

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepemimpinan kepala madrasah memegang peranan penting dalam menentukan arah kebijakan dan kualitas pendidikan di lingkungan madrasah. Seorang kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab dalam aspek administratif, tetapi juga berperan sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang mengarahkan, memotivasi, serta membimbing seluruh kolega madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan suasana kerja yang positif, menumbuhkan semangat kebersamaan, dan meningkatkan kinerja guru melalui motivasi intrinsik yang kuat. Kepala madrasah memegang kunci utama dalam memimpin serta mendorong tenaga pendidik agar mampu mewujudkan tujuan pendidikan yang telah direncanakan.

Dalam kapasitasnya sebagai pimpinan di satuan pendidikan, kepala madrasah tidak hanya berperan dalam aspek administratif dan operasional lembaga saja, tetapi juga berfungsi sebagai penggerak utama dalam membangun suasana kerja yang positif, nyaman, dan mendukung kinerja guru. Melalui penerapan kebijakan dan strategi kepemimpinan yang efektif, kepala madrasah dapat menumbuhkan motivasi kerja guru secara berkelanjutan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas

dan efektivitas proses pembelajaran di madrasah.² Dalam konteks pendidikan Islam, kepala madrasah diharuskan untuk menunjukkan keteladanan moral, integritas spiritual, serta profesionalisme dalam setiap kebijakan dan tindakan. Keberhasilan madrasah tidak hanya diukur dari capaian akademik, tetapi juga dari sejauh mana kepemimpinan kepala madrasah mampu menumbuhkan semangat kolektif dan etos kerja di antara guru dan tenaga kependidikan.

Mukhtar menegaskan bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang efektif berpengaruh langsung terhadap motivasi dan kreativitas guru, yang menjadi faktor utama keberhasilan pembelajaran.³ Oleh karena itu, kepemimpinan kepala madrasah perlu dikaji secara mendalam sebagai penggerak utama peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Sejalan dengan Imaduddin menunjukkan bahwa kepemimpinan yang komunikatif dan inspiratif mampu meningkatkan motivasi kerja guru serta menciptakan iklim kerja yang produktif.⁴ Hal serupa ditegaskan oleh Setyaningsih menggaris bawahi bahwa kepemimpinan madrasah harus menjalankan lima

² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 7

³ Kholifatul Azizah Mukhtar, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kreativitas Guru MTsN se-Kabupaten Madiun," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, Vol. 1, No. 1 (2020): 9–23, doi:10.21154/sajiem.v1i1.2.

⁴ Imaduddin Imaduddin, "Madrasah Teacher Performance Improvement Through Madrasah Head Leadership and Teacher Motivation," *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 8, No. 2, (2023): 255–67, doi:10.31538/ndh.v8i2.3902.

fungsi penting untuk memotivasi guru, mulai dari pemberian apresiasi, supervisi, komunikasi efektif, hingga fasilitasi peningkatan kompetensi.⁵

Dalam konteks lokal MI Roudhotul Hikmah Mojoanyar Mojokerto, permasalahan muncul akibat rendahnya keterlibatan guru dalam melaksanakan tugas secara optimal. Kondisi ini tampak dari kurangnya pendampingan kepada siswa yang mengalami kesulitan belajar, meskipun potensi akademik mereka cukup besar. Banyak guru terjebak dalam rutinitas pembelajaran tanpa upaya eksplorasi strategi yang kreatif dan variatif, sehingga siswa kehilangan kesempatan untuk mengembangkan kreativitas, berpikir kritis, dan membangun karakter. Rendahnya motivasi kerja guru juga tercermin dari minimnya inisiatif untuk mengembangkan program tambahan bagi siswa berprestasi. Fenomena ini menunjukkan pentingnya peran kepala madrasah sebagai pendorong utama inovasi dan motivasi kerja guru di madrasah.

Selain itu, dinamika internal madrasah turut dipengaruhi oleh adanya kesenjangan antara guru senior dan guru muda. Guru berpengalaman sering kali melimpahkan sebagian tanggung jawab kepada guru junior tanpa pendampingan yang memadai. Ketidakseimbangan ini menimbulkan rasa ketidakadilan di kalangan guru muda dan melemahkan semangat kerja kolektif. Jika kondisi ini terus berlanjut, akan tercipta jarak

⁵ Rabial Kanada Kris Setyaningsih, Yovie Hardiana, "Peran Kepala Madrasah sebagai Motivator dalam Membina Disiplin Kerja Guru," *Journal of Management Education*, Vol. 3, No. 2, (2024), 81–97

emosional antar-guru yang dapat menghambat pencapaian visi lembaga. Kepala madrasah seharusnya mampu menjadi jembatan yang memperkuat hubungan antar-generasi guru melalui pembinaan, evaluasi terbuka, dan pembagian tugas yang proporsional. Sejalan dengan temuan Shaddiq, penerapan kepemimpinan yang partisipatif dan adil terbukti dapat meningkatkan komitmen serta kinerja guru dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya.⁶

