

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH
DALAM MENGEMBANGKAN KINERJA GURU
DI MADRASAH ALIYAH KI AJI TUNGGAL
KARANGAJI KEDUNG JEPARA
TAHUN PELAJARAN 2020/2021**



TESIS

Dibuat guna memenuhi salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan

Oleh :

**KAMALUDIN
NIM : 191610000665**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NAHDLATUL ULAMA (UNISNU) JEPARA
2021**



Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara

PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Terakreditasi (B) dengan SK BAN-PT Nomor : 4808/SK/BAN-PT/Akred/M/XII/2017

Jln. Taman Siswa No. 09 Tahunan Jepara Jawa Tengah 59427 Telp./Fax. (0291) 593132

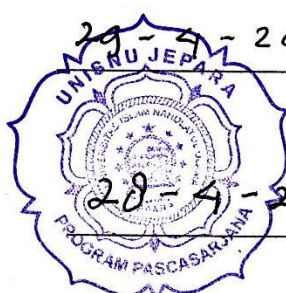


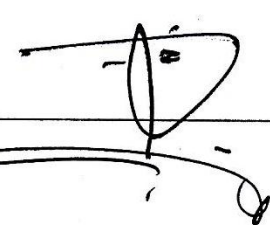

e-mail : pasca@unisnu.ac.id | www.pascasarjana.unisnu.ac.id | www.unisnu.ac.id

PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa proposal tesis mahasiswa :

Nama : Kamaludin
NIM : 192610000665
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Kepemimpinan Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara Tahun Pelajaran 2020/2021.

Telah diujikan pada hari Ahad, 11 April 2021 dan dinyatakan **LULUS** dalam ujian tesis program Magister.

Nama	Tanggal	Tanda Tangan
<u>Dr. H. Mashudi, M.Ag.</u> Ketua Sidang	29-4-2021 	
<u>Dr. H. Subaidi, M.Pd.</u> Sekretaris Sidang	28-4-2021	
<u>Dr. H. Barowi, M.Ag.</u> Penguji I	28-4-2021	
<u>Dr. H. Moh. Nasuka, M.Pd.</u> Penguji II	28-4-2021	



Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara

PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Terakreditasi (B) dengan SK BAN-PT Nomor : 4808/SK/BAN-PT/Akred/M/XII/2017

Jln. Taman Siswa No. 09 Tahunan Jepara Jawa Tengah 59427 Telp./Fax. (0291) 593132



e-mail : pasca@unisnu.ac.id | www.pascasarjana.unisnu.ac.id | www.unisnu.ac.id

PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan telah menyetujui tesis mahasiswa :

Nama : Kamaludin
NIM : 192610000665
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Kepemimpinan Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara Tahun Pelajaran 2020/2021.

Untuk diujikan dalam sidang tesis program magister .

Nama	Tanggal	Tanda tangan
<u>Dr. H. Subaidi, M.Pd.</u> Pembimbing I	<u>20-3-2021</u>	
<u>Dr. H. Munasir, M.M.</u> Pembimbing II	<u>20-3-2021</u>	

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

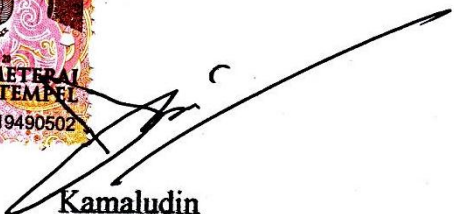
Dengan penuh kejujuran dan tanggungjawab, saya (Kamaludin/192610000665), menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini:

1. Seluruhnya merupakan karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan dalam bentuk dan keperluan apapun;
2. Tidak berisi material yang pernah ditulis oleh orang lain kecuali informasi yang terdapat dalam referensi yang dijadikan rujukan dalam penulisan tesis ini.

Saya bersedia menerima sanksi dari Program Pascasarjana UNISNU Jepara, apabila dikemudian hari ditemukan ketidakbenaran dari pernyataan saya ini.

Jepara, 20 maret 2021
Penulis,




Kamaludin

ABSTRAK

Kamaludin, NIM : 192610000665 Judul: Manajemen Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara Tahun Pelajaran 2021/2022.

