

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah

Pendidikan merupa kebutuhan manusia yang harus terpenuhi, manusia tidak hanya membutuhkan makan, minum dan tempat tinggal semata, akan tetapi manusia juga membutuhkan pendidikan untuk menunjang kehidupan yang dijalani. Pendidikan adalah salah satu penentu mutu sumber daya manusia. Dewasa ini keunggulan suatu bangsa bukan lagi diidentikkan dengan melimpahnya ruangnya kekayaan alam yang ada, akan tetapi lebih kepada keunggulan sumber daya manusianya, karena mutu sumber daya manusia berkontribusi positif bagi mutu pendidikan. Mutu pendidikan sering dinilai dengan kondisi yang baik, syarat yang terpenuhi, serta komponen yang komplit dalam pendidikan. Komponen-komponen tersebut adalah masukan, proses, keluaran, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, serta biaya. kepala madrasah sebagai kunci pendorong bagi perkembangan dan kemajuan sekolah serta bertanggungjawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya.¹

Untuk menunjang pendidikan yang bermutu, salah satunya diperlukan pengembangan kinerja guru, kinerja guru yang baik akan memberikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan pendidikan nasional, untuk itu selaku pengajar, guru dituntut melaksanakan tugasnya dengan

¹ Purwanti dan Yusrizal, 2014, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pada SMP Negeri 2 Simeulue Timur*. Jurnal Ilmiah Didaktika XIV(2), hlm. 390-400.

bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran. Pengembangan kinerja guru dianggap penting karena dengan kinerja guru yang baik, akan menghasilkan mutu pendidikan yang baik, tujuan suatu lembaga akan diperoleh secara efektif dan efisien. Guru sebagai penggerak motivasi diri perlu meningkatkan kinerjanya dengan merencanakan program pribadi karena hal demikian merupakan kunci utama yang harus selalu ditingkatkan.²

Salah satu cara untuk mengetahui baik atau belum baiknya seorang guru dalam menjalankan pekerjaannya adalah dengan melihat tugas dan tanggung jawabnya telah terpenuhi. Kinerja dapat diartikan sebagai suatu perencanaan, pelaksanaan tugas maupun hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan seseorang. Anwar Prabu Mangkunegara, menjelaskan bahwa “Kinerja guru adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang hendak dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya selaku pengajar, dengan kata lain guru haruslah semaksimal mungkin mengerjakan tugasnya tanpa mengenal kata menyerah dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja juga diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai keberhasilan kerja dari seseorang, namun prestasi yang dimaksud bukanlah prestasi yang berkaitan dengan banyaknya kejuaraan yang diperoleh guru tersebut

² Aminatur Rizkiyah, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru dalam Menciptakan Keunggulan Peserta didik*, Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim: Program Magister manajemen Pendidikan islam Pascasarjana, hlm. 1. Diakses pada hari Rabu tanggal 4 Maret 2021 pukul 03.00 WIB.

melainkan keberhasilan yang salah satunya tampak dari suatu proses belajar mengajar. Keberhasilan kinerja guru juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang dalam bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang³. Pendapat lain dari Hadari Nawawi menyatakan bahwa “Kinerja dapat diartikan sebagai apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya”⁴. Hal ini dapat diartikan bahwa apa yang telah dilakukan seseorang dalam bekerja dapat terlihat dari hasil kerjanya. Sedangkan Wibowo memberikan pengertian bahwa “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut”⁵. Dari berbagai pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan pelaksanaan dari tugas dan tanggung jawab seseorang di dalam menjalankan sebuah pekerjaan. Agar pelaksanaan pendidikan dapat terlaksana dengan baik, guru diharuskan memiliki kinerja yang baik. Hal ini tentunya sangat diharapkan karena guru merupakan pekerjaan yang sudah diakui keprofesionalannya. Menurut Hamzah B. Uno dan Nina Lamatengga “Kinerja guru sekolah dasar dapat terlihat pada kegiatan merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya

³ Anwar Prabu Mangkunegoro, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 67

⁴ Hadari Nawawi. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, hlm. 66

⁵ Wibowo, 2011, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, hlm. 7

dilandasi etos kerja dan disiplin profesional guru”⁶. Hal yang sama diungkapkan Soedijarto bahwa “Kinerja guru meliputi merencanakan, mengelola pelaksanaan, menilai proses dan hasil, mendiagnosis kesulitan belajar, dan merevisi program pembelajaran”⁷.

Salah satu strategi yang dapat ditempuh untuk mengembangkan kinerja guru adalah kepemimpinan kepala madrasah, faktor kepemimpinan, memiliki aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kinerja kepada guru⁸

Kepala Madrasah dituntut untuk menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, di antara tugas dan fungsinya adalah membuat perencanaan, pengorganisasiannya, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasinya.

Kepala Madrasah sebagai pemimpin harus menjaga agar kinerja guru bisa berkembang, Kepala Madrasah juga merupakan pemimpin di bumi ini yang mengurus bagian pendidikan.

