah untuk mengambil tugas, kemudian siswa mengerjakan di rumah dan setelah selesai dikumpulkan ke sekolah oleh orang tua. Namun karena beberapa

orang tua keberatan harus berulang kali ke sekolah, maka evaluasi diubah menjadi hasil pekerjaan siswa difoto dan dikirim lewat WA. Bagi siswa yang nilainya masih di bawah nilai KKM, guru memberikan tugas remidi.

e. Evaluasi Penggunaan Media Sosial dalam Pembelajaran

Evaluasi pembelajaran daring melalui aplikasi *WhatsApp* di kelas MTs Negeri 1 Sragen diketahui melalui wawancara dengan guru fisika sebagai berikut.

”Pada masa pandemi seperti sekarang ini pembelajaran tidak mungkin dilakukan dengan tatap muka, maka pembelajaran jarak jauh dengan aplikasi *WhatsApp* adalah yang paling memungkinkan. Pada prinsipnya pembelajaran bisa berjalan, namun memang terdapat beberapa hal yang perlu perbaikan, misalnya tentang siswa yang tidak bisa fokus dengan pembelajaran, sebagian siswa tidak bisa fokus dalam pembelajaran karena pembelajaran dilakukan di rumah yang kadang ada gangguan dari lingkungan. Selain itu karena pembelajaran monoton dari guru kepada siswa maka siswa terkadang jenuh. Hal-hal tersebut berdampak pada kesulitan siswa dalam memahami materi, sehingga ada beberapa siswa yang nilainya di bawah KKM. Dan setelah pembelajaran jarak jauh berjalan lebih dari dua bulan ternyata sebagian siswa merasakan kebosanan. Mungkin karena setiap pembelajaran hanya duduk di depan HP tanpa ada variasi.” (W.GMP.Fend. 08072022).

Sedangkan guru matematika menyatakan bahwa pembelajaran dengan aplikasi *WhatsApp* adalah yang paling mungkin dilakukan pada kondisi saat ini. Pada awal pembelajaran daring siswa terlihat bersemangat dan antusias, namun setelah berjalan berbulan-bulan siswa mulai jenuh dan bosan. Hal ini diketahui guru berdasarkan keluhan beberapa orang tua yang menyampaikan bahwa anaknya

mulai susah untuk diajak mengikuti pembelajaran dengan HP. Siswa mulai kesulitan untuk memahami materi pelajaran dan mengeluhkan banyaknya tugas yang harus diselesaikan tanpa bimbingan guru seperti saat pembelajaran tatap muka. Jika siswa kesulitan dalam mengerjakan tugas dan bertanya kepada orang tua juga tidak bisa maka siswa memilih tidak mengerjakan :

Ada banyak permasalahan ini berdampak pada pemahaman materi pelajaran yang belum tuntas dan tentu nilainya menjadi rendah atau di bawah nilai KKM. Menurut guru, kebosanan siswa ini perlu dicarikan solusinya, apakah dengan kunjungan guru ke rumah siswa atau pertemuan tatap muka yang dibatasi dan tetap menerapkan protokol kesehatan dengan ketat (W.GMP.Sum.08072022).

5. Kendala dan Upaya dalam Meningkatkan Pembelajaran Pada Masa Pandemi covid 19 di MTs Negeri 1 Sragen

a. Kendala Pembelajaran Pada Masa Pandemi di MTsN 1 Sragen

Kendala yang dihadapi Kepala Sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran jarak jauh di masa pandemic Covid di MTs Negeri 1 Sragen antara lain sebagai berikut.

1) Koneksi internet yang tidak stabil atau lambat

Kepala Sekolah menyampaikan kendala yang sering terjadi dalam pembelajaran daring adalah koneksi internet yang tidak stabil sebagaimana di sampaikan sebagai berikut :

Saya kira faktor penghambat yang paling dominan dalam pembelajaran daring antara lain: tidak ada sinyal atau hilangnya sinyal karena lingkungan rumah dengan koneksi internet yang lamban. Akibatnya, guru harus mengulang materi yang kurang jelas sampai siswa paham. Kendala lain yaitu sulitnya mengirim

tugas yang telah diselesaikan dan beberapa kegiatan yang memang harus dilakukan di rumah menjadi penghambat dalam pembelajaran daring (W.KS.Nk.11072022).

Hal senada juga disampaikan Guru IPA Terpadu bapak Joksan menyampaikan bahwa:

Beberapa faktor penghambat dalam pembelajaran daring atau pembelajaran jarak jauh adalah tidak stabilnya koneksi internet, sehingga beberapa siswa tidak bisa menerima materi pelajaran dengan baik. Kemudian ada beberapa siswa yang kapasitas memori HP-nya rendah, sehingga kesulitan saat mengirimkan tugas. Faktor penghambat lainnya adalah metode pembelajaran yang monoton dan kurang variatif, sehingga siswa menjadi bosan.” (W.GMP.Joksan.11072022)

Jaringan internet yang lambat dan tidak stabil menyebabkan terganggunya proses pembelajaran dan menghambat pemahaman siswa terhadap materi pelajaran.

2) Kendala Finansial

Selain itu, mahalnya biaya kuota internet juga menjadi kendala, sebagaimana di sampaikan wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum ibu WK.SNK sebagai berikut :

Menurut saya untuk mengikuti pembelajaran daring itu anak-anak harus mengeluarkan biaya cukup mahal untuk membeli kuota data internet. Menurut saya pembelajaran dalam bentuk unduhan video telah menghabiskan banyak kuota data, sementara diskusi online melalui aplikasi WA tidak membutuhkan banyak kuota. Rata-rata siswa menghabiskan dana Rp. 50.000 sampai Rp. 100.000 per minggu, tergantung provider seluler yang digunakan (W.WK.SNK.11072022).

3) Metode pembelajaran monoton

Pembelajaran daring merupakan sesuatu yang baru bagi guru. Dengan adanya metode pembelajaran jarak jauh membuat para guru

perlu waktu untuk beradaptasi dan mereka menghadapi perubahan baru yang secara tidak langsung akan mempengaruhi kualitas hasil belajar. Selain itu masih ada guru yang mengalami kesulitan dalam menggunakan dan memanfaatkan pembelajaran berbasis teknologi, hal ini disebabkan karena guru kurang keterampilan dan pengetahuan atau gaptek (gagap teknologi) akan pentingnya mengoperasikan media pembelajaran berbasis teknologi informasi. Hal ini menyebabkan siswa menjadi pasif dan merasa jenuh saat proses pembelajaran, karena masih ada guru yang masih bingung dalam menggunakan teknologi. Kendala penguasaan media disampaikan oleh guru mapel IPA Terpadu bawak Joksan sebagai berikut :

Guru dituntut untuk menguasai teknologi informasi, padahal sebagai seorang guru yang biasa menyampaikan pembelajaran dengan cara manual seiring dengan pembelajaran daring harus bisa mengoperasikan teknologi maka dipaksa harusnya mempunyai kompetensi dasar dalam penggunaan teknologi informasi. Untuk menguasai teknologi butuh waktu untuk mempelajarinya, sehingga ini juga menyita banyak waktu dan juga pikiran.(W.GMP.Joksan.111072022)

Sudah menjadi tuntutan di dalam kurikulum bahwa seorang guru harus memiliki kompetensi yang memadai termasuk dalam menggunakan media pembelajaran. Di lapangan ditemukan hasil bahwa terdapat guru yang belum bisa mengoperasikan alat teknologi informasi seperti kesulitan dalam memilih media pembelajaran dan kurang familiar dengan media berbasis teknologi informasi. Betapa canggihnya alat pembelajaran jika guru terampil maka hal itu akan sia-sia.

4) Perbedaan tingkat pemahaman peserta didik

Para siswa memiliki karakter dan pemahaman yang berbeda-beda mengenai materi atau penugasan yang diberikan oleh guru. Karena anak yang masih di tingkatan sekolah dasar menjadi sulit untuk menangkap materi yang bersifat abstrak. Apalagi dalam proses pembelajaran daring saat ini, dan guru langsung memberikan tugas tanpa penjelasan materi terlebih dahulu. Setiap individu memiliki tingkatan kecerdasan yang berbeda-beda, proses pembelajaran daring yang telah berlangsung lama membuat siswa menjadi kesulitan untuk menerima pelajaran dari guru. Terkadang dalam proses pembelajaran guru sudah merasa maksimal tetapi respon yang diberikan siswa juga relatif pasif. Hal ini menjadi salah satu tantangan berat yang harus dilewati guru dalam proses pembelajaran, sebagaimana di sampaikan guru mapel matematika ibu Sum sebagai berikut :

Pembelajaran pada masa pandemic ini benar-benar membutuhkan konsentrasi yang penuh, karena tidak semua siswa bisa mengikuti pembelajaran karena terbatasnya kuota atau karena tidak punya HP maka pembelajaran matematika yang saya ajarkan banyak yang tidak bisa dipahami secara tuntas. Harus di ulang-ulang agar siswa benar-benar memahami secara total, yach terpaksa harus tambah waktu di luar jam mengajar yang telah ditentukan atau ada jam tambahan.(W.GMP.Sum.11072022)

5) Kurangnya kerjasama orang tua dengan siswa

Para orang tua cenderung tidak menemani putra-putrinya belajar dari rumah dikarenakan dengan berbagai alasan yakni alasan karena sibuk bekerja, sibuk mengurus rumah dan sibuk dengan hal yang lain. Orang tua membiarkan putra-putrinya belajar dan mengerjakan tugas sendiri tanpa ditemani oleh bapak-ibu mereka. Bahkan setelah dilakukan wawancara dengan guru kelas, banyak orang tua yang tidak telaten mendampingi putra-putrinya belajar di rumah selama pandemi ini. Hal ini membuat hak seorang anak untuk belajar menjadi tidak terkontrol karena banyak yang malah bermain gadget, sebagaimana di sampaikan orang tua siswa bapak Eko W sebagai berikut :

Saya sebagai orang tua juga ikut pusing dengan anak saya, setiap pembelajaran disuruh mendampingi padahal saya juga tidak bisa menguasai teknologi khususnya aplikasi yang di sampaikan oleh gurunya, sementara saya harus masak dan juga mengerjakan pekerjaan rumah lainnya. Terkadang saya telpun sama gurunya gar tidak member pekerjaan rumah (PR) dalam jumlah banyak karena orangtua juga ikut pusing. Apalagi kalau sinyal tidak bagus padahal pelajaran pakai video... wah tambah pusing pak. Saya berharap agar segera bisa sekolah seperti biasa agar saya tidak pusing untuk ngerusi anak saya yang sekolah. (W.Ortu.Eko W.11072022)

Jadi, kendala pembelajaran dari adalah koneksi internet yang tidak stabil atau lambat, faktor penghambat finansial, metode pembelajaran monoton, perbedaaan tingkat pemahaman peserta didik, dan kurangnya kerjasama orang tua dengan siswa.

b. Upaya Mengatasi Kendala Dalam Pembelajaran Pada masa Pandemi

Adapun upaya yang dilakukan Kepala Sekolah untuk mengatasi kendala yang muncul antara lain sebagai berikut.

1) Mengatasi jaringan internet yang lambat

Untuk mengatasi lambatnya koneksi internet, guru dan siswa diharapkan memiliki kuota yang memadai dan gawai yang *support* terhadap pembelajaran daring.

2) Mengatasi kendala finansial

Penambahan biaya pembelian kuota internet, teknologi *online* memerlukan koneksi jaringan ke internet dan kuota oleh karena itu tingkat penggunaan kuota internet akan bertambah dan akan menambah beban pengeluaran orang tua, hal tersebut membutuhkan dukungan finansial orangtua. Jadi, dukungan dan kerjasama orang tua demi keberhasilan pembelajaran sangat dibutuhkan. Komunikasi guru dan sekolah dengan orang tua harus terjalin dengan lancar.

3) Mengatasi kendala metode yang monoton

Solusi mengatasi kompetensi guru dalam upaya untuk mengatasi kompetensi guru, sebenarnya dari pihak guru sudah melakukan beberapa usaha/upaya untuk mengatasinya. Diantaranya belajar dengan guru yang lain dan mengikuti pelatihan di forum-forum tertentu. Semua upaya atau usaha untuk mengatasi permasalahan di atas dipandang tepat dan baik. Tapi hal itu ada kekurangannya terkadang guru yang mengikuti pelatihan dan seminar itu malah justru asik ngobrol sendiri. Akan tetapi semua kembali pada pribadi masing-masing dengan alasan faktor usia atau sudah tua tidak mampu untuk

mengoperasionalkan komputer atau teknologi informasi merupakan suatu kesalahan.

4) Mengatasi kendala perbedaan tingkat pemahaman peserta didik

Solusi mengatasi perbedaan tingkat pemahaman peserta didik perbedaan individual berkaitan dengan “Psikologi pribadi” yang membuat cara menerima suatu pelajaran dan dalam berpikir. Untuk mengatasi beraneka-macam anak didik dalam proses pembelajaran daring, guru dan pihak sekolah telah mencari solusi agar anak didik memiliki pemahaman yang sama yaitu dengan cara guru tetap memperhatikan perbedaan yang ada dalam murid-muridnya dengan cara memotivasi agar terus tetap belajar dalam kondisi apapun antara lain: pertama, guru memberikan pendampingan pada anak didik baik secara berkelompok atau individual. Cara yang ditempuh dalam usaha untuk mengatasi masalah ini di atas dipandang tepat, namun guru tidak harus memberikan pelayanan khusus antar individu.

5) Mengatasi kendala kurangnya kerjasama orang tua dengan siswa

Solusi mengatasi kurangnya kerjasama orang tua dan siswa pihak orang tua yang sibuk dengan kepentingannya masing-masing dan tidak telaten mendampingi anak dalam proses pembelajaran jarak jauh ini membuat siswa yang harusnya belajar mereka bermain dengan teman sebaya. Pihak sekolah dan guru mempunyai solusi sendiri untuk mengatasi masalah tersebut yaitu dengan cara memberikan motivasi dan pemahaman kepada orang tua agar tetap mendampingi putra-

putrinya belajar di rumah karena pengendalian dan pengawasan orang tua sangat penting pada saat pembelajaran daring seperti ini.

Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah harus bertanggungjawab penuh agar setiap kendala yang ada dalam proses pembelajaran agar tetap berlangsung secara *efektif* dan *efisien* dan dapat berhasil secara optimal, maka Kepala Sekolah mengambil langkah-langkah sebagai berikut pernyataannya :

Saya sudah ambil langkah cepat untuk mengatasi kendala yang ada dalam pembelajaran misalnya menyediakan kuota internet bagi siswa dan guru. Menjalin dengan orangtua siswa agar senantiasa mendampingi putra-putrinya dalam pembelajaran, menghimbau guru agar menggunakan metode yang variatif agar anak tidak bosan dan tetap termotivasi untuk belajar dan menyediakan ruang khusus bagi anak-anak yang tidak mempunyai HP atau di lingkungannya sinyal susah didapatkan. (W.KS.Nk.12072022)

B. Pembahasan

1. Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di Masa Pandemi Covid 19 di MTsN 1 Sragen.