Bermula dari latar belakang bahwa manajemen kepala madrasah sangat berperan penting dalam kemajuan sebuah lembaga dan pengembangan kinerja guru, serta dengan tujuan: (1) Untuk mengetahui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara Tahun Pelajaran 2021/2022 (2) Untuk mengetahui hasil pengembangan kinerja guru Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara Tahun Pelajaran 2021/2022 melalui manajemen kepala madrasah. (3) Untuk mengetahui faktor penghambat dan faktor pendorong manajemen kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara dalam mengembangkan kinerja guru Tahun Pelajaran 2021/2022.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif analitis. Data di lapangan diperoleh dengan wawancara Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji, para guru dan siswa-siswi Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji, observasi dan dokumentasi. Analisis data yang akan digunakan adalah *triangulasi metode* untuk memperoleh nilai keabsahan data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Manajemen Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji berupa perencanaan melibatkan semua pihak yang terkait/bersifat partisipatif, pengorganisasian dengan berusaha mengkoordinir semua bawahannya, pelaksanaan dan penggerakan dengan berkomunikasi, mengarahkan semua guru agar melaksanakan tugasnya, Evaluasi/Pengontrolan berupa rapat evaluasi pembelajaran di akhir semester. (2) Pengembangan kinerja guru Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji: (a) Perencanaan. Guru dalam pembuatan perencanaan pembelajaran baik silabus, RPP dan lain-lain jumlahnya meningkat, hal ini karena asas saling membantu. (b) Pelaksanaan pembelajaran berkembang, hal ini bisa dilihat dari penggunaan sistem PJJ dengan menggunakan aplikasi Whatsapp, google classroom, dan aplikasi yang lain yang sebelumnya belum digunakan. (c) Pengembangan penilaian pembelajaran bisa dilihat dari penilaian yang menggunakan IT yang berupa Google Form yang sebelumnya tidak ada, sedangkan yang dinilai meliputi : kompetensi kognitif, psikomotorik dan afektif. (3) Faktor penghambat manajemen kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji: keterbatasan biaya, waktu dan tenaga, kedisiplinan guru yang berbeda. Faktor pendorongnya adalah sarana prasarana yang cukup dan latar belakang pendidikan guru serta bimbingan pengawas Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji dan pengawasan dari pihak Yayasan Ki Aji Tunggal Karangaji.

Kata kunci: *Manajemen, Kepala madrasah, Kinerja Guru, Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal*

الملخص

كمال الدين. 192610000665. " إدارة مدير المدرسة في تطوير أداء المعلم في مدرسة كي أجي تونغال كرانج أجي الثانوية الإسلامية كيدونغ جبارا للعام الأكاديمي 2021/20210 " رسالة الماجستير. قسم ادارة التربية الإسلامية. كليات الدراسات العليا. جامعة نهضة العلماء الإسلامية جبارا 2021.

بداية من الخلفية من أن تدور إدارة مدير المدرسة دورًا مهمًا في تقدم المؤسسة وتطوير أداء المعلم، وأهداف هذا البحث العلمي هي: (1) معرفة التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم لمدير المدرسة في مدرسة كي أجي تونغال كرانج أجي الثانوية الإسلامية كيدونغ جبارا للعام الأكاديمي 2021/20210. (2) لمعرفة نتائج تطوير أداء معلمي المدرسة في مدرسة كي أجي تونغال كرانج أجي الثانوية الإسلامية كيدونغ جبارا للعام الدراسي 2021/20210 من خلال إدارة مدير المدرسة. (3) تحديد العوامل المثبطة والعوامل الدافعة لإدارة مدير المدرسة في مدرسة كي أجي تونغال كرانج أجي الثانوية الإسلامية كيدونغ جبارا في تطوير أداء المعلم للعام الدراسي 2021/2020.

استخدم هذا البحث العلمي المدخل الكيفي بتصميم الوصفي التحليلي. كانت البيانات المحصولة في الميدان من خلال المقابلة مع مدير المدرسة في مدرسة كي أجي تونغال كرانج أجي الثانوية الإسلامية كيدونغ جبارا ومن المعلمين والطلاب في مدرسة كي أجي تونغال كرانج أجي الثانوية الإسلامية كيدونغ جبارا ومن خلال الملاحظة والوثائق. أما تقنيات تحليل البيانات باستخدام طريقة التثليث (triangulasi) للحصول على صحة البيانات.