Allah berfirman dalam surat al-Baqoroh ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِي الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَجْعَلْ فِيْهَا
 مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ ۗ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ
 قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

⁶ Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, 2012, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara, him. 63

⁷ Soedijarto, 2008, *Landasan dan Arah Pendidikan Nasional Kita*, Jakarta: Gramedia Pustaka, hlm. 178

⁸ Martinis Yamin, 2013, *Strategi dan Metode dalam Model Pembelajaran*, Jakarta: Referensi (GP Press Group), hlm. 129

Artinya: “Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. Al-Baqoroh: 30).⁹

Dalam Tafsir *Asshowi* dijelaskan bahwa arti dari Khalifah adalah seorang pemimpin yang akan mengatur dan menjaga kelestarian alam raya.¹⁰

Nabi Muhammad SAW bersabda:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُتُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَإِلِمَامُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَعَبْدُ الرَّجُلِ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخاري)

“Dari Abdullah bin Dinar dari Abdullah bin Umar radliallahu 'anhuma, Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "ketahuilah Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawabannya atas yang di pimpin, penguasa yang memimpin rakyat banyak dia akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnnya, setiap kepala keluarga adalah pemimpin anggota keluarganya dan dia dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnnya, dan isteri pemimpin terhadap keluarga rumah suaminya dan juga anak-anaknya, dan dia akan dimintai pertanggungjawabannya terhadap mereka, dan budak

⁹ Departemen Agama RI, 2002, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Semarang: PT Thoha Putra Semarang, Cetakan VII, hlm. 6.

¹⁰ Ahmad Asshowi al Maliki, tt., *Tafsir Asshowi*, juz 1, Semarang: Toha Putera, hlm. 19.

seseorang juga pemimpin terhadap harta tuannya dan akan dimintai pertanggungjawaban terhadapnya, ketahuilah, setiap kalian adalah bertanggung jawab atas yang dipimpinnya." (H.R. al-Bukhori).¹¹

Dalam sebuah hadis lain, Nabi SAW bersabda:

عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ " إِذَا
خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ رَوَاهُ أَبُو دَاوُدَ بِإِسْنَادٍ حَسَنٍ ¹²

Artinya; “Dari Abi Said al-Hudzri, Rasulullah SAW bersabda: ketika tiga orang keluar untuk bepergian, maka hendaklah mereka mengangkat pemimpin salah satunya” (H.R. Abu Dawud dengan sanad hasan)

Setiap kajian manajemen, termasuk manajemen pendidikan Islam akan selalu membahas tentang kepemimpinan, bahasan kepemimpinan ini bisa masuk dalam mata kuliah ataupun materi yang harus dikuasai oleh seorang mahasiswa. Di dalam proses manajemen, kepemimpinan memegang posisi yang sangat penting untuk kemajuan organisasi yang dipimpinnya, karena pemimpin adalah ibarat sopir yang mengendalikan anak-buah maupun staf yang ada dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan menempati posisi strategis karena menjadi motor penggerak bagi berbagai sumber daya yang tersedia dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Menurut Terry, keberadaan kepemimpinan dalam manajemen merupakan suatu yang alami dalam

¹¹ Muhammad bin Ismail al Bukhori, *al Jamil al Musnad as-Shahih min Umuri Rasulillah SAW wa Sunaniki*, No. 2554, Juz 3, hlm. 150, Maktabah Syamilah V.3.8.

¹² Faisal bin Abdul Aziz, *Tazrizul Riyadu Sholihin*, Maktabah Syamilah V. 3.8 tt.

usaha mencapai tujuan organisasi.¹³ Beberapa dari anggota kelompok akan memimpin dan sebagian besar yang lain akan mengikuti. Kondisi ini didasarkan pada kenyataan, bahwa kebanyakan bawahan/staf menginginkan adanya orang lain yang menentukan, mengarahkan, memotivasi, membimbing dan mengawasi berbagai aktivitas yang mereka kerjakan. Oleh karena itu sukses dan tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dalam organisasi tersebut.¹⁴ Oleh karena itu, teori kepemimpinan merupakan teori yang sangat penting untuk dikaji dan dikuasai dalam program manajemen pendidikan Islam. Hal inilah yang menjadi motivasi tersendiri oleh penulis untuk mengangkat teori kepemimpinan dalam sebuah makalah komprehensif.

Kepemimpinan pendidikan Islam sangat penting adanya, dalam hal ini kepala madrasah yang berperan penting dalam memajukan madrasah yang dipimpinnya, bagaimana kualitas madrasah meningkat, bagaimana keajahteraan dan kehamronisan antar guru terjaga, itu semua butuh kepemimpinan yang kompeten, yang mahir dan menguasai teori-teori kepemimpinan yang telah dikaji dalam buku-buku akademik, jurnal ilmiah, bahkan tesis dan disertasi. Analisis

¹³ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, terj. J. Smith D. F.M. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 152.