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di MTsN 1 Sragen di era pandemi Covid-19 menjadikan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pemimpin sangat dinamis dan bervariasi, kebijakan yang dibuat telah dilaksanakan untuk mendukung peraturan yang diberlakukan oleh pemerintah. Kepala Sekolah dapat menjalankan fungsinya sebagai manager, supervisi akademik dan motivator. Sebagai manajer telah menerapkan dan memutuskan pembelajaran dengan melakukan protokol kesehatan

sebagaimana diatur dalam surat edaran menteri Pendidikan Nasional dan menteri Agama serta telah mengadakan pelatihan atau diklat untuk guru tentang penggunaan media teknologi tepat guna dalam menerapkan pembelajaran pada masa pandemic. Kepala Sekolah adalah jabatan strategis yang tidak semua orang diberi amanah dan hanya bisa diisi oleh orang-orang yang mempunyai kompetensi khusus dan didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan lainnya. Siapapun yang akan diangkat menjadi Kepala Sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas. Oleh karena itu, Kepala Sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas perlakuan yang berlaku.

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang diterapkan telah disesuaikan dengan kondisi pada masa pandemic di MTsN 1 Sragen yaitu dengan merancang kegiatan strategis dan mengambil keputusan penting sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru dalam melaksanakan pembelajaran pada masa pandemic Covid-19 di MTs Negeri 1 Sragen sebagai berikut.

Pertama, kepala sekolah sebagai sebagai manager pada era pandemi Covid-19 ini dengan teliti mengkoordinasikan para pendidik, staf, sarana-prasarana, wali siswa, biaya, dan siswa. Kepala Sekolah telah menjalin

kerjasama dengan berbagai pihak yaitu dengan kepala kantor kementerian agama kabupaten sragen dan dinas pendidikan kabupaten yang juga dengan dinas pendidikan kecamatan dilingkungan sekolah MTsN 1 Sragen, kepala lingkungan, tokoh setempat, dan dinas kesehatan. Kepala Sekolah mencari alternatif atas setiap problematika yang dihadapi setiap warga sekolah agar proses pembelajaran dapat dilakukan. Kerjasama tersebut dilakukan untuk mensinergikan program kegiatan sekolah pada masa pandemi dan diperlukan untuk memecahkan masalah yang sesuai atas persoalan yang dihadapi setiap warga sekolah.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam memotivasi guru pada era pandemi Covid-19 dengan cara memberikan fasilitas dan sarana prasarana yang memadai dalam melaksanakan pembelajaran daring/online yaitu menggunakan aplikasi. Dengan aplikasi tersebut diperlukan keahlian dalam pelaksanaannya maka Kepala Sekolah mengadakan acara seperti Webinar Online sebagai sarana warga MTs Negeri 1 Sragen untuk meningkatkan dan dapat menguasai teknologi yang sudah berjalan secara insidental selama setahun terakhir. Kegiatan ini tentunya membantu mengurangi beban guru terutama guru senior dalam permasalahan penguasaan teknologi, dan juga kegiatan tersebut tentunya menambah wawasan dan memotivasi guru dan karyawan untuk terus belajar. Adanya MGMP Internal, di mana guru yang mengampu pelajaran yang sama diberi wadah untuk dapat berkoordinasi melalui tutorial teman sebaya.

Dibutuhkan strategi yang tepat untuk mengatur sumber daya guru misalnya, karena kapasitas teknologi dan informasinya yang beragam sementara pembelajaran harus tetap berlangsung. Kepala Sekolah telah mentarget atau memastikan guru-guru harus memiliki kemampuan mengajar berbasis digital melalui pelatihan. Inilah tantangan sesungguhnya bagi para Kepala Sekolah pada masa pandemic, dimana tidak ada kepastian kapan situasi ini kan berakhir. Pembelajaran PJJ sudah dilaksanakan menjadi alternatif pembelajaran di satuan pendidikan sehingga semuanya harus disiapkan dengan baik, semakin kompeten dan *melek* teknologi seorang kepala sekolah maka akan semakin efektif pembelajaran era pandemi. Kepala Sekolah MTsN 1 Sragen ingin menjadikan sekolahnya lebih maju dan yang dilakukan tidak sekedar sebagai seorang manajer tetapi harus memiliki nilai yang lebih dari sekolah yang lain dan akan mendorong motivasinya meraih level pemimpin yang sesungguhnya. Nilai di sini misalnya adalah keinginan agar guru mempunyai kemampuan dalam menggunakan teknologi pembelajaran.

Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin harus mempunyai wawasan dan pengetahuan harus luas yaitu pengetahuan ataupun pemahaman tentang kependidikan dan pengelolaan pendidikan harus dikuasai secara komprehensif dan jangan sampai Kepala Sekolah hanya memahami persoalan pendidikan secara parsial. Selain bidang pendidikan, kepala sekolah juga perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya pendidikan seperti ekonomi, sosial, budaya, dan teknologi

informasi. Dengan adanya pandangan yang lebih luas, Kepala Sekolah dapat mengambil keputusan-keputusan yang tepat dalam menerapkan gaya kepemimpinannya, sehingga tujuan sekolah secara efektif dan efisien menjadi mudah dicapai.

Kepemimpinan Kepala Sekolah di MTs Negeri 1 Sragen pada masa pandemi ini senantiasa memperhatikan kebutuhan para guru dan stafnya dengan berusaha menciptakan suasana saling bersinergi dan saling percaya mempercayai, berusaha menciptakan saling menghargai, simpati terhadap sikap para stafnya, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta para stafnya dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan musyawarah untuk mencapai mufakat, selain itu tumbuh pula rasa hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya. Sehingga apa yang menjadi tugas para guru merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan inti untuk menggerakkan kehidupan sekolah yang terus dinamis, sehingga gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang diterapkan menentukan keberhasilan sekolah yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga yang di pimpinnya, untuk itu Kepala Sekolah MTsN 1 Sragen telah menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat yaitu kepemimpinan yang demokratis yang ternyata lebih efektif dalam meningkatkan motivasi kerja guru dalam pembelajaran dan meningkatkan kemajuan sekolah terbukti banyaknya prestasi yang diraih oleh para siswa maupun guru pada masa pandemi Covid-19 tahun ini.

Hal ini sesuai dengan teori Mulyasa (2018: 24-25) bahwa tugas dan peran Kepala Sekolah semakin berkembang mengikuti perkembangan zaman. Peran Kepala Sekolah diantaranya yaitu: Kepala Sekolah sebagai educator, manajer, administrator, leader, supervisor, innovator, dan motivator.

Salah satu fungsinya sebagai top manager Kepala Sekolah MTs Negeri 1 Sragen telah menggerakkan dan mempengaruhi serta memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan yang ada dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya untuk meningkatkan motivasi kerjanya sebagai pengajar atau pendidik bagi para siswa. Dalam fungsinya yang lain sebagai organisator, Kepala Sekolah MTs Negeri 1 Sragen tetap menerapkan organisasi yang efektif yaitu dengan *teaching by doing* atau perintah dengan secara langsung, karena perintah secara langsung oleh Kepala Sekolah dianggap efektif, melihat guru - guru sebagai sosok manusia yang menjadi figur bagi para siswa. Metode ini bukan hanya dalam organisasi saja, namun dalam intervensinya sebagai top leader dalam hal perencanaan dan sekaligus general kontrol kepada para guru dan staf di MTs Negeri 1 Sragen.

Fungsi Kepala Sekolah sebagai administrator, yaitu melaksanakan fungsi yang diterapkan dalam kegiatan-kegiatan madrasah yang dipegang antara lain: membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan, mengkoordinasi dan mengarahkan, serta melaksanakan pengolahan pengevaluasian. Dalam program tahunan yang

dibuat Kepala Sekolah MTs Negeri 1 Sragen meliputi program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, dan kelengkapan sarana dan prasarana Madrasah. Peneliti menyimpulkan gagasan Faturrohman & Sutikno (2017: 3) bahwa, mengungkapkan penggunaan berbagai strategi tersebut adalah agar pemimpin dapat memahami beberapa strategi, diantaranya pemimpin dapat memilih dan menentukan strategi prioritas untuk mencapai tujuan.

Adalah hal yang berbeda dengan biasanya, komunitas sekolah memakai masker di sekolah, mencuci tangan, dan menjaga jarak, disiplin warga sekolah dalam menjalankan protokol kesehatan harus dimulai dari kepala sekolah sebagai seorang pemimpin. Ia harus menjadi teladan dalam menjalankan himbauan pemerintah tentang pencegahan virus Covid-19. Jika tidak maka sekolah rawan menjadi klaster baru penyebaran virus dan hal ini sudah terjadi di beberapa sekolah dan pesantren. Fasilitas kesehatan sudah disediakan dan dalam jumlah yang telah memadai serta ditempatkan di beberapa titik strategis di sekolah, termasuk pemberian masker medis atau kain kepada guru dan staf di MTsN 1 Sragen menjadikan Kepala Sekolah dan guru harus menjadi agen sosialisasi protokol kesehatan di sekolah dan lingkungan sekolah.

Sebagian masyarakat ada yang menganggap virus ini tidak ada atau meremehkan wabah Covid-19 ini sehingga tidak mau memakai masker, mencuci tangan, atau tidak menjaga jarak, sehingga membahayakan diri dan juga membahayakan orang lain. Maka komunitas sekolah telah menjalin komunikasi dengan para tokoh masyarakat dengan memberikan edukasi

yaitu memberikan contoh dalam menerapkan protokol kesehatan dengan penggunaan masker, cuci tangan dan juga jaga jarak. Dengan disiplin menerapkan protokol kesehatan yang telah dilakukan, diharapkan warga sekolah aman dari bahaya penyebaran virus yang bisa berdampak negatif bagi kesehatan.

Sebagai seorang pemimpin, Kepala Sekolah MTsN 1 Sragen juga telah menerapkan standar jam kerja dan hari kerja sesuai protokol kesehatan. Melanggar hal ini akan berdampak buruk bagi guru, staf, dan siswa. Para guru sudah dihimbau Kepala Sekolah agar menjadi duta protokol kesehatan minimal bagi masyarakat di sekitar sekolah, karena pemerintah memiliki keterbatasan dalam sosialisasi hal tersebut maka guru bisa mengajak siswa melakukan sosialisasi dan melakukan proyek-proyek kecil yang mengarah pada pencegahan penularan virus Covid-19 di lingkungannya agar tetap kondisi sehat.

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah adalah cara untuk mempengaruhi semua sumber daya madrasah dalam mengatasi segala kendala atau tantangan, termasuk meningkatkan profesionalisme guru untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan madrasah. Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan pembelajaran pada masa pandemi telah memberikan motivasi kerja kepada guru, dan membangun kepercayaan perilaku kepada seluruh warga sekolah yang merupakan upaya strategis yang bertujuan untuk menumbuhkan semangat dan membangun kepercayaan kepada guru, sehingga madrasah yang dipimpinnya

berkomitmen untuk memberikan pendidikan terbaik kepada masyarakat. Tujuannya untuk meningkatkan rasa memiliki organisasi, sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab yang tinggi, dan mengingatkan kita bahwa menjadi guru adalah tugas yang sulit, oleh karena itu tanpa jasa guru tidak mungkin melahirkan. untuk pemimpin dunia yang hebat. Selain itu, dalam rangka meningkatkan semangat guru, Kepala Sekolah selalu memberikan reward atau reward kepada guru.

Disamping itu dengan mengikutsertakan pelatihan atau *workshop* guru, seperti pelatihan seperti membuat soal, pembelajaran online saat pandemi, dan lain-lain, diharapkan dapat meningkatkan sumber daya manusia guru dalam meningkatkan motivasi kerja terutama pada saat pandemi ini. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan guru, karena jika semua guru berkompeten di bidangnya masing-masing maka kinerjanya tidak sembarangan, dengan kata lain jika guru berkompeten di bidang yang digeluti maka akan lebih bersemangat dalam meningkatkan kualitas pembelajarannya, maka kursus atau pelatihan selalu dilakukan secara periodic sesuai kebutuhan yang ada yang dilakukan oleh Kepala Sekolah di MTsN 1 Sragen.

Kenyataan dilapangan secara mayoritas sekolah tidak siap dengan PJJ era pandemi ini. Guru terbiasa dengan pembelajaran tatap muka, dan belum siap dengan PJJ karena harus menggunakan aplikasi daring dan internet yang kurang stabil sinyalnya, disamping itu juga memerlukan ketrampilan menggunakan komputer dan aplikasi pembelajaran daring. MTsN 1 Sragen

sudah mengadakan pelatihan guru di hari kerja maupun di hari libur dengan materi seputar PJJ berbasis daring. Guru dilatih cara membuat materi, metode, media, hingga penilaian daring. Guru bekerja sambil belajar karena PJJ tidak bisa tidak menjadi pilihan rasional di tengah pandemi. Guru harus mau belajar hal-hal baru tentang teknologi pembelajaran. Belajar harus tetap dilaksanakan meskipun guru harus belajar tentang teknologi pembelajaran. Yang mau belajar bisa bertahan sementara yang tidak mau belajar disilahkan keluar. Guru diberi waktu beberapa bulan untuk bisa menggunakan komputer dan beberapa aplikasi pembelajaran.

Pada era pandemic ini banyak hal yang berdampak positif yaitu sebagian besar guru menguasai keterampilan baru terkait teknologi pembelajaran tetapi di sisi lain menjadikan sebagian guru tertinggal bahkan dialih tugaskan ke kantor kemenag atau di sekolah lain karena tidak bisa melaksanakan tuntutan dalam pembelajaran pandemic yaitu tidak bisa menggunakan teknologo informasi. Guru-guru yang memang memiliki kendala dalam operasional komputer dan teknologi-informasi harus diberikan pembekalan yang cukup dengan mengikuti diklat atau pelatihan dalam penggunaan teknologi, sehingga jika ada rekrutmen guru harus mempertimbangkan kecakapan komputer dan teknologi-informasi. Inisiatif pelatihan atau diklat akan lahir dari Kepala Sekolah yang mempunyai gaya kepemimpinan visioner dan konstruktif serta inovatif yang akan membawa sekolah maju pesat di banding sekolah lainnya. Bahwa guru tidak hanya memberi tetapi memiliki hak mendapatkan kompetensi baru. Pandemi

merupakan momentum guru mendapatkan layanan pelatihan dari internal sekolah sehingga mereka memperoleh keterampilan-keterampilan baru. Pelatuhnya adalah guru-guru yang berlatar belakang teknologi informasi atau pegawai yang mahir informasi-teknologi. Pandemi menjadi seleksi secara alami terhadap kualitas guru, siapa guru yang ingin maju dalam pembelajaran dan siap berlatih untuk menguasai keterampilan-keterampilan baru pembelajaran digital.