ودلت نتائج البحث على : أن (1) إدارة مدير المدرسة في مدرسة كي أجي تونغال كرانج أجي الثانوية الإسلامية في شكل التخطيط يتشارك فيه جميع الأطراف المشاركة في الطبيعة، والتنظيم من خلال محاولة التنسيق بين جميع من في رعايته، والتجريك من خلال

التواصل وتوجيه جميع المعلمين للقيام بواجباتهم، والتقويم والرقابة في شكل اجتماعات التقويم. التعلم في نهاية الفصل الدراسي. (2) تطوير أداء المعلم في مدرسة كي أجي تونغال كرانج أجي الثانوية الإسلامية : (أ) يترقى التخطيط لعدد المعلمين في وضع خطط الدروس على حد سواء المنهج الدراسي وخطط التدريس وغيرها، وذلك بمساعدة بعضهم لبعض. (ب) تطوّر تنفيذ التعلم، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال استخدام نظام التعلم عن بعد (PJJ) باستخدام تطبيق وتساب (Whatsapp) وغوغل الفصول (google classroom) والتطبيقات الأخرى المستخدمة من قبل. (ج) يمكن رؤية تطوير تقييمات التعلم من التقييمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في شكل نموذج جوبول (Goole Form) الذي لم يكن موجودًا في السابق ، أما الأمور في التقييم فيما يشمل على : الكفاءات المعرفية والحركية والوجدانية (3) كانت العوامل المثبطة لإدارة مدير مدرسة في مدرسة كي أجي تونغال كرانج أجي الثانوية الإسلامية كيدونغ هي : التكاليف المحدودة والوقت والطاقة وانضباط المعلم المتفاوت. والعامل الدافع هو المرافق الكافية والخلفية التعليمية للمعلمين ومع توجيهات مشرف المدرسة في مدرسة كي أجي تونغال كرانج أجي الثانوية الإسلامية كيدونغ والإشراف من مؤسسة كي أجي تونغال كرانج أجي كيدونغ.

الكلمات الأساسية : الإدارة، مدير المدرسة، أداء المدرس، مدرسة كي أجي تونغال

الثانوية الإسلامية

ABSTRACT

Kamaludin, NIM: 192610000665. Management of Madrasah Principal in Developing Teacher Performance at Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara in Academic Year 20210/2021.

The management of madrasah principals plays an important role in the progress of an institution and the development of teacher performance, and with the objectives: (1) To know the planning, organization, implementation, and evaluation of the Principal of Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara for the 2020/2012 academic year (2) To find out the results of developing the performance of Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal teachers in Karangaji Kedung Jepara for the 2020/2021 academic year through the management of the head of the madrasah. (3) To determine the inhibiting factors and driving factors for the management of Madrasah principal of Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara in developing teacher performance for the 2020/2021 academic year.

This study uses a qualitative approach with a descriptive-analytical type. Data in the field were obtained by interviewing the principal of Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji, teachers and students of Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji, observation and documentation. The data analysis that will be used is a *triangulation of methods* to obtain the validity of the data.

The results showed that: (1) the management of the Principal of Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji in the form of planning involving all related parties / participatory, organizing by trying to coordinate all of his subordinates, mobilizing by communicating, directing all teachers to carry out their duties, evaluation/control in the form of evaluation meetings. learning at the end of the semester; (2) Development of teacher performance at Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji: (a) Planning. The number of teachers in making lesson plans both syllabus, lesson plans, and others have increased, this is because of the principle of helping each other. (b) The implementation of learning develops, this can be seen from the use of the distance learning (PJJ system) using the Whatsapp application, google classroom and other applications that have not been used previously. (c) The development of learning assessments can be seen from assessments using IT in the form of a Google Form that previously did not exist, while what is assessed includes: cognitive, psychomotor, and affective competencies: (3) Inhibiting factors for the management of the principal of Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji: limited costs, time and energy, different teacher discipline. The driving factor is adequate infrastructure and the educational background of teachers as well as the guidance of the supervisor of Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji and supervision from the Ki Aji Tunggal Karangaji Foundation.

Keywords: *Management, Principal, Madrasah, Teacher Performance*

KATA PENGANTAR

Tiada ungkapan yang indah dari makhluk yang lemah, selain kata *al-hamdulillah Rabbi al-Izzah*, atas segala karunia, *maunah* serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi. Sholawat dan salam semoga tercurah kepada insan pilihan di segala bidang, yang kebenaran keteladannya tidak boleh diragukan, karena telah terukir dalam kitab suci al Qur'an, ucapannya bersumber dari wahyu, tindak lakunya patut kita tiru. Semoga kita kelak tergolong umatnya yang mendapat syafaatnya di hari Kiyamat. Amin..