Rendahnya literasi digital dan pedagogis juga menjadi faktor penghambat peningkatan motivasi kerja guru di MI Roudhotul Hikmah. Guru yang belum menguasai teknologi pembelajaran mengalami kesulitan dalam menciptakan pembelajaran yang interaktif dan relevan dengan karakteristik peserta didik. Kekurangan dalam aspek pedagogis membuat proses belajar menjadi monoton dan tidak kontekstual. Kondisi ini diperburuk dengan minimnya pelatihan profesional dan dukungan berkelanjutan dari pihak madrasah. Padahal, kemampuan guru dalam mengintegrasikan teknologi dan inovasi pembelajaran sangat menentukan efektivitas proses belajar mengajar di era digital. Imranfahrudi & Al Idrus menegaskan bahwa kepemimpinan madrasah yang visioner dan adaptif terhadap perkembangan teknologi mampu meningkatkan motivasi kerja serta kemampuan adaptif guru dalam menghadapi tantangan pendidikan

⁶ Een Irawati et al., "The Influence of Leadership, Work Motivation, and Discipline on Teacher Performance in Private Madrasah Aliyahin Tapin District," *Journal of Educations*, Vol. 2, No. 1, (2023), 1–17

modern. Dengan demikian, penguatan kapasitas guru melalui pelatihan digital menjadi salah satu tanggung jawab utama kepala madrasah.⁷

Pada tataran nasional, peningkatan mutu pendidikan dasar, termasuk madrasah ibtidaiyah, masih menjadi prioritas utama pembangunan pendidikan Indonesia. Guru memiliki posisi strategis sebagai ujung tombak keberhasilan pendidikan, namun rendahnya motivasi kerja masih menjadi kendala signifikan di banyak madrasah. Faktor penyebabnya antara lain rendahnya kesejahteraan, keterbatasan fasilitas, kurangnya dukungan profesional, serta gaya kepemimpinan yang birokratis dan formalistik. Pola kepemimpinan semacam ini cenderung gagal menyentuh aspek psikologis guru sehingga sulit menumbuhkan motivasi intrinsik untuk berinovasi. Penelitian Hasibuan menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah yang kaku dan tidak komunikatif berpengaruh negatif terhadap semangat kerja serta kinerja pembelajaran guru. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang humanis, demokratis, dan inspiratif guna menumbuhkan semangat kerja guru secara berkelanjutan.⁸

⁷ Bahtiar Imranfahrudi, S. Ali Jadid Al Idrus, "The Influence of Leadership Style, Supervision, and Work Motivation of the Madrasah Principals on Teacher Performance in Private Madrasah Aliyah in Wanasaba Subdistrict, East Lombok Regency," *Journal of Educations*, Vol. 8, No. 1, (2023), 1–17, <https://banuainstitute.org/JOED/article/download/43/47>.

⁸ Syahrul Hasibuan, "The Effect of Organizational Culture, Principal Leadership and Motivation on Teacher Performance in Madrasah," *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 6, No. 1, (2022), 41–53, doi:10.33650/al-tanzim.v6i1.3228.

Dalam praktiknya, kepala madrasah tidak cukup hanya berperan sebagai pengelola administrasi, tetapi juga harus menjadi penggerak motivasi dan pembimbing profesional bagi guru. Ia perlu membangun budaya kerja yang kolaboratif melalui komunikasi terbuka, penghargaan atas prestasi, dan kerja sama yang harmonis antar-guru. Supervisi akademik yang dilakukan hendaknya berorientasi pada peningkatan profesionalisme, bukan sekadar pengawasan formal. Tanpa motivasi dan dukungan dari pimpinan, guru cenderung terjebak dalam rutinitas yang monoton dan kurang inovatif, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kualitas pembelajaran. Oleh sebab itu, kepemimpinan kepala madrasah yang komunikatif, apresiatif, dan suportif sangat diperlukan untuk membangkitkan kembali semangat kerja guru. Kepemimpinan yang inspiratif mampu menumbuhkan komitmen dan loyalitas guru terhadap lembaga pendidikan.