Banyak cara yang dilakukan guru untuk meningkatkan kualitas diri di samping pelatihan, guru itu sendiri juga harus belajar mandiri tentang keterampilan-keterampilan baru melalui sumber internet atau *learning management system (LMS)* atau *Massive Online Open Course (MOOC)* yang berbayar atau pun gratis. Tidak ada alasan tidak bisa bagi guru-guru pembelajar karena hampir semua keterampilan diajarkan secara virtual dan gratis. Kuncinya adalah kecintaan belajar dan kecintaan pada ilmu pengetahuan. Kemauan belajar guru bisa lahir dari dorongan Kepala Sekolah yang menyadari pentingnya guru pembelajar hal-hal baru seiring perkembangan pengetahuan, teknologi, dan masyarakat. Kepala Sekolah sebagai motivator guru untuk menambah pengetahuan dan keterampilan agar tidak tergerus oleh perkembangan zaman. Di era pandemi saat ini dibutuhkan kepemimpinan adaptif dan kepemimpinan adaptif ditandai dengan orientasi yang fleksibel dan fokus kepada lingkungan eksternal yaitu organisasi harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal agar mampu bertahan dari cepat lajunya teknologi. Kepemimpin Kepala Sekolah yang

seperti inilah senantiasa inovatif sehingga dapat mendukung perubahan dan adaptasi terhadap perubahan teknologi dalam pembelajaran.

Menurut pemikiran Priyono dan Marnis (2018: 78), strategi mengikutsertakan guru dalam kegiatan pelatihan atau *workshop* juga termasuk dalam tujuan guru yang berwenang. Pertama, efisiensi kerja guru semakin bagus, Kedua, energi, efisiensi, waktu yang lebih baik. ketiga, pelayanan yang berorientasi pada kepuasan. Keempat, konseptual guru semakin cepat dan cakap terkait mengenali berbagai hal kehidupan.

Menurut strategi Syaefudin (2020: 65), bahwa untuk mencapai tujuan perubahan sosial dibutuhkan suatu langkah membujuk agar perubahan yang direncanakan dapat berjalan sesuai dengan sasaran perubahan. Misalnya apabila ditemukan masalah, maka guru yang bersangkutan dilakukan langkah pengendalian seperti mengajak mereka bicara atau *sharing* apa yang sedang dipermasalahkannya. Selain itu, bapak/ibu guru saling berkolaborasi dan bekerja bahu membahu mengontrol pembelajaran dan memberi/menerima masukan pelengkap dari satu guru ke guru lainnya, sehingga dapat membuat kemajuan dalam proses pembelajaran, termasuk menyusun rencana pembelajaran, seperti RPP, media yang dibutuhkan, metode yang digunakan untuk manajemen kelas baik. Tetapi kepala sekolah menyadari bahwa tanpa guru yang baik, program yang dia rencanakan tidak akan berguna, karena guru adalah aspek terpenting yang perlu diperhatikan oleh Kepala Sekolah.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan Kepala Sekolah MTsN 1 Sragen selain demokratis sebagaimana dijelaskan di atas, juga gaya kepemimpinan yang otoriter yakni meningkatkan kedisiplinan dalam menegakkan peraturan yang tanpa dipertimbangkan terlebih dahulu. Penerapan kedisiplinan di madrasah ini selalu menjadi prioritas utama Kepala Sekolah, hal tersebut dikarenakan disiplin merupakan langkah awal untuk menuju tercapainya pendidikan dan pengajaran yang telah diprogramkan, tidak mungkin suatu pendidikan dan pengajaran dapat berjalan dengan baik jika disiplin pada madrasah tersebut pelaksanaannya kurang berjalan efektif, dengan efektifitas belajar yang baik dan berjalan secara terus menerus.

Gaya otoriter yang diterapkan Kepala Sekolah antara lain guru harus hadir tepat pada waktunya dan harus melaksanakan tugas sesuai tupoksinya masing – masing dan melakukan absensi elektronik yang waktunya di atur oleh sekolah dan guru tidak bisa menawar tentang kedisiplinan tersebut di atas. Kedisiplinan untuk murid yang melakukan pelanggaran dalam batas ambang pelanggaran nilai maksimal, dikeluarkan dari sekolah setelah melalui berbagai tahapan yaitu melalui peringatan satu sampai tiga kali, pemanggilan orang tua dan terakhir di dikeluarkan dari sekolah, ini bentuk gaya kepemimpinan otoriter yang diterapkan Kepala Sekolah sebagai kebijakan yang terbaik untuk menjaga stabilitas sekolah sekaligus menjaga kualitas pendidikan di MTsN 1 Sragen. Sebaliknya, jika ada siswa yang berprestasi Kepala Sekolah juga memberikan hadiah berupa alat tulis juga piagam penghargaan disamping ada juga uang pembinaan dan ini juga

berlaku bagi guru atau pengajar yang berprestasi, baik guru PNS maupun guru swasta.

Gaya kepemimpinan otoriter juga diterapkan Kepala Sekolah dalam hal pelaksanaan supervisi terhadap guru dalam melaksanakan pembelajaran, dimana kewenangan untuk melaksanakan dipegang Kepala Sekolah dan guru tidak diajak bicara tentang pelaksanaannya, keputusan hasil supervise dibuat Kepala Sekolah dan tidak diberitahukan kekurangan atau kelemahan ke guru, ketentuan syarat supervisi ditentukan oleh Kepala Sekolah termasuk instrument yang harus disiapkan, komunikasi dari Kepala Sekolah bersifat komando yang harus ditaati oleh guru yang artinya komunikasi hanya satu arah, kepala sekolah yang menentukan semua hasil supervise dan tidak ada kompromi dengan guru dan guru hanya menerima hasil supervise yang dilakukan Kepala Sekolah dan jika hasil supervise tidak bagus guru akan menerima sanksi diantaranya adalah penundaan kenaikan pangkat.

Kesimpulan dari gaya kepemimpinan otokratis diterapkan dengan maksud agar membatasi kebebasan guru untuk memberikan saran, usulan ataupun kritik agar setiap guru bertanggungjawab atas hasil supervise tanpa banyak komentar atau saran dari pemimpin atau teman kerja supaya meminimalisir konflik internal, khususnya terhadap hasil supervisi yang dilakukan Kepala Sekolah yang mengganggu dalam meningkatkan pembelajaran.

Berbincang tentang disiplin tersebut berarti membahas ketertiban madrasah, jika dikaitkan dengan pemikiran Danim & Suparno (2019: 134),

menjelaskan bahwa Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktik sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktikkan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan madrasah, seperti dengan memberikan contoh tauladan tentang pentingnya kedisiplinan waktu. Kepala Sekolah datang ke madrasah kurang dari jam 07.00 WIB pagi, dengan harapan dapat dicontoh oleh para guru dan siswa. Selain itu, dengan adanya kedisiplinan ini diharapkan para guru dapat disiplin waktu melaksanakan tugas mengajar, terutama waktu masuk jam pelajaran maupun akhir pelajaran.

Adapun gaya kepemimpinan kedua yang dilaksanakan Kepala MTs Negeri 1 Sragen adalah gaya kepemimpinan yang demokratis. Dalam kepemimpinannya, Kepala Sekolah sangat menghargai hak individu masing-masing warga madrasah serta memberikan kesempatan kepada seluruh sivitas akademika yang ada di madrasah tersebut agar dapat terus meningkatkan kemampuannya dalam memajukan sekolah. Hal ini terbukti dari sikap kepala sekolah yang selalu mau menerima masukan dari para guru, karyawan, siswa maupun dari pihak-pihak lingkungan sekitar madrasah. Kepala Sekolah juga selalu berusaha untuk mewujudkan aspirasi seluruh warga sekolah demi kemajuan pendidikan di madrasah tersebut.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan masing-masing yang sangat mempengaruhi kinerja para tenaga kependidikan di lingkungan kerja masing-masing. Adapun upaya

atau kiat-kiat lain yang dilakukan Kepala MTs Negeri 1 Sragen dalam meningkatkan kinerja guru antara lain dengan:

- a. memberikan dorongan timbulnya kemauan yang kuat kepada guru agar percaya diri dan semangat dalam menjalankan tugasnya.
- b. memberikan bimbingan, pengarahan, mendorong, dan memberikan keyakinan kepada guru dalam mengerjakan tugasnya.
- c. menghindari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras dalam memberikan tugas kepada para guru.

Gaya kepemimpinan demokratis menyajikan ruang kesetaraan dalam pendapat, sehingga guru, staf, dan pegawai lainnya memiliki hak yang sama untuk berkontribusi dalam tanggungjawab yang diembannya. Gaya kepemimpinan ini memandang guru, staf, dan pegawai lainnya sebagai bagian dari keseluruhan sekolah, sehingga mendapat tempat sesuai harkat dan martabatnya sebagai manusia. Kepala Sekolah mempunyai tanggungjawab dan tugas untuk mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi, serta mengkoordinasi berbagai pekerjaan yang diemban guru, staf, dan pegawai lainnya.

Gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otokratis yang diterapkan Kepala Sekolah di MTs Negeri 1 Sragen memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja guru di MTs Negeri 1 Sragen. Dampak positif dari penerapan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang demokratis dan gaya kepemimpinan yang otokratis terhadap peningkatan motivasi kerja guru di MTs Negeri 1 Sragen tersebut dapat

dilihat dari peningkatan kinerja guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran.

Gaya kepemimpinan yang dianut oleh Kepala MTs Negeri 1 Sragen adalah demokratis dan selalu kooperatif, terbukti setiap Kepala Sekolah memutuskan untuk selalu berkonsultasi dengan guru/ bawahan. Menurut Maisyaroh (2019), gaya kepemimpinan ini merupakan gaya yang disukai bawahan karena selalu terlibat dalam pengambilan keputusan. Prinsip gaya ini adalah saling menghormati dan saling menghormati, sehingga dapat menjalin hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan ini harus selalu aktif, fokus, dan dinamis ketika menggunakan kapabilitas setiap anggota untuk mencapai tujuan organisasi.

Jadi kesimpulanya bahwa penerapan gaya kepemimpinan di Madrasah Tsnowaiyah Negri 1 Sragen ini masih agak kesulitan untuk menentukan kepastiannya, karena kepala madrasah yang sekarang masih baru menjabat dalam beberapa bulan terakhir ini, sekalipun dalam masa jabatan yang baru beberapa bulan itu beliau memiliki gaya kepemimpinan berbagai macam diantaranya demokratis atau pengutamakan kebersamaan seperti bermusyawarah dan terkadang kami juga melihatnya sebagai pemimpin yang otoriter atau otokratik, bahkan bisa dikatakan ada perpaduan antara berbagai tipe kepemimpinan. Sehingga kalau saya melihat secara umum saya masih melihatnya dari sisi mana pola itu kita lihat, misalnya pada masalah tertentu demokratis betul pada masalah tertentu juga

bisa otoriter karena hal tersebut Kepala Madrasah sangat karismatik serta selalu menyandarkan pada hal-hal yang menjadi dasar kasus atau kebijakan apa yang diambil dan dengan cara seperti apa. Karena ada kebijakan langsung dari kepala madrasah, ada yang dimusyawarahkan dan ada juga yang diserahkan langsung kepada para waka-wakanya.

Penerapan gaya kepemimpinan Kepala Madrasah di MTsN 1 Sragen bersifat demokratis, dan selalu menjunjung tinggi keputusan- keputusan yang di sepakati bersama. Sehingga dalam meningkatkan kompetensi guru khususnya kompetensi pembelajaran, karena Kemampuan kompetensi pembelajaran merupakan salah satu kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap guru. Semakin baik kompetensi pembelajaran guru yang dimiliki tersebut maka semakin baik pula kemampuannya dalam mengelolah pembelajaran. Sedangkan upaya Kepala Madrasah MTsN 1 Sragen dalam meningkatkan kompetensi pembelajaran guru adalah Kepala Madrasah selalu memotivasi guru, membuka peluang kepada seluruh guru untuk melanjutkan pendidikan dan pelatihan-pelatihan, seminar, dan workshop dengan terbaik dengan peningkatan kompetensi pembelajaran guru. Dan menerapkan disiplin kepada seluruh civitas akademika serta melakukan supervise secara periodik sebagai wahana untuk meningkatkan kemampuan guru agar terwujud sebagai guru yang handal dan professional.

Berbeda dengan hasil penelitian di atas, penelitian Nadeak & Puspa (2020) menunjukkan selain demokrasi, gaya kepemimpinan Kepala Sekolah berubah sesuai dengan kondisi yang dihadapinya seperti pandemi Covid-19,

yaitu kepemimpinan eksperimental. Menurut pemikiran Suparman (2019: 53-55) yaitu kepemimpinan eksperimental yaitu kepemimpinan menggunakan berbagai jenis model kepemimpinan yang ada untuk memimpin, kepemimpinan tersebut tidak tetap dan akan berubah tergantung dengan situasi kondisi yang sedang dihadapi. Salah satu ciri-ciri kepemimpinan eksperimental yaitu merespon situasi kondisi dengan cepat dan tanggap. Kepala Sekolah merupakan orang yang dapat dikatakan cepat dalam merespon suatu masalah, sehingga guru juga dapat dengan cepat menerima informasi baru, misalnya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar pada masa pandemi ini. Saat menghadapi situasi Kepala Sekolah, termasuk orang-orang yang sensitif terhadap situasi, terutama selama pandemi Covid-19 saat ini. Salah satu hal yang dilakukan Kepala Sekolah untuk mengatasi keadaan tersebut adalah dengan mengajak guru berdiskusi/bertemu untuk mengutarakan pendapatnya guna membahas permasalahan tersebut serta menyelesaikannya seperti solusi apa yang tepat dilakukan kedepannya. Sehingga tidak akan mengganggu kinerja guru nantinya. Ciri kedua yaitu menjaga hubungan dengan bawahan/guru. Selain itu, perlu adanya situasi yang harmonis antara Kepala Sekolah dan hubungan antar guru.

Hal ini sejalan dengan pemikiran Syamsu dan Novianty (2017: 113) yang mengungkapkan bahwa jika tanggung jawab pemimpin dirinci lebih lanjut, yaitu pengambilan keputusan, organisasi, penetapan tujuan dan perumusan kebijakan, interaksi horizontal (antar departemen) atau Vertikal

(antara tingkat atas dan bawah). Menurut hasil penelitian peneliti, Kepala Sekolah selalu menciptakan situasi/suasana dan bekerjasama secara harmonis dengan bawahan/guru, seperti melibatkan guru dalam setiap kegiatan madrasah, sehingga memberikan hak kepada guru untuk mempublikasikan Pendapat. pada perkembangan madrasah, usahakan untuk memenuhi keinginan guru, dan selesaikan semua kebutuhan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya, dan berikan reward.

Terkait supervisi akademik, Kepala Sekolah harus menentukan kurikulum apa yang akan dipakai oleh guru. Kurikulum darurat, kurikulum K13/ KTSP, atau kurikulum inovasi guru. Intinya pemerintah tidak menuntut guru untuk menyelesaikan seluruh materi pembelajaran karena kondisi pandemi. Yang utama siswa harus tetap merasa nyaman belajar di rumah dan pengembangan *life skills*-nya. Bersama orang tua siswa bisa melakukan kegiatan-kegiatan positif di rumah atau di lingkungannya.