Dengan dorongan niat ikhlas, sabar, dan konsisten, peneliti ingin berikhtiar menyelesaikan tesis tepat waktu, Alhamdulillah dengan bimbingan, arahan, dan koreksi dari para pembimbing akhirnya penelitian ini dapat terselesaikan. Tesis ini merupakan tugas akhir dalam menyelesaikan studi Program Strata dua (S2) pada Program Pascasarjana UNISNU Jepara.

Tesis ini menelaah tentang Manajemen Kepala Madrasah dalam mengembangkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara Tahun Pelajaran 2020/2021. Peneliti menyadari hasil yang didapat dari kegiatan penelitian masih terdapat banyak kekurangan baik isi, sistematika, maupun tata cara penulisan tesis, Oleh karena itu peneliti berharap para pembaca berkenan memberikan masukan, koreksi, atau kritik yang membangun demi kesempurnaan karya ilmiah yang mempunyai landasan dan kaidah-kaidah yang ditetapkan institusi ini.

Dengan keikhlasan hati, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat:

1. Dr H. Sa'dullah Assa'idi, M.Ag. selaku Rektor UNISNU Jepara
2. Dr. H. Barowi, M.Ag. selaku Direktur Program studi Magister Pendidikan Islam.
3. Dr. H. Moh. Nasuka, M.Pd selaku Kaprodi Program Studi Magister Pendidikan Islam.
4. Dr. H. Subaidi, M.Pd. selaku pembimbing I dalam penelitian tesis ini yang dengan sabar memberikan bimbingan kepada peneliti.

5. Dr. H. Munasir, M.M. selaku pembimbing II dalam penelitian tesis ini yang dengan sabar memberikan bimbingan kepada peneliti.
6. Para penguji dan seluruh dosen beserta karyawan Program Studi Magister Pendidikan Islam UNISNU Jepara yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu, yang dengan ikhlas memberikan bimbingan dan layanan pendidikan.
7. Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji, Para Guru dan Karyawan MA Ki Aji Tunggal yang telah membantu peneliti dalam penyelesaian penelitian ini.
8. Istri dan puteri peneliti yang senantiasa mendoakan dan membesarkan hati dan memotivasi peneliti sehingga dengan percaya diri dapat menyelesaikan penelitian ini.
9. Semua pihak yang sudah mendukung penyelesaian penelitian ini baik dari unsur keluarga peneliti maupun lainnya.

Akhirnya peneliti berharap semoga tesis yang sangat sederhana ini dapat memberikan manfaat kepada diri peneliti sendiri dan kepada para pembaca umumnya terkhusus mereka yang berkecimpung di dalam mapel Pendidikan Agama Islam.

Jepara, 20 Maret 2021

Peneliti

Kamaludin

PERSEMBAHAN

Orang tuaku:

*Yang telah melahirkan penulis di dunia, dan selalu mendoakan
semoga menjadi insan yang berguna.*

Guru-guruku:

*Dosen Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam, dosen
pembimbingku yang telah mendidik kami, memotivasi kami untuk
menjadi manusia yang lebih baik, serta semua dosen pascasarjana
Unisnu Jepara.*

Keluargaku:

*Istri tercintaku Faridatun, putra putriku Nawal Lailah, M. Alaudin
Kamal, Ahmad Jajussyarof Rojab, dukungan kalianlah yang
menjadi motivasi tersendiri buat penulis.*

Sahabat-sahabatku:

*Yang telah menemani berdiskusi selama di bangku kuliah. Jasamu
semoga dibalas oleh Allah SWT.*

Almamaterku:

*Prodrum Manajemen Pendidikan Agama Islam Pascasarjana
UNISNU Jepara*

MOTTO

وكن مستفيدا كل يوم زيادة من العلم واسبح في بحور الفوائد

Jadilah orang yang setiap hari menambah wawasan keilmuan, dan menyelamlah di dasar lautan ilmu

(Ta'lim al-Muta'allim)