Berbagai penelitian sebelumnya menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan kepala madrasah yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Ali Mustofa dan Muhammad Abdul Alim menemukan bahwa kepala madrasah yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja guru melalui disiplin, penghargaan, dan kebersamaan.⁹ Sementara itu, penelitian Mochammad Muat dan Rahmat menunjukkan bahwa kepemimpinan yang demokratis dan supervisif dapat meningkatkan

⁹ Ali Mustofa and Muhammad Abdul Alim, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di MA Al-Mahrusiyah Lirboyo Kediri," *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 5, No. 1, (2021), 118–34, doi:10.54437/alidaroh.v5i1.249.

kompetensi profesional guru dalam aspek pedagogik, sosial, dan kepribadian.¹⁰ Adapun Setyaningsih dan Savitri menyoroti peran penting komunikasi interpersonal dan apresiasi dalam membangun semangat kerja guru. Berbagai hasil penelitian tersebut memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang empatik dan adaptif dapat mendorong lahirnya inovasi pendidikan. Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih bersifat kuantitatif dan belum menggali secara mendalam pengalaman subjektif guru dalam konteks nyata. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif dipilih dalam penelitian ini untuk memahami secara komprehensif dinamika kepemimpinan kepala madrasah di lapangan.¹¹

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Roudhotul Hikmah Mojoanyar Mojokerto. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini berupaya menggali pengalaman dan persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala madrasah serta pengaruhnya terhadap semangat kerja. Wawancara mendalam dan observasi akan digunakan untuk memahami faktor-faktor yang mendorong maupun menghambat motivasi guru di lingkungan madrasah. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi

¹⁰ Mochammad Muat and Rahmat Rahmat, "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Di MI NU Raden Rahmat 95 Pasuruan," *Jurnal Nakula: Pusat Ilmu Pendidikan, Bahasa Dan Ilmu Sosial*, Vol. 2, No. 1, (2023): 127–41, doi:10.61132/nakula.v2i1.391.

¹¹ Intan Savitri and Makmur Syukri, "Implementasi Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru," *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, Vol. 14, No. 2, (2025): 1–115.

praktis bagi penguatan peran kepala madrasah sebagai motivator, pembimbing, dan fasilitator pembelajaran. Selain itu, temuan penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar dalam pengembangan strategi kepemimpinan yang adaptif, kontekstual, dan relevan dengan karakteristik lembaga pendidikan Islam. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berfokus pada deskripsi fenomena, tetapi juga memberikan solusi konkret bagi peningkatan mutu pendidikan madrasah di tingkat dasar.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian yang telah dijelaskan diatas, maka yang dijadikan fokus penelitian adalah:

1. Bagaimana Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MI Roudhotul Hikmah Mojoanyar Mojokerto?
2. Bagaimana Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MI Roudhotul Hikmah Mojoanyar Mojokerto?
3. Bagaimana Peran Kepala Madrasah sebagai Leader dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MI Roudhotul Hikmah Mojoanyar Mojokerto?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian diatas, dapat diketahui yang dijadikan sebagai tujuan penelitian adalah:

1. Untuk Mengetahui Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MI Roudhotul Hikmah Mojoanyar Mojokerto.
2. Untuk Mengetahui Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MI Roudhotul Hikmah Mojoanyar Mojokerto.
3. Untuk Mengetahui Peran Kepala Madrasah sebagai Leader dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MI Roudhotul Hikmah Mojoanyar Mojokerto.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi, baik dari aspek teoritis maupun secara praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah di bidang manajemen pendidikan Islam, khususnya yang berkaitan dengan peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Kepala Madrasah: Sebagai bahan refleksi dan evaluasi untuk memperkuat strategi kepemimpinan dalam membangkitkan semangat kerja guru.

- b. Bagi Guru: Sebagai dorongan untuk memahami pentingnya motivasi kerja dalam meningkatkan profesionalisme dan kualitas pembelajaran.
- c. Bagi Lembaga Pendidikan: Sebagai masukan dalam merancang kebijakan yang mendukung iklim kerja kolaboratif dan kondusif di lingkungan madrasah.
- d. Bagi Peneliti Selanjutnya: Menjadi referensi dan bahan perbandingan untuk penelitian lanjutan terkait kepemimpinan pendidikan dan motivasi kerja guru.

E. Penegasan Istilah

a. Peran Kepala Madrasah

Yang dimaksud dengan peran kepala madrasah dalam penelitian ini adalah segala bentuk tindakan dan tanggung jawab kepala madrasah dalam mengarahkan, membimbing, serta memotivasi guru agar bekerja secara optimal sesuai dengan tujuan madrasah.

b. Motivasi Kerja Guru

Motivasi kerja guru diartikan sebagai dorongan dari dalam maupun luar diri guru yang menumbuhkan semangat, tanggung jawab, dan komitmen untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

c. Madrasah Ibtidaiyah Roudhotul Hikmah Mojoanyar Mojokerto

Yang dimaksud dengan madrasah ini adalah lembaga pendidikan dasar Islam tempat penelitian dilakukan, yang menjadi

konteks untuk mengkaji bagaimana kepala madrasah berperan dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

d. Pendekatan Kualitatif

Pendekatan kualitatif adalah pendekatan penelitian yang bertujuan memahami makna dan pengalaman para informan secara mendalam melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, tanpa menggunakan data numerik atau statistik.