Untuk supervisi dan monitoring, adanya link literasi yang wajib setiap hari diisi oleh guru dan semua karyawan baik di dalam atau di luar jam kerja. Literasi ini bermanfaat untuk meningkatkan kosakata dan public speaking. Strategi ini tentunya menambah motivasi guru untuk tetap aktif dan produktif. Dengan hal ini berarti bahwa Kepala Sekolah, guru, dan karyawan sama-sama bersatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

PJJ tidak identik dengan penugasan. Banyak guru salah kaprah dengan memberikan banyak tugas kepada siswa tanpa memberikan umpan balik. Guru hanya mengandalkan penugasan yang tertera dalam buku mata

pelajaran. Tidak ada interaksi langsung antara guru dan siswa, meski hanya beberapa menit saja. Akibatnya siswa merasakan kebosanan dan tidak bergairah dalam belajar. Siswa menilai negatif guru karena tidak kreatif dan inovatif dalam mengajar PJJ. Pilihan metode, media, dan evaluasi PJJ sangat tergantung kepada fasilitas internet, kuota, dan gawai guru dan siswa. Banyak wilayah yang belum ada internet sehingga belajar dilakukan secara tatap muka.

Di sisi lain, pemerintah mempercepat pembangunan jaringan internet di beberapa wilayah. Memberikan bantuan kuota kepada guru dan siswa. Di masyarakat muncul gerakan sumbangan gawai bekas layak pakai. Era pandemi melahirkan empati sosial antar warga. Hal-hal di atas perlu dikelola dengan baik oleh Kepala Sekolah dalam rangka supervisi akademik. Tujuannya menemukan kendala dan mencari solusi bersama guru agar pembelajaran lebih baik lagi. Kepemimpinan demokratis Kepala Sekolah era pandemi terfokus pada PJJ berbasis daring atau digital. Kepala Sekolah bertanggung jawab atas pencapaian kinerja sekolah, menjadi pemimpin pembelajaran disamping pemimpin administratif (Adams, dkk., 2019).

Supervisi memastikan guru mendapat umpan balik untuk membantu mereka meningkatkan pembelajaran dan mengembangkan profesionalisme mereka (Ponticell & Zepeda, 2019). Refleksi atas praktik mengajar merupakan cara efektif dalam meningkatkan pengembangan profesional (Sullivan & Glanz, 2019). Sebagian sekolah mewajibkan guru mengajar

daring di sekolah dengan menyiapkan komputer dan internet sedangkan para siswa tetap belajar dari rumah. Sebagian sekolah merumahkan guru dan siswa dengan alasan mencegah penularan virus korona. Masing-masing model ini memiliki kekurangan dan kelebihan.

Model pertama memungkinkan para guru saling berinteraksi dan mengoreksi tentang proses pembelajaran sehingga ditemukan cara terbaik. Di samping bisa menggunakan internet secara bersama- sama. Model kedua harus dilengkapi dengan pertemuan rutin mingguan guru di sekolah atau daring dengan agenda evaluasi PJJ. Tanpa kepemimpinan instruksional yang baik maka PJJ atau tatap muka akan tidak terarah dan tidak akan mencapai tujuan pembelajaran. Bahkan akan menimbulkan kebingungan siswa dan guru. Jika guru bertugas menyiapkan rencana pembelajaran maka kepala sekolah menyiapkan instrumen supervisi akademik PJJ. Tujuannya memperbaiki pembelajaran agar lebih efektif dan menyenangkan. Meskipun hasil riset menunjukkan hubungan tidak langsung antara perilaku kepemimpinan dengan pencapaian siswa, menciptakan budaya yang mendukung kepemimpinan instruksional akan menghasilkan peningkatan akademik (Coppola, dkk., 2017).

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, kepemimpinan yang terjadi di MTs Negeri 1 Sragen merupakan kepemimpinan yang demokratis, yaitu:

- a. dimana beliau sangat dikenal sebagai sosok pemimpin yang menganggap bawahannya sebagai rekan kerja dalam sepejuangan.

- b. beliau memposisikan dirinya bukan sebagai seorang pejabat, melainkan sebagai pemimpin yang berada di tengah-tengah anggota kelompoknya, menganggap bawahannya sebagai rekan kerja dalam seperjuangan.
- c. beliau juga selalu mengharapkan pendapat, saran-saran, dan kritik yang bersifat membangun dari seluruh elemen yang ada di MTs Negeri 1 Sragen.
- d. dalam rapat beliau selalu mempertimbangkan pendapat atau masukan dari komite, para guru serta para stafnya dalam memutuskan suatu kebijakan.

Berdasarkan uraian di atas strategi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah termasuk dalam prinsip motivasi kerja yang dijelaskan pada kajian teori. Menurut prinsip motivasi kerja, termasuk dalam kegiatan yang menyenangkan. Dibuktikan dengan Kepala Sekolah menggunakan gaya kepemimpinannya dengan mengadakan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat dan menarik semua guru dan karyawan untuk mengikuti. Terdapat berbagai gaya kepemimpinan menurut para ahli, tetapi dalam penelitian ini peneliti fokus pada gaya kepemimpinan Kepala Sekolah menurut :

Franklyn (1951) dalam Onong Effendy (1993: 200) mengemukakan ada tiga gaya pokok kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan otokratis (*outocratic/authoritarian leadership*), kepemimpinan demokratis (*democratic/ participative leadership*), dan kepemimpinan yang bebas (*free-rein / laissez faire leadership*).

Mukhtar dan Iskandar (2009:85) ada tiga tipe kepemimpinan dalam kehidupan suatu organisasi, termasuk organisasi sekolah, yaitu: (a) Tipe Otoriter, (b) Tipe Laissez-faire, dan (c) Tipe Demokratis

Gaya kepemimpinan tersebut yang digunakan oleh Kepala Sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi Covid-19 di MTs Negeri 1 Sragen yaitu gaya kepemimpinan *otokratis* yang mengharuskan taat kepada pimpinan dalam keadaan apapun. Gaya kepemimpinan demokratis yaitu menekankan pada hubungan saling peduli dan dan bekerjasama dalam mewujudkan tujuan sekolah. Dan tidak ada ketergantungan yang dihasilkan dari pelaksanaan tetapi merupakan komitmen bersama. Terbukti dengan kebersamaan bawahan dengan kepala sekolah, sehingga tercipta hubungan yang baik dan terbentuk komitmen yang sama yaitu mencapai tujuan Madrasah. Sedangkan gaya kepemimpinan Laissez-faire yang memberikan kebebasan dalam berbagai hal tanpa ada campur tangan pimpinan, bahkan diberi kesempatan seluas-luasnya untuk berbuat sesuai keinginannya tanpa kendali dari kepala sekolah.

Dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut, Kepala MTs Negeri 1 Sragen selalu berkoordinasi dengan bawahan pada setiap pengambilan keputusan dan tidak hanya memberi saran saja akan tetapi juga menerima saran, kritik, masukan dari bawahan. Memberikan kebebasan kepada guru dan karyawan untuk melakukan yang terbaik. Tidak otoriter dan menuntut bawahan untuk mengikuti perintah. Dan beliau juga sebagai penengah

ketika ada permasalahan di antara bawahannya. Gaya kepemimpinan ini sangat dibutuhkan pada saat pandemi ini supaya guru tidak tertekan dan stress.

Dari pembahasan di atas, termasuk dalam salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru. Yaitu penyelia (supervisor) di mana pemimpin/atasan yang mempunyai hubungan baik dengan bawahannya, mengenal bawahannya, dan mempertimbangkan pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh bawahannya. Hal ini tentunya sangat dibutuhkan pada saat pandemi ini, guru akan merasa dihargai dan akan melaksanakan tugasnya dengan baik.

Ada 3 gaya kepemimpinan yang terdapat dalam kajian teori yaitu Otoriter, Demokratis, *Laisses Faire*. Berdasarkan penjelasan di atas gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi Covid-19 di MTs Negeri 1 Sragen adalah gaya demokratis. Gaya demokratis yaitu pemimpin menempatkan manusia dan bawahan sebagai faktor terpenting dalam organisasi dan berorientasi pada hubungan kemanusiaan.

Di MTs Negeri 1 Sragen, Kepala Sekolah menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan tersebut, sangat tepat digunakan pada masa pandemi Covid-19 ini. Kepala Sekolah tidak hanya memberikan kritik, tapi juga sebaliknya. Guru dan karyawan dibebaskan untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk peserta didik. Bermusyawarah dengan bawahan pada saat pengambilan keputusan. Dan

menjadi penengah pada saat terjadi permasalahan. Kepemimpinan tersebut tentunya sangat diharapkan oleh para guru dan karyawan pada saat ini. Dengan gaya kepemimpinan tersebut tentunya guru dan karyawan termotivasi dan terus berusaha mengembangkan diri melakukan yang terbaik. Guru dan karyawan tidak akan stress dan tertekan dengan kondisi pandemi sekarang ini.

Strategi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan sangat tepat pada saat kondisi sekarang ini. Adanya Webinar *Online* untuk meningkatkan kemampuan penggunaan media belajar. Adanya MGMP Internal sebagai wadah untuk guru yang mengampu mata pelajaran yang sama agar bisa berdiskusi. Adanya literasi sebagai sarana monitoring dan supervisi untuk meningkatkan kosakata guru dan karyawan. Kegiatan-kegiatan tersebut tentunya akan mengurangi beban guru terutama bagi guru senior dalam menguasai aplikasi belajar, dan meningkatkan motivasi guru untuk tetap aktif dan produktif pada era pandemi Covid-19 ini.

2. Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Dalam Pembelajaran pada masa covid 19 di MTsN 1 Sragen

Pada bulan Maret tahun 2020, pandemi Covid-19 melanda Indonesia. Adanya pandemi tersebut membuat perubahan yang signifikan pada berbagai sektor kehidupan. Salah satunya pada bidang pendidikan, terjadi perubahan yang drastis dalam sistem pembelajaran. Pada kondisi normal sistem pembelajaran dengan cara guru dan siswa bertatap muka secara

langsung dan aplikasi teknologi informasi berfungsi sebagai tambahan bahan ajar. Tetapi pada masa pandemi saat ini, keadaan tersebut dibalik. Yaitu sistem pembelajaran melalui daring/online dan aplikasi teknologi informasi menjadi dominan dan menjadi sarana proses pembelajaran yang sangat dibutuhkan sampai sekarang.

Adanya perubahan baru pada sistem pembelajaran, tentunya juga akan memunculkan permasalahan baru di dalamnya. Di MTs Negeri 1 Sragen, ada berbagai macam aplikasi yang digunakan dalam pembelajaran di antaranya *E-Learning*, *Google Meet*, *Google Form*, *Zoom*, *Moodle*, *Whatsapp*, dan *Youtube*. Permasalahan yang muncul di antaranya tidak ada paketan dan keterbatasan distribusi provider ke daerah pelosok. Sehingga siswa tidak dapat mengakses dan mengikuti proses pembelajaran 100%. Permasalahan yang lain yaitu penguasaan guru terhadap teknologi informasi, keefektifan siswa dalam proses pembelajaran, fasilitas untuk pembelajaran, dan proses penyampaian materi pembelajaran.

Dengan adanya sistem pembelajaran tersebut, tentu berpengaruh pada tugas seorang guru. Guru dituntut untuk menguasai teknologi informasi dan memiliki cara agar pembelajaran berjalan efektif dan materi belajar tersampaikan kepada siswa. Oleh karena itu, motivasi kerja untuk guru sangat dibutuhkan saat ini, terutama dari Kepala Sekolah. Pada awal pandemi, motivasi kerja guru di MTs Negeri 1 Sragen secara visi mengalami penurunan. Hal tersebut dikarenakan guru tidak dapat bertemu dengan siswa secara langsung, dan perubahan sistem belajar yang terlalu

cepat. Tetapi semangat untuk mengajar masih sama seperti kegiatan pembelajaran normal. Faktor yang mempengaruhi penurunan motivasi kerja di MTs Negeri 1 Sragen adalah kondisi kerja, fasilitas atau sarana dan prasarana.. Di mana pada saat pandemi ini terjadi perubahan yang cukup besar pada kondisi kerja yang berbeda dari sebelumnya dan fasilitas yang digunakan untuk pembelajaran. Hal tersebut membuktikan bahwa motivasi kerja guru benar-benar dibutuhkan pada masa pandemi ini.

Pada awal pandemi motivasi guru mengalami penurunan karena disebabkan oleh beberapa hal, tetapi bapak ibu guru tetap semangat belajar dan bekerjasama membantu satu sama lain untuk menguasai aplikasi yang digunakan dalam pembelajaran. Hal tersebut, tidak terlepas dari fasilitas yang diberikan oleh Kepala Sekolah. Adanya Webinar online, sebagai layanan untuk guru untuk menguasai media pembelajaran yang digunakan di MTs Negeri 1 Sragen yaitu *E-Learning*. Karena fasilitas tersebut dan penguasaan aplikasi merupakan kebutuhan saat ini. Bapak dan ibu guru termotivasi untuk terus belajar dan menguasai teknologi informasi.

Dalam suatu organisasi, kelompok maupun lembaga pasti terdapat seorang pemimpin yang memandu sekaligus memimpin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Selain mencapai tujuan tersebut, salah satu peran pemimpin yaitu mampu memotivasi kerja bawahannya. Karena jika karyawan/bawahan memiliki motivasi kerja yang baik, tentunya juga akan berdampak baik bagi lembaga dan tujuan akan tercapai. Salah satu cara memotivasi bawahan yaitu dengan memiliki gaya kepemimpinan yang

disesuaikan dengan situasi yang ada yang mampu menggerakkan semangat mewujudkan tujuan secara optimal.

Guru sebagai pendidik dan pengajar mempunyai tanggung jawab moral yang tinggi, diharapkan memiliki komitmen terhadap visi, misi, dan tujuan pendidikan, seperti halnya guru di MTs Negeri 1 Sragen. Dengan demikian, untuk memperoleh predikat kinerja guru dengan baik, maka ada banyak hal yang harus dilakukan dan diperhatikan guru dalam kegiatan proses belajar mengajarnya. Sebagai guru juga harus bisa memahami akan tugasnya sebagai pengelola pembelajaran, melaksanakannya, dan mengevaluasi berhasil belajar. Sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan baik.

Motivasi kerja guru di MTs Negeri 1 Sragen ini sudah cukup baik, ini bisa dilihat dari:

- a. dalam proses belajar mengajar guru sudah mengikuti standar pendidikan yang saat ini digunakan yaitu menggunakan kurikulum 2013 (K13).
- b. guru sudah disiplin dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik. misalnya saat ada jadwal mengajar, guru masuk kelas tepat waktu.
- c. dalam proses pembelajaran guru sudah semakin kreatif dan inovatif.
- d. guru sudah melaksanakan evaluasi dan penilaian hasil belajar dengan baik.