DAFTAR ISI

<i>Cover</i>	i
<i>Halaman Judul</i>	i
<i>Halaman Pengesahan Majelis Penguji Tesis</i>	ii
<i>Halaman Persetujuan Pembimbing</i>	iii
<i>Pernyataan keaslian</i>	iv
<i>Abstrak 3 bahasa</i>	v
<i>Kata Pengantar</i>	ix
<i>Persembahan</i>	xi
<i>Motto</i>	xii
<i>Daftar Isi</i>	xiii
<i>Pedoman Trasliterasi</i>	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	11
F. Sistematika Penulisan	11
BAB II LANDASAN TEORI	14
A. Deskripsi Teori	14
1. Kinerja Guru	14
a) Pengertian Kinerja Guru	14
b) Tujuan Peningkatan Guru.....	15
c) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	16
d) Indikator Kinerja Guru	19
2. Manajemen Kepala Madrasah	21
a) Pengertian Manajemen Kepala Madrasah	21
b) Prinsip-Prinsip Kepala Madrasah	33
c) Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	44

B. Penelitian Terdahulu	45
C. Kerangka Berpikir	52
BAB III METODE PENELITIAN	58
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	58
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	59
C. Data dan Sumber Data.....	60
D. Teknik Pengumpulan Data	61
E. Uji Keabsahan Data.....	65
F. Teknik Analisis Data	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	70
A. Gambaran Umum MA Ki Aji Tunggal	70
B. Gambaran Manajemen Kepala MA Ki Aji Tunggal	87
C. Faktor Penghambat dan Pendorong Manajemen Kepala MA	98
D. Gambaran Kinerja Guru MA Ki Aji Tunggal	101
E. Pembahasan	113
BAB V PENUTUP	147
A. Kesimpulan	147
B. Rekomendasi	149
C. Penutup	149
Daftar Pustaka.....	167
Lampiran-lampiran	

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	-	tidak dilambangkan
ب	Bâ	B	-
ت	Tâ	T	-
ث	Sâ	Š	s dengan titik di atas
ج	Jim	J	-
ح	Hâ	H	h dengan titik di atas
خ	Khâ	Kh	-
د	Dâl	D	-
ذ	Zâl	Ž	z dengan titik di atas
ر	Râ	R	-
ز	Zâ	Z	-
س	Sin	S	-
ش	Syin	Sy	-
ص	Sâd	Ş	s dengan titik di bawah
ض	Dâd	D	d dengan titik di bawah
ط	Tâ	Ṭ	t dengan titik di bawah
ظ	Zâ	Z	z dengan titik di bawah
ع	‘ain	‘	koma terbalik (apostrof tunggal)
غ	Gain	g	-
ف	Fâ	f	-
ق	Qâf	q	-
ك	Kâf	k	-
ل	Lâm	l	-
م	Mîm	m	-
ن	Nun	n	-
و	Wâw	w	-
هـ	Hâ	h	-
ء	Hamzah	'	<i>apstrof</i> lurus miring (tidak untuk awal kata)
ي	Yâ	y	-
ة	Tâ’ Marbutah	h	dibaca <i>ah</i> ketika mawquf
ة...	Tâ’ Marbutah	t/h	dibaca <i>ah/at</i> ketika mawquf

B. Vokal Pendek

Arab	Latin	Keterangan	Contoh
ـَ	A	Bunyi fathah pendek	أَفَلْ
ـِ	I	Bunyi kasrah pendek	سَلِمِ
ـُ	U	Bunyi dammah pendek	أَحُدْ

C. Vokal panjang

Arab	Latin	Keterangan	Contoh
ـَا	a	Bunyi fathah panjang	كَانَ
ـِي	i	Bunyi kasrah panjang	بَنِي
ـُو	u	Bunyi dammah panjang	كُونُو

D. Diftong

Arab	Latin	Keterangan	Contoh
ـَاوْ	Aw	Bunyi fathah diikuti waw	مَوْزْ
ـَايْ	Ai	Bunyi fathah diikuti ya'	كَيْدْ

E. Pembauran kata sandang tertentu¹

Arab	Latin	Keterangan	Contoh
أَلْقَ	Al-Qo	Bunyi al Qomariyyah (el mati dibaca jelas)	أَلْقَمْرُ
أَلشَّ	Asy-Sya	Bunyi al Syamsiyyah (el mati tidak dibaca, diganti dengan huruf yang mengikutinya)	أَلشَّمْسُ
وَالْمُ / وَالْتَّ	Wal dan Wat	Bunyi al diawali huruf hidup, hamzah tidak terbaca	وَالْمُعَامَلَةُ / وَالتَّرْبِيَةُ

¹ UNISNU, 2021. *Pedoman Akademik Program Pascasarjana 2020-2021*, Jepara, UNISNU Pres, hlm. 5-6.