Dalam proses belajar mengajar disini guru sudah menjalankan tugasnya dengan sebaik mungkin. Dapat dilihat ketika guru ada jadwal mengajar, guru sudah masuk kelas tepat waktu, akan tetapi terkadang juga

masih ada guru yang telat masuk kelas untuk mengajar, karena mungkin adanya suatu halangan yang mengharuskan guru tersebut telat masuk kelas. Di MTs Negeri 1 Sragen ini kurikulum yang digunakan para guru dalam proses belajar mengajar sudah menggunakan kurikulum yang sesuai dengan standar peraturan pemerintah saat ini yaitu kurikulum 2013 (K13). Dalam proses penyampaian pelajaran kepada para siswa di kelas sudah ada komunikasi timbal balik antara guru dan siswa. Guru tidak hanya ceramah saja di depan kelas, sedangkan siswa tidak hanya diam mendengarkan saja, tetapi disini guru berusaha mengajak komunikasi siswa dengan memberikan tanya jawab terkait materi yang disampaikan. Agar siswa tidak merasa bosan dengan keterangan pelajaran yang diberikan oleh guru, maka guru juga menyampaikan pelajaran dengan metode dan media pembelajaran yang sangat bervariasi, inovatif dan edukatif. Misalnya, metode inquiry, diskusi, berkelompok, tanya jawab, dan bermain tapi belajar, yang sering digunakan oleh bapak dan ibu guru di MTs Negeri 1 Sragen.

Jadi guru tugasnya tidak hanya menyampaikan materi pelajaran saja, akan tetapi guru juga bertugas untuk mengevaluasi hasil belajar siswa. Di MTs Negeri 1 Sragen ini para guru setelah menyampaikan materi pelajaran selalu memberikan kesimpulan dari apa yang telah dijelaskan sebelumnya, sehingga para siswa akan lebih mudah memahaminya. Selain itu, para guru di MTs Negeri 1 Sragen ini juga selalu melakukan evaluasi hasil belajar dengan memberikan beberapa soal untuk mengetahui sejauhmana pemahaman siswa terkait materi yang telah disampaikan. Jadi evaluasi

hasil belajar tidak hanya dilakukan pada saat ujian tengah semester (UTS) dan ujian akhir semester (UAS) saja.

Upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja guru, yakni sebagai berikut:

- a. Pihak sekolah mensosialisasikan tata tertib baik yang dibuat oleh peraturan perundang-undangan maupun yang dibuat oleh sekolah.
- b. Sekolah melakukan supervisi yakni tentang implementasi kerja guru-guru di lapangan baik implementasi proses administrasi (performance di dalam kelas dan di depan siswa) atau supervisi hasil yang didapatkan dari nilai-nilai yang dihasilkan dari prestasi anak-anak MTs Negeri 1 Sragen.
- c. Setiap 1 tahun para guru diberikan evaluasi mengenai supervisi agar mereka memahami kinerjanya dapat meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.
- d. Mengirimkan para guru untuk mengikuti seminar, pelatihan-pelatihan atau workshop sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Dengan uraian tersebut di atas dapat di simpulkan bahwa motivasi kerja para guru di MTs Negeri 1 Sragen sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari guru semakin disiplin dalam masuk kelas, bertambah pengetahuan dan keterampilan guru dalam menyusun perangkat pembelajaran, perkembangan ketepatan guru dalam menyampaikan materi, serta semakin variatif dan inovatif dalam menggunakan metode serta media pembelajaran.

Peningkatan motivasi kerja guru yang dapat terlihat dalam hal ini adalah kemampuan guru dalam menyusun perangkat pembelajaran, berupa silabus, prota, promes, dan RPP. Para guru yang sebelumnya menggunakan RPP standar saja dan bahkan ada guru yang tidak membuat RPP, maka sekarang semua guru sudah membuat RPP dan telah mampu menyusun RPP berbasis karakter. Meskipun memang ada beberapa guru yang masih bingung terkait penyusunan RPP berbasis karakter tersebut.

Perubahan lain yang dialami guru adalah semakin variatifnya metode dan media pembelajaran yang digunakan guru. Dulu ketika mengajar, para guru hanya menyampaikan materi dengan metode ceramah saja, akan tetapi sekarang para guru sudah menggunakan metode lain dalam penyampaian materi. Misalnya dengan metode diskusi, berkelompok, inquiry, tanya jawab dan masih banyak lagi. Contohnya kalau menggunakan metode diskusi, siswa disuruh mencari sendiri dari berbagai macam sumber dan sebagainya. Meskipun memang dari segi penggunaan media pembelajaran belum optimal karena hanya masih memanfaatkan internet saja. Dimana para siswa disuruh mencari sendiri informasi materi yang sedang dibahas melalui internet tersebut.

Dalam hal kemampuan penguasaan penyampaian materi, para guru juga sudah ada peningkatan. Sebelumnya, guru menyampaikan materi hanya sesuai apa yang ada di buku tanpa diberi penjelasan yang dikaitkan dengan pengalaman nyata yang ada di sekitar. Sedangkan saat ini, para guru sudah mampu menyampaikan materi dengan memberikan contoh-contoh yang

dikaitkan dengan pengalaman yang ada di sekitar. Sehingga materi yang disampaikan tersebut akan lebih mudah dipahami oleh siswa.

Dari teori di atas, dapat kita simpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dikatakan berhasil atau memberikan dampak positif bagi para guru. Terutama dalam proses belajar mengajar di kelas, guru sudah menunjukkan peningkatan kinerjanya, sehingga terus mengalami perkembangan yang lebih baik.

Temuan tersebut sesuai dengan penelitian Habibi, Mansuf & Sufiyana (2021) yang menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memberdayakan sumber daya manusia pada masa Covid-19. Dalam hal ini, Kepala Sekolah menerapkannya dalam bentuk memberi motivasi/dorongan selamat dalam bentuk ucapan selamat, promosi dan reward, pembinaan tugas dan tanggung jawab sebagai guru, meningkatkan kedisiplinan serta mengikuti pelatihan/seminar. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang diterapkan di Kepala Sekolah pada masa Covid-19 meliputi gaya yang dilakukan Kepala Sekolah ini yakni selalu membangun kebersamaan bawahannya dalam bentuk menyerap aspirasi, keluhan, saran, dan masukan dari bawahannya. Menciptakan suasana/situasi dan kerjasama yang harmonis antar guru dan mengambil keputusan yang cepat dan tepat sehingga permasalahan cepat terselesaikan. Faktor pendukung dalam mengatasi masalah pemberdayaan SDM Madrasah pada masa Covid-19 adalah tingginya semangat guru dalam KBM, sarana prasarana yang memadai dan lingkungan. Terkait faktor penghambat, terdapat tiga faktor

penghambat dalam penelitian ini yaitu kurangnya komitmen dari seorang guru rendah dalam kegiatan belajar mengajar, aktivitas guru lain di luar kegiatan madrasah seperti melakukan pekerjaan sampingan, dan rendahnya kesejahteraan guru.

3. Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Proses Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid 19 di MTsN 1 Sragen

a. Proses pembelajaran yang digunakan Selama Masa Pandemi Covid-19 tepatnya sejak merebaknya pandemi yang disebabkan oleh *Corona Virus Disease* (Covid-19) di MTsN 1 Sragen, banyak cara yang dilakukan oleh sekolah sesuai petunjuk dari pemerintah atau peraturan dibawahnya termasuk edaran dari Kantor Kemenag Kabupaten Sragen untuk mencegah penyebarannya. Berbagai inisiatif dilakukan untuk memastikan kegiatan belajar tetap berlangsung meskipun tidak adanya sesi tatap muka langsung. Di MTsN 1 Sragen dengan segala keterbatasan fasilitas yang ada memelopori pembelajaran *online* atau daring (dalam jaringan) dan secara serempak pembelajaran *online* telah terjadi di sekolah binaanya yang tergabung dalam kelompok kerja madrasah (KKM) selama pandemi Covid-19 ini termasuk di MTs Negeri 1 Sragen sendiri.

Setelah munculnya kebijakan KLB Covid-19 di Kabupaten Sragen, Kepala Sekolah mengadakan pertemuan dengan para guru MTs Negeri 1 Sragen untuk merancang kegiatan pembelajaran selama masa *School*

from Home (SFH). Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah dan guru MTs Negeri 1 Sragen menunjukkan bahwa kegiatan pembelajaran di MTs Negeri 1 Sragen pada masa wabah Covid-19 dilakukan secara *online* atau daring, karena sekolah mengikuti aturan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat, yaitu Surat Edaran Mendikbud Nomor 3 Tahun 2020 tentang Pencegahan Covid-19 pada Satuan Pendidikan, dan Nomor 36962/MPK.A/HK/2020 tentang Pembelajaran secara Daring dari Rumah dalam Rangka Pencegahan Penyebaran *Corona Virus Disease* (Covid-19) dan Surat Edaran dan petunjuk dari Bupati Sragen yang memutuskan untuk menerapkan kebijakan belajar di rumah bagi anak sekolah.

Untuk menentukan aplikasi yang digunakan dalam Pembelajaran Jarak Jauh(PJJ), pihak guru menentukan menggunakan media sosial *WhatsApp*, dengan pertimbangan bahwa selama ini sudah menggunakan media sosial *WhatsApp* sebagai sarana komunikasi antara guru dengan orang tua siswa, sehingga sudah familiar.

Sosialisasi PJJ dilakukan terhadap orangtua dan wali siswa melalui pertemuan orangtua dan wali, komite sekolah, guru, dan Kepala Sekolah. Orangtua dan wali siswa dikumpulkan oleh komite Sekolah MTs Negeri 1 Sragen untuk membahas kegiatan pembelajaran selama masa pandemi Covid-19. Pertemuan tersebut dilaksanakan dengan memenuhi protokol kesehatan yaitu mencuci tangan sebelum masuk ruangan sosialisasi, memakai masker, dan menjaga jarak. Setelah diadakan musyawarah

antara pihak sekolah dan pihak orangtua / wali siswa, maka disepakati bahwa sistem pembelajaran akan menggunakan aplikasi *Whatsapp* (WA).

Aplikasi WA dipilih dengan pertimbangan bahwa aplikasi WA merupakan aplikasi yang paling dikenal oleh semua pihak, mudah dipahami dan sederhana dalam penggunaannya. Penggunaan media sosial *WhatsApp* dalam pembelajaran daring harus didukung dengan sarana yang memadai. Hal ini juga menjadi pertimbangan dalam menentukan aplikasi untuk pembelajaran jarak jauh. Aplikasi WA untuk pembelajaran daring menggunakan fitur-fitur penunjang WA. Fitur-fitur tersebut meliputi penyampaian pesan perorangan, penyampaian pesan dalam grup, melampirkan video, melampirkan foto, melampirkan file dalam bentuk pdf ataupun word, panggilan suara dan *video conference*. Serta mengirimkan pesan suara dan WA relatif lebih murah jika dibandingkan aplikasi yang lain.

Guru biasanya akan memberikan materi dan penjelasan melalui *WhatsApp grup* kelas yang dibuat oleh wali kelasnya. Guru juga mengirimkan materi pelajaran dalam bentuk misalnya video, pesan suara (*voice note*), atau berupa *file* (*power point* atau *ms.word*). Untuk penugasan guru biasanya menyuruh siswa melakukan atau membuat sesuatu yang kreatif dengan menggunakan media *online*.

Media pembelajaran dengan aplikasi WA dipilih atas hasil diskusi Kepala Sekolah, guru dan orangtua dan kegiatan pembelajaran yang disepakati pada pembelajaran daring dengan mengambil bahan materi

pokok berupa buku teks dan LKS pada wali kelas masing-masing. Guru memberikan tugas dan materi melalui media video atau foto dan dikirim ke WA group masing-masing kelas, siswa mengerjakan tugas, kemudian hasilnya dikumpulkan melalui foto atau dikumpulkan ke sekolah oleh orangtua masing-masing.

Setelah terbit surat edaran Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Pencegahan Covid-19 dan Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 tentang pencegahan penyebaran *Corona Virus Disease* (Covid-19) di sekolah, pihak Kemendikbud melalui Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 tersebut memberikan instruksi kepada sekolah untuk menyelenggarakan pembelajaran jarak jauh dan menyarankan siswa untuk belajar dari rumah masing-masing. Menyikapi hal tersebut, pihak sekolah mengadakan musyawarah antara pihak sekolah dan pihak orangtua / wali siswa, dan disepakati bahwa sistem pembelajaran akan menggunakan aplikasi *Whatsapp (WA)*.

Berdasarkan hasil wawancara guru dan orang tua, aplikasi WA dipilih dengan pertimbangan bahwa aplikasi WA merupakan aplikasi yang paling dikenal oleh semua pihak, mudah dipahami dan sederhana dalam penggunaannya. Selain itu juga dipertimbangkan aspek kelancaran koneksi internet, HP juga harus *support* terhadap aplikasi, kuota internet yang selalu tersedia dan kemampuan siswa dalam mengoperasikan aplikasi.

Pemilihan aplikasi Whatsapp sebagai media pembelajaran daring sesuai dengan Alqahtani, dkk. (2018) yang menyatakan bahwa untuk kategori komunikasi, aplikasi media sosial paling populer yang ada di posisi pertama adalah *WhatsApp Messenger*, yang sudah didownload oleh 1 Miliar orang. *WhatsApp Messenger* merupakan teknologi populer yang sangat potensial untuk dimanfaatkan sebagai alat pembelajaran.

Penelitian Al Saleem (2018) juga menyatakan bahwa dalam *WhatsApp Messenger* terdapat *Whatsapp Group* yang mampu membangun sebuah pembelajaran yang menyenangkan terkait berbagai topik diskusi yang diberikan oleh pengajar. *WhatsAppGroup* (WAG) memiliki manfaat pedagogis, sosial, dan teknologi. Aplikasi ini memberikan dukungan dalam pelaksanaan pembelajaran secara *online*. *WhatsAppGroup* (WAG) memungkinkan para penggunanya untuk menyampaikan pengumuman tertentu, berbagi ide dan sumber pembelajaran, serta mendukung terjadinya diskusi secara *online*.

Pertimbangan lain adalah bahwa penyajian *e-learning* berbasis *WhatsApp Messenger* ini bisa menjadikan pembelajaran lebih interaktif. Penelitian Prajana (2017) menunjukkan bahwa informasi-informasi sekolah dan pembelajaran dapat disajikan secara *up-to-date* dan *real-time*. Begitu pula dengan komunikasinya, meskipun tidak dapat secara langsung tatap muka. Forum diskusi dilakukan secara online sehingga pembelajaran yang tidak terbatas dengan tempat dan waktu (*time and place flexibility*) benar-benar terjadi. Sistem *e-learning* ini tidak

memiliki batasan akses, inilah yang dimungkinkan perkuliahan bisa dilakukan lebih banyak waktu.

Hasil penelitian Prajana (2017) yang menunjukkan aplikasi WA dengan fitur pengiriman file dan foto banyak digunakan tersebut sesuai dengan penelitian Kartikawati dan Hendrik (2017), Sahidillah dan Prarasto (2019), Harususilo (2020) yang menyatakan bahwa penggunaan *WhatsApp Grup* sebagai media belajar banyak terjadi di tingkat sekolah dasar. Tentu karena berbagai pertimbangan. Pada level pendidikan tinggi *WhatsApp* hanya salah satu media. Berbeda dengan sekolah dasar, dari survei yang dilakukan peneliti 100% belajar daring hanya menggunakan media *WhatsApp grup*.

b. Pelaksanaan Pembelajaran Jarak Jauh Selama Masa Pandemi Covid-19

Pada tahap persiapan pembelajaran, guru menyusun jadwal pembelajaran seperti pada pembelajaran tatap muka. Jadwal pelajaran disusun secara fleksibel menurut waktu pembelajaran daring. Materi dan tugas diberikan secara proposional melalui WA group. Guru menyampaikan materi kepada siswa sebelum pembelajaran dimulai, sehingga siswa membaca dan mempelajari materi terlebih dahulu. Untuk memastikan jaringan internet lancar dan tidak ada kendala, maka guru melakukan presensi sebelum memulai pembelajaran daring.

Pada proses pembelajaran daring guru mengawali dengan melakukan presensi, kemudian menyampaikan materi pelajaran melalui video. Setelah materi disampaikan, guru membuka forum tanya jawab melalui WA grup dan diakhir pembelajaran guru memberikan tugas kepada siswa.

Setelah proses pembelajaran dilaksanakan, dilakukan evaluasi pembelajaran. Pada awalnya evaluasi dilakukan dengan menggunakan tugas portofolio, orang tua ke sekolah untuk mengambil tugas, kemudian siswa mengerjakan di rumah dan setelah selesai dikumpulkan ke sekolah oleh orang tua. Namun karena beberapa orang tua keberatan harus berulang kali ke sekolah, maka evaluasi diubah menjadi hasil pekerjaan siswa difoto dan dikirim lewat WA. Bagi siswa yang nilainya masih di bawah nilai KKM, guru memberikan tugas remidi.

Menurut Hayati (2020) efektivitas tersebut karena tersedianya fasilitas *e-moderating* dimana pengajar dan siswa dapat berkomunikasi secara mudah melalui fasilitas internet secara reguler atau kapan saja kegiatan berkomunikasi itu dilakukan tanpa dibatasi oleh jarak, tempat, dan waktu. Pengajar dan siswa dapat menggunakan bahan ajar yang terstruktur dan terjadwal melalui internet. Siswa dapat belajar (*me-review*) bahan ajar setiap saat dan dimana saja apabila diperlukan mengingat bahan ajar tersimpan di komputer. Bila siswa memerlukan tambahan informasi yang berkaitan dengan bahan yang dipelajarinya, ia dapat melakukan akses di internet.

Pada awal pembelajaran daring dengan aplikasi *WhatsApp* siswa bersemangat dan antusias, namun setelah berjalan berbulan-bulan siswa mulai jenuh dan bosan. Beberapa orang tua menyampaikan bahwa anaknya mulai susah untuk diajak mengikuti pembelajaran dengan HP. Siswa mulai kesulitan untuk memahami materi pelajaran dan mengeluhkan banyaknya tugas yang harus diselesaikan tanpa bimbingan guru, seperti saat pembelajaran tatap muka. Pada prinsipnya, proses pembelajaran bisa berjalan, namun memang terdapat beberapa hal yang perlu perbaikan, misalnya tentang siswa yang tidak bisa fokus dengan pembelajaran. Sebagian siswa tidak bisa fokus dalam pembelajaran karena pembelajaran dilakukan di rumah yang kadang ada gangguan dari lingkungan, misalnya kondisi lingkungan rumah yang bising dan gaduh, gangguan dari adik atau teman yang mengajak bermain, serta gangguan dari tayangan televisi.

Selain itu karena pembelajaran monoton dari guru kepada siswa maka siswa terkadang jenuh. Hal-hal tersebut berdampak pada kesulitan siswa dalam memahami materi, sehingga ada beberapa siswa yang nilainya di bawah KKM. Dan setelah pembelajaran jarak jauh berjalan lebih dari dua bulan ternyata sebagian siswa merasakan kebosanan karena setiap pembelajaran hanya duduk di depan HP tanpa ada variasi.

Menurunnya motivasi belajar tersebut disebabkan Hal ini sesuai dengan teori Taufik (2010) bahwa pembelajaran dengan moda daring menyebabkan kurangnya interaksi antara pengajar dan siswa atau bahkan

antara siswa itu sendiri, bisa memperlambat terbentuknya *values* dalam proses belajar mengajar (Taufik, 2010). Siswa yang tidak mempunyai motivasi belajar yang tinggi cenderung gagal dan tidak semua tempat tersedia fasilitas internet (berkaitan dengan masalah tersedianya listrik, telepon, dan komputer).

c. Evaluasi penggunaan media sosial dalam pembelajaran pada siswa MTs Negeri 1 Sragen

Pembelajaran jarak jauh dengan aplikasi *WhatsApp* cukup efektif adalah yang paling mungkin dilakukan pada saat pandemi ini. Pada awal pembelajaran daring dengan aplikasi *WhatsApp* siswa bersemangat dan antusias, namun setelah berjalan berbulan-bulan siswa mulai jenuh dan bosan. Beberapa orang tua menyampaikan bahwa anaknya mulai susah untuk diajak mengikuti pembelajaran dengan HP. Siswa mulai kesulitan untuk memahami materi pelajaran dan mengeluhkan banyaknya tugas yang harus diselesaikan tanpa bimbingan guru seperti saat pembelajaran tatap muka. Permasalahan ini berdampak pada pemahaman materi pelajaran dan tentu nilainya menjadi rendah dan di bawah nilai KKM.

Untuk mengatasi kejenuhan siswa, guru biasanya mengirimkan video pembelajaran dengan fitur lagu, musik, dan gambar kartun. WA menyediakan fasilitas group untuk para siswa agar bergabung dan membahas berbagai topik, berkolaborasi dan menggunakan aplikasi pendidikan untuk mengelola aktivitas belajar.

Hal tersebut berbeda dengan penelitian Prajana (2017). Penelitian ini justru menunjukkan keefektifan pembelajaran daring dengan *Whatsapp* berfokus pada pembelajaran *e-learning*, salah satunya pemanfaatannya melalui jejaring sosial *facebook* telah banyak dilakukan, yang meningkatkan hasil belajar siswa. Dengan menggunakan konsep *e-learning* sebagai infrastruktur pembelajaran berbasis *content*, dimungkinkan materi yang disajikan dapat disesuaikan (*flexibility*) dengan kebutuhan pengguna. Dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat, komunikasi dapat dilakukan berbagai berbagai cara, salah satunya yang sekarang berkembang adalah melalui aplikasi *WhatsApp*.

Penelitian Yulita, dkk (2019) menyatakan ditinjau dari segi positif media jejaring sosial dapat memberikan motivasi dan semangat bagi pelajar untuk memiliki wawasan yang lebih luas dan cakap menggunakan teknologi yang diharapkan dapat meningkatkan hasil/prestasi belajar mereka. Namun demikian media jejaring sosial berbasis komputer juga dapat membawa pengaruh buruk atau negatif bagi pelajar, karena mereka akan menjadi lebih sering didepan komputer, laptop maupun menggunakan hand phone daripada mengembangkan kecerdasan interpersonalnya yang dapat berakibat pelajar menjadi malas mengerjakan kewajibannya dan menurunnya motivasi belajar baik di rumah maupun di sekolah.

Bagi guru, penggunaan internet dan web jejaring sosial tidak hanya dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap kegiatan akademik siswa tapi juga bagi guru. Internet dan web jejaring sosial dapat memberi kemungkinan bagi guru untuk menggali maupun bertukar informasi dan ilmu pengetahuan dalam mata pelajaran yang menjadi bidang ampuannya. Melalui penggunaan internet dan web jejaring sosial, guru akan selalu siap mengajarkan ilmu pengetahuan yang mutakhir kepada siswa. Hal ini tentu saja menuntut kemampuan guru itu sendiri untuk selalu giat mengakses *website* dalam bidang yang menjadi keahliannya. Hal ini sejalan dengan definisi atau arti dari perangkat media dan teknologi pembelajaran di sekolah dalam arti luas, yang mencakup perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), dan sumberdaya manusia (*humanware*) yang dapat digunakan untuk memperkaya pengalaman belajar siswa (Yulita, dkk., 2019).

Senada dengan penelitian di atas, penelitian Kuntarto (2017) menunjukkan model pembelajaran daring melalui aplikasi *WhatsApp* efektif digunakan dalam pembelajaran. Model pembelajaran daring melalui aplikasi *WhatsApp* telah mampu meningkatkan penyerapan mahasiswa terhadap materi kuliah, dengan peningkatan yang mencapai lebih dari 81% dibandingkan dengan hanya menggunakan model pembelajaran tatapmuka. Berdasarkan hasil kuesioner, siswa berpendapat bahwa model pembelajaran daring telah memberikan pengalaman baru yang lebih menantang daripada model pembelajaran konvensional (tatap-

muka). Tak terbatas waktu dan tempat belajar memberikan siswa kebebasan untuk memilih saat yang tepat dalam pembelajaran berdasarkan kepentingan mereka, sehingga kemampuan untuk menyerap bahan pembelajaran menjadi lebih tinggi daripada belajar di dalam kelas.

Penggunaan WA sebagai media pembelajaran menunjukkan respon positif serta bermanfaat dalam kegiatan pembelajaran. Keefektifan ini disebabkan oleh mudahnya mengakses WA serta pesan bersifat instan. Pengguna WA sudah menjamur dengan menduduki peringkat teratas. Bertambahnya jumlah pengguna ini tidak lepas dari mudahnya menunduh aplikasi dari *Google Store* maupun semakin banyaknya pengguna smartphone didunia terutama yang berjenis android.

4. Kendala dan Upaya dalam Meningkatkan Pembelajaran di Masa Pandemi Covid-19 di MTsN 1 Sragen

Kendala pembelajaran adalah koneksi internet yang tidak stabil atau lambat, faktor penghambat finansial, metode pembelajaran monoton, perbedaaan tingkat pemahaman peserta didik, dan kurangnya kerjasama orang tua dengan siswa. Menurut Marsudi, dkk. (2018: 103), masalah yang tumbul dalam kegiatan pembelajaran antara lain: rendahnya motivasi belajar siswa, konsentrasi belajar siswa menurun, nilai atau hasil belajar siswa rendah, siswa tidak mampu mengatur waktu dengan baik, dan siswa tidak mampu mempersiapkan diri dengan baik ketika menghadapi tes atau ujian.

Hal tersebut didukung penelitian Atsani (2020) yang menjelaskan banyak hal yang menghambat pembelajaran daring ini misalnya jaringan internet yang tidak merata, akses internet yang mahal. Ditambah berbagai provider penyedia jasa internet yang bersaing untuk merebut pangsa pasar terpaksa bermain harga. Sedangkan pemerintah jelas meminta sekolah tetap mengadakan pembelajaran meskipun dari rumah masing-masing. Sesuai Surat Edaran Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 4 Tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran *Corona virus Disease* (Covid-19). Maka, tidak ada jalan lain, guru dituntut kreatifitas tingkat tinggi. Ada guru yang rela mengajarkan siswanya dari rumah ke rumah karena tidak bisa daring. Ada juga siswa yang diminta datang ke rumah guru dan sebagainya. Guru berusaha menyesuaikan dengan kondisi wilayah, kemampuan orang tua dan sebagainya (Herliandry et al., 2020).

Penelitian yang dilaksanakan Hariyanti, dkk. (2020) menyatakan bahwa hambatan yang dialami peserta didik dalam proses pembelajaran daring meliputi hambatan internal dan hambatan eksternal. Hambatan internal mencakup indikator hambatan secara fisik dan psikis antara lain: kelelahan, sakit, motivasi dan semangat yang rendah, dan kemampuan mengoperasikan gawai yang rendah. Hambatan eksternal meliputi metode penyampaian materi yang monoton, fasilitas pembelajaran seperti gawai, kuota internet, komputer yang kurang memadai, kurangnya dukungan keluarga, dan hambatan lain yang tidak terduga yang berasal dari lingkungan

5. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian apapun pasti dihadapkan bergagai permasalahan, satu diantaranya adalah keterbatasan dalam penelitian yang menjadikan hasil dari sebuah penelitian kurang maksimal atau paling tidak kurang sempurna. Oleh karena kurang sempurna itulah menjadikan peluang bagi peneliti lainya untuk mengadakan penelitian sejenis dengan konsentrasi variable yang disesuaikan dengan situasi dan tempat penelitian.

Adapun keterbatan dalam penelitian yang penulis hadapi adalah ;

1. Keterbatasan Waktu

Yaitu penelitian dilaksanakan pada masa pandemi Covid-19 yang saat itu dilarang mengadakan kontak langsung, sehingga harus beberapa kali datang ketempat lokasi penelitian secara berkesinambungan.

2. Keterbatasan kesempatan.

Yaitu keterbatasan dalam situasi pandemi Covid-19 yang penuh dengan fenomena dan kejadian luar biasa banyak yang bisa dilihat dan ditulis dalam sebuah peneltian dan menjadi suatu hal yang menarik untuk menghasilkan sebuah hasil penelitian yang dapat dijadikan pijakan bagi berbagai pemangku kepentingan untuk mengatasi berbagai permasalahan terkait pandemi Covid-19.

3. Keterbatasan Pengamatan

Yaitu keterbatasan untuk melakukan pengamatan di lapangan karena penerapan pembelajaran yang menggunakan aplikasi *online* dan banyaknya peraturan yang tidak mengijinkan adanya kontak langsung

maupun tidak langsung diantara personal yang dikuatirkan terjadi penularan virus Covid-19, sehingga menghambat jalanya pengamatan di lapangan yang akhirnya data yang diperoleh tidak bisa maksimal.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini dan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Kepala MTs Negeri 1 Sragen adalah gaya kepemimpinan demokratis dengan memenuhi indikator-indikator kepemimpinan Kepala Sekolah yang telah menjalankan fungsi, tugas dan peran kewajibannya, memahami serta pengambilan kebijakan yang telah sesuai dengan teori gaya kepemimpinan dari Mukhtar dan Iskandar . Dalam kepemimpinannya, kepala sekolah sangat menghargai hak individu masing-masing warga madrasah serta memberikan kesempatan kepada seluruh sumber daya manusia yang ada di madrasah tersebut agar dapat terus berkembang. Hal ini terbukti dari sikap Kepala Sekolah yang selalu mau menerima masukan dari guru, karyawan, maupun siswa. Kepala Sekolah juga selalu berusaha untuk mewujudkan aspirasi seluruh warga sekolah demi kemajuan pendidikan di madrasah tersebut. Kegiatan motivasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah menimbulkan hasrat yang kuat berupa rasa semangat kerja yang tinggi, yang dimiliki oleh para guru-guru serta para siswa MTs Negeri 1 Sragen. Kegiatan evaluasi kepala MTs Negeri 1 Sragen sudah sesuai dengan tujuan dari evaluasi itu sendiri yaitu untuk mengumpulkan informasi, menentukan nilai dan manfaat dari kegiatan yang

dievaluasi, mengontrol, memperbaiki, dan mengambil keputusan mengenai kegiatan tersebut.

2. Menguatkan teori motivasi kerja para guru yang ditulis oleh Hamzah Uno dan penerapan motivasi kerja guru di MTs Negeri 1 Sragen sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari guru semakin disiplin dalam melaksanakan tugas sesuai waktu yang telah ditentukan yaitu masuk kelas tepat pada waktunya, mengikuti beberapa aktifitas pengembangan diri yaitu adanya pelatihan atau tutorial tentang teknologi dan informasi yang dilaksanakan di sekolah, guru bertambah pengetahuan dan keterampilannya dalam menyusun perangkat pembelajaran, perkembangan ketepatan guru dalam menyampaikan materi, serta semakin variatifnya metode dan media pembelajaran yang digunakan oleh guru pada masa pandemic Covid-19.
3. Pelaksanaan pembelajaran selama masa pandemi Covid-19 di MTs Negeri 1 Sragen berdasarkan hasil musyawarah bersama yang menyepakati bahwa orangtua dan pihak sekolah mufakat untuk menggunakan *WhatsApp (WA)*, *Zoom*, dan *Google classroom* sebagai media pembelajaran daring. Persiapan pembelajaran daring antara lain adalah merancang RPP pembelajaran daring, menghubungi orang tua untuk mendiskusikan rencana pembelajaran yang sesuai kondisi siswa, menyusun jadwal dan materi pembelajaran, serta memastikan persiapan untuk siswa apakah gawai yang digunakan mendukung untuk pembelajaran daring dengan WA. Proses pembelajaran daring antara lain: WA digunakan untuk menjelaskan materi pelajaran, memfasilitasi tanya jawab, melakukan tatap muka melalui *video call* dengan

terlebih dulu berkoordinasi dengan orang tua/wali, penugasan belajar, mengumpulkan dan merekap tugas yang dikirim siswa dalam waktu yang telah disepakati. Muatan penugasan adalah pendidikan kecakapan hidup, antara lain mengenai pandemi Covid-19. Evaluasi pembelajaran daring antara lain melalui kegiatan portofolio maupun mengumpulkan tugas melalui WA group yang dilaksanakan dengan metode perwakilan secara bertahap agar tidak ada kontak fisik dengan orang-orang di sekolah yang lain.

4. Kendala pembelajaran pada masa pandemic Covid-19 antara lain ; koneksi internet yang tidak stabil atau lambat, faktor penghambat finansial, metode pembelajaran monoton, perbedaan tingkat pemahaman peserta didik, dan kurangnya kerjasama orang tua dengan siswa. Upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi kendala tersebut adalah : Untuk mengatasi lambatnya koneksi internet, guru dan siswa diharapkan memiliki kuota yang memadai dan gawai yang *support* terhadap pembelajaran daring; Untuk mengatasi kendala finansial, komunikasi guru dan sekolah dengan orang tua harus terjalin dengan lancar; Untuk mengatasi kendala metode yang monoton, guru mengembangkan kompetensinya melalui beberapa pelatihan yang diselenggarakan oleh sekolah dan belajar secara otodidak; Untuk mengatasi kendala perbedaan tingkat pemahaman peserta didik adalah dengan memotivasi siswa agar terus tetap belajar dalam kondisi apapun dan untuk mengatasi kendala kurangnya kerjasama orang tua dengan siswa adalah dengan memberikan motivasi dan pemahaman kepada orang tua agar tetap mendampingi putra-putrinya belajar di rumah.

B. Implikasi

Hasil penelitian ini merupakan pengembangan ilmu pengetahuan Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Mas Said Surakarta dan memperkuat teori gaya kepemimpinan serta teori motivasi kerja guru dalam pembelajaran di MTsN 1 Sragen.

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka dapat dijabarkan beberapa implikasi pemikiran yang berkaitan dengan efektifitas gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru pada masa pandemi Covid-19 sebagai berikut ;

1. Implikasi Teoretis

Berdasarkan hasil penelitian dapat memperkuat teori bahwa efektifitas gaya kepemimpinan Kepala Sekolah sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru sehingga dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak sekolah untuk lebih meningkatkan gaya kepemimpinan yang demokratis di MTsN 1 Sragen pada saat pandemic Covid-19. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai pertimbangan bagi sekolah lain untuk mencontoh efektifitas gaya kepemimpinan yang demokratis, baik strategi maupun upaya Kepala Sekolah pada masa pandemic covid 19.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian yang telah dilakukan tentang efektifitas gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dapat dijadikan sumber teori atau referensi yang dapat memberikan gambaran penelitian bagi peneliti yang berhubungan dengan efektifitas gaya kepemimpinan

Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru. Penelitian ini dapat dijadikan bekal pengetahuan bagi peneliti ketika telah masuk dunia kerja untuk dapat mendukung Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru khususnya pada masa pandemic covid 19.

Sebagai rujukan sekolah lain untuk meningkatkan efektifitas gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran pada masa pandemic Covid-19.

C. Saran

Berdasarkan permasalahan yang penulis bahas dalam penelitian ini yaitu mengenai gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada masa pandemi di MTs Negeri 1 Sragen, maka penulis akan menyampaikan saran sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah

Sebagai seorang Kepala Sekolah diharapkan mempertahankan sosok pemimpin yang memposisikan dirinya bukan sebagai seorang pejabat, melainkan sebagai pemimpin yang berada di tengah-tengah anggota kelompoknya, menganggap bawahannya sebagai rekan kerja dalam seperjuangan, dan beliau juga selalu mengharapkan pendapat, saran-saran, dan kritik yang bersifat membangun untuk meningkatkan kemajuan sekolah secara optimal.

2. Kepada Guru

Guru diharapkan mampu mempertahankan motivasi kerjanya yang sekarang sudah dinilai cukup baik, dengan cara menggali motivasi dari diri sendiri dan memperluas wawasannya dalam penguasaan teknologi informasi, memiliki semangat meningkatkan kinerja dengan melaksanakan tugas sebaik-baiknya, lebih meningkatkan kedisiplinannya, lebih kreatif dan inovatif dalam melaksanakan proses pembelajaran agar siswa lebih mudah mengerti dan memahami materi yang diberikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

3. Peneliti

Kepada peneliti selanjutnya agar dapat melakukan penelitian lanjutan yang lebih mendalam tentang penerapan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang memberikan dampak positif bagi para guru, terutama dalam proses belajar mengajar masa pandemi sehingga guru terus mengalami perkembangan kearah yang lebih baik serta adanya suatu peningkatan motivasi kerja dalam melaksanakan tugasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, D., dkk. 2019. "Instructional Leadership: Placing Learning To The Fore", dalam Donnie Adams, Chua Yan Piaw, Kenny Cheah Soon Lee, Bambang Sumintono (Editor), *Instructional Leadership To The Fore: Research And Evidence*. Kuala Lumpur: University of Malaya.
- Adedoyin, O. B., & Soykan, E. (2020). Covid-19 pandemic and online learning: the challenges and opportunities. *Interactive learning environments*, 1-13.
- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 4(1), 47-62.
- Aji, R. H. S. (2020). Dampak COVID-19 pada pendidikan di indonesia: Sekolah, keterampilan, dan proses pembelajaran. *Jurnal Sosial & Budaya Syar'i*, 7(5), 395-402. aksara.
- Amalia, A., & Sa'adah, N. (2021). Dampak Wabah Covid-19 Terhadap Kegiatan Belajar Mengajar Di Indonesia. *Jurnal Psikologi*, 13(2), 214-225.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The Influence of the Transformational Leadership and Work Motivation on Teachers Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7).
- Anoraga. (2000). *Pendekatan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Anugrahana, A. (2020). Hambatan, solusi dan harapan: pembelajaran daring selama masa pandemi covid-19 oleh guru sekolah dasar. *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 10(3), 282-289.
- Ariyanto, A., & Sulistyorini, S. (2020). Konsep motivasi dasar dan aplikasinya dalam lembaga pendidikan Islam. *AL-ASASIYYA: Journal Of Basic Education*, 4(2), 103-114.
- Arizona, K., Abidin, Z., & Rumansyah, R. (2020). Pembelajaran Online Berbasis Proyek Salah Satu Solusi Kegiatan Belajar Mengajar Di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 5(1), 64-70.
- Arsyad, A. (2018). *Media Pembelajaran*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Asbari, M., Purwanto, A., Fayzhall, M., Goestjahjanti, F. S., Winanti, W., Yuwono, T., & Yani, A. (2020). Peran Kepemimpinan Transformasional dan

Organisasi Pembelajaran terhadap Kapasitas Inovasi Sekolah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 122-145.

- Asnawir & Usman, B. (2018). *Media Pembelajaran*. Jakarta: Ciputat. Pers.
- Atsani, K. L. G. M. Z. (2020). Transformasi media pembelajaran pada masa Pandemi COVID-19. *Al-Hikmah: Jurnal Studi Islam*, 1(1), 82-93.
- Azis, A. Q. & Suwatno. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 246-253.
- Azwar, S. (2015). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bafadal, I. (2016). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: PT.Bumi Askara.
- Baharuddin & Umiarso. (2017). *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*. 56. Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA.
- Baharuddin dan Umiaso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara teori dan praktek*, Yogyakarta, Ar Ruzz Media 2012, 56.
- Baharun, H. (2017). Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah, *AtTajdid: Jurna Ilmu Tarbiyah*, 1–25.
- Baptiste, M. (2019). No Teacher Left Behind: The Impact of Principal Leadership Styles On Teacher Job Satisfaction and Student Success. *Journal of International Education and Leadership*, 9(1), 1-11.
- Basri, H. (2018). *Kapita Selekta Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Burhanuddin. (1994) *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Guru di Indonesia*.
- Chusna, P. A., & Utami, A. D. M. (2020). Dampak Pandemi COVID-19 Terhadap Peran Orang Tua Dan Guru Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Daring Anak Usia Sekolah Dasar. *Premiere: Journal of Islamic Elementary Education*, 2(1), 11-30.
- Coppola, A. J., Scricca, D. B. & Connors, G. E. (2017). *Supportive Supervision: Becoming a Teacher of Teachers*. California: Corwin Press and National Association of Secondary

- Damanik, R. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi Mahasiswa. *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan*, 9 (1), 51-55.
- Danim, S. & Suparno. (2019). *Manajemen dan Kepemimpinan. Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Danim, S. (2019). *Menjadi Komunitas Pembelajaran, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Darajat, Z. (2020). *Metodik Khusus Pengajaran Agama Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Davis, Keith, & Newstrom, W., John *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill International, 1995, hal. 35
- Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 270
- Dewi, W. A. F. (2020). Dampak Covid-19 Terhadap Implementasi Pembelajaran Daring Di Sekolah Dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(1), 55-61.
- Dhawan, S. (2020). Online Learning: A Panacea In The Time Of COVID-19 Crisis. *Journal Of Educational Technology Systems*, 49(1), 5-22.
- D. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah ; Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004, h. 107
- Emda, A. (2018). Kedudukan Motivasi Belajar Siswa Dalam Pembelajaran. *Lantanida Journal*, 5(2), 172-182.
- Farida, S., & Jamilah, F. (2019). Kepemimpinan Kepala Madrasah (Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Perspektif Manajemen Pendidikan). *Widya Balina*, 4(1), 60-74.
- Faturrohman, P. & Sutikno, S. (2017). *Strategi Belajar Mengajar*. Bandung: Refika Aditama.
- Fauzi, M. (2020). Strategi Pembelajaran Masa Pandemi Covid-19 STIT Al-Ibrohimi Bangkalan. *Al-Ibrah*, 5(2), 120-145.
- Favero. (2019). "The Many Facets of School Data" dalam Frank S. Del Favero (editor). *Instructional Leadership: Knowledge and Skills for K-12 Success*. New York-London: Rowman & Littlefield.

- Firman, F., & Rahayu, S. (2020). Pembelajaran Online Di Tengah Pandemi Covid-19. *Indonesian Journal Of Educational Science (IJES)*, 2(2), 81-89.
- Firmansyah, Y.& Kardina, F. (2020). Pengaruh New Normal di Tengah Pandemi Covid-19 terhadap Pengelolaan Sekolah dan Peserta Didik, *Jurnal Buana Ilmu*, 4(2).
- Fitria, H. (2018). The Influence Of Organizational Culture And Trust Through The Teacher Performance In The Private Secondary School In Palembang. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7).
- Fitria, H., Mukhtar, M., & Akbar, M. (2017). The Effect of Organizational Structure And Leadership Style on Teacher Performance In Private Secondary School. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 1(02), 101-112. *Technology Research*, 7(7).
- Fitriatin, Y. (2020). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesional Guru. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 3(2), 111-116.
- Frederick J, Mc Donald, (1959). *Education o psychology*. US : Worth publishing.
- Goodwin. (2016). *Theoris of Leadership*. New Jersey: Mc Graw Hill Company.
- Gualano, M. R., Lo Moro, G., Voglino, G., Bert, F., Siliquini, R. (2020). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 47-79.
- Gunawan, H. (2018). *Kurikulum dan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*. Bandung: Alfabeta.
- Gunawan, I. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Habibi, W. B., Mansur, R., Sufiyana, A. Z. (2021). Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pemberdayaan Sumber Daya Manusia di MA Al-Ma'arif Singosari pada Masa Pandemi Covid-19. *VICRATINA: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(3), 24-33.
- Halal, R. B. (2020). Impact of Human Resource Investment on Labor Productivity in Indonesia. *Iranian Journal of Management Studies* 13 (1), 139-164.
- Hamdani, A. R., & Priatna, A. (2020). Efektifitas Implementasi Pembelajaran Daring (Full Online) Dimasa Pandemi Covid-19 Pada Jenjang Sekolah Dasar Di Kabupaten Subang. *Didaktik: Jurnalilmiah PGSD STKIP Subang*, 6(1), 1-9.

- Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya* , Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016
- Haq, A. (2018). Motivasi Belajar Dalam Meraih Prestasi. *Jurnal Vicratina*, 3(1), 193-214.
- Hartanto, W. (2016). Penggunaan E- Learning sebagai Media Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 10(1)
- Hersey, J (2004) *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delaprasata.
- Hersey, P., dan Blanchard, K. (1992) *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Huges, Richard L, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Judul Asli: Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. Penerjemah: Putri Iva Izzati. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika, 2012
- Husaini, U. (2018). *Manajemen Teori Penerapannya*. Bandung: Sinar Baru.
- Husaini, U. (2019). *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ibrahim, R & Sulkmadinata, N. S. (2019). *Perencanaan Pengajaran*. Jakarta: Rineka. Cipta
- Intanuari, A. M. (2020). Dampak Pandemi Covid-19 Pada Pembelajaran Siswa Sekolah Dasar. In *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (PROSNAMPAS)*, 3(1), 118-125. Jakarta: Bumi Aksara,
- Jamaluddin, D., Ratnasih, T., Gunawan, H., & Paujiah, E. (2020). Pembelajaran Daring Masa Pandemi Covid-19 Pada Calon Guru: Hambatan, Solusi Dan Proyeksi. *LP2M*.
- Jaya, W. S. (2022). Kinerja Guru Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(3), 1286-1294.
- Kalangi, S., Weol, W., Tulung, J., Rogahang, H. (2021). Principal Leadership Performance: Indonesian Case. *The International Journal of Social Science World*, 3(2), 74-89.
- Kartini, D., Kristiawan, M., & Fitria, H. (2020). The Influence Of Principal's Leadership, Academic Supervision, And Professional Competence Toward

Teachers' Performance. *International Journal Of Progressive Sciences And Technologies (IJPSAT)*, 20(1), 156- 164.

Kholis, M. (2020). *Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Laissez Faire Terhadap Komitmen Organisasi Pada Seluruh Organisasi BEM Universitas Muhammadiyah Jember* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Jember).

Kompri. (2019). *Motivasi Pembelajaran. Perspektif Guru dan Siswa*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Lantara, I. W. A. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pt. Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10(1), 231-240.

Lerra, M. D. (2022). The State of Quality Education Dimensions in Ethiopia: In the Framework of School Facilities, Class Size, Parent Support, Teacher Competence, and School Principal Leadership, Comparative Study. *Specialusis Ugdymas*, 1(43), 7141-7163.

Liskayani, L., Kristiawan, M., & Tobari, T. (2019). Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Air Kumbang Berdasarkan Beban Kerja Sesuai dengan Peraturan Pemerintah. *Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara*, 4(2), 171-190.

Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit ANDI, (2006), Hal. 653.

Maisyaroh, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Di MTS Negeri 1 Pangkal Pinang. Naskah Publikasitesis. Universitas Bangka Belitung.

Malayu Hasibuan. *Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004.

Mangkunegara, A.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.

Marce, S., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Administrator dalam Peningkatan Kompetensi Guru. *Dawuh: Islamic Communication Journal*, 1(3), 76-81.

Mastura, M., & Santaria, R. (2020). Dampak Pandemi COVID-19 Terhadap Proses Pengajaran Bagi Guru Dan Siswa. *Jurna Lstudi Guru Dan Pembelajaran*, 3(2), 289-295.

- Miftahun dan Sugiyanto. *Pengaruh dukungan social dan kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Mediator Motivasi Kerja. Jurnal Psikologi Volume 37, No. 1, 94 – 109, 2010.*
- Moleong, L.J2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Molinda, M. (2005). *Instructional Technology and Media for Learning* . New Jersey Colombus, Ohio.
- Mubyarto dan Edy Suandi Hamid, *Meningkatkan Efisiensi Nasional, BPFE, Yogyakarta, 1987, Hal., 199.*
- Mujiono, I. (2017). *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press.
- Mulyamah (1987). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Yudhistira.
- Mulyasa, (2007) *Menjadi kepala sekolah profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, (2022) *Manajemen dan Kepemimpinan kepala sekolah* , Jakarta : Bumi
- Muniasamy, A. & Alasiry, A. (2020). Deep Learning: The Impact On Future Elearning. *International Journal Of Emerging Technologies In Learning, 15(1)*.
- Musaddad, A. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah Perspektif Teori Kepemimpinan Perilaku. *Nusantara Journal Of Islamic Studies, 1(1), 1-8.*
- Muspawi, M. (2020). Strategi Menjadi Kepala Sekolah Profesional. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 20(2), 402-409.*
- Nadeak, B.& Puspa, C. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menjaga Tata Kelola Sekolah Selama Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Konseling dan Pendidikan, 8 (3), 207-216.*
- Nasution, L., & Ichsan, R. N. (2020). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora, 5(2), 78-86.*
- Nawawi, H. & Martini, H. (2015). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Nawawi, H. (2018). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Mas Agung.

- Pakpahan, A. F., Ardiana, D. P. Y., Mawati, A. T., Wagiu, E. B., Simarmata, J., Mansyur, M. Z. & Iskandar, A. (2020). *Pengembangan media pembelajaran*. Yayasan Kita Menulis.
- Pohan, A. E. (2020). *Konsep Pembelajaran Daring Berbasis Pendekatan Ilmiah*. Penerbit CV. Sarnu Untung.
- Ponticell & Zepeda. (2019). "Conflict, Convergence, and Wicked Problems: The Evolution of Educational Supervision", dalam Sally J. Zepeda, Judith A. Ponticell, *The Wiley Handbook of Educational Supervision*. USA: John Wiley & Sons, In.
- Prawiradilaga, S. (2016). *Mozaik Teknologi Pendidikan: E-learning*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Priyono&Marnis. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Pujilestari, Y. (2020). Dampak Positif Pembelajaran Online Dalam System Pendidikan Indonesia Pasca Pandemi Covid-19. *Adalah*, 4 (1), 49-56.
- Purba, R. A., Rofiki, I., Purba, S., Purba, P. B., Bachtiar, E., Iskandar, A.&Purba, B. (2020). *Pengantar Media Pembelajaran*. Yayasan Kita Menulis.
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Kerja Sistem Manajemen Integrasi ISO 9001, ISO 14000 dan ISO 45001 Pada Industri Otomotif. *Jurnal IProduktivitas: Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Pontianak*, 6(2).
- Purwanto, A., Asbari, M., Santoso, P. B., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Saifuddin, M. P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Otokratis Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000 Pada Industri Makanan Kemasan. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 4(1), 156-179.
- Purwanto, A., Pramono, R., Asbari, M., Hyun, C. C., Wijayanti, L. M., & Putri, R. S. (2020). Studi Eksploratif Dampak Pandemi COVID-19 Terhadap Proses Pembelajaran Online Di Sekolah Dasar. *Edupsycouns: Journal Of Education, Psychology And Counseling*, 2(1), 1-12.
- Puspitasari, Y., Tobari, T., & Kesumawati, N. (2020). Pengaruh Manajemen Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 6(1), 88-99.
- Rada, R. (2001). *Understanding Virtual Universities*. USA: Intellect.

- Puspitorini, F. (2020). Strategi Pembelajaran Di Perguruan Tinggi Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 1(1).
- Rahadi, A. (2003). *Media Pembelajaran*. Jakarta: Depdiknas.
- Rasminto. (2019). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*. Malang: Jurnal el-Harakah.
- Rastenis, J., Ramanauskaitė, S., Janulevičius, J., Čenys, A., Slotkienė, A., & Pakrijauskas, K. (2020). E-Mail-Based Phishing Attack Taxonomy. *Applied Sciences*, 10(7), 2363.
- Renata, R., Wardiah, D., & Kristiawan, M. (2018). The Influence of Headmaster's Supervision and Achievement Motivation on Effective Teachers. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(4).
- Rivai, Veithzal. (2009) *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PTRajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2015). *Esentials of Organizational Behavior*. Revised Ed. New York: Prentice-Hall.
- Rokhani, C. T. S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Sekolah di SDN Dengkek 01 Pati. *Jurnal Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*, 1(2), 1-8.
- Rosaliawati, B. N., Mustiningsih, M., & Arifin, I. (2020). Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru. *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 3(1), 61-71.
- Rustiani, R. D. (2019). *Measuring Usable Knowledge: Teacher's Analyses of Mathematics for Teaching Quality and Student Learning*. In International Conference on Natural and Social Sciences (ICONSS) Proceeding Series, 239-245.
- Sadiman, A. S. (2019). *Media Pendidikan: Pengertian, Pengembangan dan Pemanfaatannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Saefuddin, S. (2020). Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri I Bungku Timur Sulawesi Tengah. *Jurnal Paedagogy*, 7(4), 296-301.
- Saefullah. (2012). *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H., Rao, C. (2020). Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management. *Sustainability*, 12, 3390; doi:10.3390/su12083390.

- Saputra, T. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Hotel Permai Pekanbaru. *Jurnal Benefita: Ekonomi Pembangunan, Manajemen Bisnis & Akuntansi*, 4(2), 316-325.
- Sardiman, A. M. (2017). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sari, R. P., Tussyantari, N. B., & Suswandari, M. (2021). Dampak Pembelajaran Daring Bagi Siswa Sekolah Dasar Selama Covid-19. *Prima Magistra: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 2(1), 9-15.
- Sarosa, S. (2012). *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Indeks.
- Sastrohadiwiryono, Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002, hal. 86.
- Shepherd-Jones, A. R. (2022). Perceptions Matter: The Correlation between Teacher Motivation and Principal Leadership Styles. *Journal of Research in Education*, 28(2), 93-130.
- Siagian, S. P. (2018). *Teori Motivasi Dan Aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Siregar, I. A. (2020). *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pembelajaran Di MTs Madinatussalam Kec. Percut Sei Tuan* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara).
- Siti Nafsiah, *Prof Hembeng Pemegang the star of Asian award, Prestasi Insan Indonesia*, Jakarta, 2000, hlm. 165-166.
- Soehardjono. (2018). *Kepemimpinan: Suatu Tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*. Malang: APDN Malang Jawa Timur.
- Soerjono Soekanto, (2004) *Sosiologi: Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Soetopo, H. & Soemanto, W. (2015). *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Solihin, E., Giatman, M., Ernawati. (2021). Dampak Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Kepuasan Pekerjaan Guru dan Motivasi Kerja, *JURNAL IMIAH PENDIDIKAN DAN PEMBELAJARAN*, 5(2), 279-286.

- Strielkowski, W. & Wang, J. (2020). *An Introduction: COVID-19 Pandemic and Academic Leadership*. Proceedings of the 6th International Conference on Social, economic, and academic leadership (ICSEAL-6-2019). [Advances in Social Science, Education and Humanities Research](#).
- Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Hlm. 213.
- Sudika, I. W. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Pada Era Revolusi Industri 4.0 dan Pandemi Covid 19. *Edukasi: Jurnal Pendidikan Dasar*, 1(2), 113-124.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto, *Organisasi Dan Administrasi Pendidikan*, Rajawali Pers, Jakarta, 1990,
- Suhendro, E. (2020). Strategi Pembelajaran Pendidikan Anak Usia Dini di Masa Pandemi Covid-19. *Golden Age: Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini*, 5 (3), 133-140.
- Sukardi. (2015). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sukmadinata, N. S. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Sulfemi, W. B. (2020). Pengaruh Rasa PercayaDiri dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 157-179.
- Suparno, S. D. (2009). *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala-sekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sullivan, S. & Glanz, J. (2019). *Supervision That Improves Teaching and Learning: Strategies and Techniques*. California: Cor.
- Suparman. (2019). *Kepemimpinan Kepala Sekolah & Guru*. Jakarta: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Susanto, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT Rembaca. *Agora*, 7 (1).
- Syaefudin, M. (2020). *Dinamika Peradaban Islam Perspektif Historis*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.

- Syahril, S. (2017). Teori-Teori Kepemimpinan. *Ri'ayah*, 4(2), 208-215.
- Syamsu, B. Q & Novianty, D. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas.
- Thoha, M. (2017). *Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. (2007) *Kepemimpinan dalam Manajemen. Edisi 12*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tjiptono, Fandy. (2006) *Manajemen Pelayanan Jasa*, Penerbit Andi, Yogyakarta. Guritno, Bambang dan Waridin. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*.
- Tobon, S., Juárez-Hernández, L. G., Herrera-Meza, S.R. & Núñez, C. (2020). Assessing School Principal Leadership Practices. Validity And Reliability Of A Rubric. *Educación XXI*.
- Tracey, W. R. (2015). *Managing Training and Development System*. New York: AMACOM.
- Triyani, D., NSS, R. L. P., & Santoso, A. (2018). Motivasi Pekerja Ojek Konvensional dalam Persaingan Bisnis Transportasi Online (Studi pada Jasa Ojek Pangkalan di Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang). *Solusi*, 16(1)
- Ulfah, R. A., Subiyanto, D., & Kurniawan, I. S. (2020). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 10(2), 209-238.
- Umar, O. S., Kenyathulla, H. B., Hoque, K. E. (2021). Principal leadership practices and school effectiveness in Niger State, Nigeria. *South African Journal of Education*, 41(3).
- Uno, H. B. (2019). *Teori Motivasi Dan Pengukurannya*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Usman, H. (2016). *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ustinoff-Brumbelow, R. 2019. *Differences in private school principal leadership behaviors by student enrollment: A national study*. Dissertation. Sam Houston State University. Huntsville, Texas
- Uswatun K, Syamsul Bakri. manajemen mutu Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) (distance learning) dalam upaya pencegahan wabah penyakit corona virus

disease 2019 (covid-19) di Sekolah Tinggi Agama Islam Muhammadiyah (STAIM) klaten. UIN Raden Mas Said Surakarta. 2022.

Utomo, Budi, S. *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Berkat Cipta Karya Nusantara Surabaya. Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis, dan Sektor Publik (JAMBSP). ISSN: 1829-9857. JAMBSP Volume 6, No. 3, Juni, 2010.*

Vivin, V. (2019). Kecemasan dan motivasi belajar. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 8(2), 240-257.

Wahdjosmidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992.

Wahid, A. (2018). Pentingnya Media Pembelajaran Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar. *ISTIQUA*, 5(2), 1-11.

Wahjosumidjo. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah :Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Press.

Watimena, M. A. (2020). Implementasi Good Corporate Governance, Good Governance dan Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai. *PUBLIC POLICY (Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis)*, 1(2), 195-214.

Winkel, W. S. *Psikologi Pendidikan dan Evaluasi Belajar*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utam, 2004, hal. 131.

Wiryanto, W. (2020). Proses Pembelajaran Matematika di Sekolah Dasar di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Review Pendidikan Dasar: Jurnal Kajian Pendidikan dan Hasil Penelitian*, 6(2), 125-132.

Wuradji (2018). *The Educational Leadership: Kepemimpinan Transformasional*. Yogyakarta: Gama Media.

Yaumi, M. (2018). *Media dan Teknologi Pembelajaran*. Jakarta: Prenada Media Group.

Yenni, Y., Lian, B., & Sari, A. P. (2020). Peran Instructional Leadership Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 295-300.

Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima (Leadership In Organization)*. Jakarta: Indeks.

Yuliati, E. (2018). *Kepemimpinan Transformational Kepala Sekolah*. Salatiga: Griya Media.

- Zuldesiah, Gistituati, N., & Sabandi, A. (2021). Kontribusi Gaya Kepemimpinan dan Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru-guru Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(2), 663-671.
- Zulfan, Musifuddin, Murcahyanto, H. (2021). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Sistem Kontrol dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Operator Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(6), 6005-6010.
- Zulkifli Musthan. (2004). *Gaya Kepemimpinan Madrasah Dan Motivasi Kerja Guru Pada Madrasah Aliyah Di Sulawesi Tenggara, Makassar; Yayasan Fatiyah, 2004, h, 23.*

LAMPIRAN