¹⁴ Senada dengan hal tersebut, Moedjiarto menyatakan bahwa pemimpin dalam organisasi ibarat seorang empu pada bidang perkerisan. Empu yang baik tentu sangat memahami perbedaan antara keris yang bermutu tinggi dan keris yang bermutu rendah. Bahkan seorang empu juga mampu untuk membuat keris sakti bermutu tinggi dengan “luk” atau lekuk-lekuk yang berseni tinggi. Lihat Moedjiarto, *Sekolah Unggul Metodologi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan* (t.t.: Duta Graha Pustaka, hlm. 79).

yang dilakukan oleh Syahrial dalam jurnal al-ghozali, menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang sangat berpengaruh secara signifikan, diantara faktor-faktor lain yang turut membantu untuk mempengaruhi pencapaian tujuan pendidikan, faktor lain selain kepemimpinan ialah sumber permodalan yang mencukupi, struktur organisasi yang akurat, dananya tenaga profesional yang cukup memadai. Menurut Stephen Robbin kepemimpinan dimaknai sebagai, *leadership as ability to influence a group toward the achievement goals*. Pendapat Stephen Robbin tersebut, menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi kelompok untuk dapat mencapai tujuan, sehingga kepemimpinan lebih menekankan pada sejauh mana seorang pemimpin memiliki kemampuan mempengaruhi para bawahan untuk bersama-sama mencapai tujuan yang ditentukan. Ulasan di atas, menunjukkan bahwa pemimpin sangat dibutuhkan perannya dalam memajukan kualitas pendidikan. Sehingga pemahaman mengenai urgensi kepemimpinan dalam pendidikan Islam adalah sesuatu yang sangat penting sebagai prasyarat mutlak yang perlu dilakukan untuk memastikan bahwa tujuan dan cita-cita mendasar dalam pendidikan Islam dapat terwujud dan tercapai.¹⁵

Kepala madrasah sebagai manajer bertugas sebagai pelaksana kurikulum, pengatur personil, fasilitas, keuangan, ketata usahaan

¹⁵ Syahrial, *Konsep Dasar Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam*, Jurnal al ghozali, Volume 1, Nomor 2, 2018, hlm 84.

sekolah, pemelihara tata tertib, serta hubungan sekolah dan masyarakat. Dipihak lain, kepala madrasah sebagai manajer melaksanakan proses-proses administratif yaitu melaksanakan tugas-tugas dalam membuat perencanaan, mengambil keputusan dalam operasi sekolah, mengontrol dan menilai hasil-hasil, menyampaikan dan menjelaskan perintah-perintah, memecahkan konflik yang muncul, dan memupuk semangat bekerja dan belajar. Adapun tugas guru pendidikan agama adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, memberi teladan, menilai, dan mengevaluasi pesertadidik. Kompetensi Guru sebagaimana dimaksud dalam PP No. 74 tahun 2008 tentang guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Namun guru yang dimaksud disini adalah guru agama yang selain beberapa kompetensi yang telah dijelaskan di atas juga terdapat kompetensi kepemimpinan sebagaimana dalam Permenag No. 16 tahun 2010 tentang Pengelolaan Pendidikan Agama pada Sekolah¹⁶

Berdasarkan kajian teoretis dan hasil penelitian terdahulu tersebut melatar belakangi peneliti untuk melakukan penelitian secara mendalam terkait kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan kinerja guru di MA Ki Ai Tunggal Karangaji. Oleh karena itu, judul penelitian yang diangkat adalah: “**Manajemen**

¹⁶ Republik Indonesia, Undang-undang tentang Pengelolaan Pendidikan Agama pada Sekolah No. 16 tahun 2010.

**Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di
Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara
Tahun Pelajaran 2020/2021”**

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang diatas dapat disimpulkan indentifikasi masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Pentingnya Kinerja guru dalam sebuah lembaga pendidikan
2. Manajemen kepala Madrasah sangat berperan dalam pengembangan kinerja guru
3. Indikator Kinerja guru bisa dilihat dari perencanaan, pelaksanaan dan penilaian.
4. Faktor perkembangan kinerja guru salah satunya dengan manajemen kepala madrasah yang baik.

C. Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, Tesis ini mempunyai beberapa rumusan masalah, yaitu:

1. Bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara Tahun Pelajaran 2020/2021?
2. Sejauh mana hasil pengembangan kinerja guru Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara Tahun Pelajaran 2020/2021 melalui manajemen kepala madrasah?

3. Apa saja faktor pendorong dan penghambat manajemen Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara dalam mengembangkan kinerja guru Tahun Pelajaran 2020/2021?

D. Tujuan Penelitian

Secara umum, tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menggali informasi dan menambah wawasan keilmuan yang ada kaitannya dengan jurusan yang diambil peneliti. Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara Tahun Pelajaran 2020/2021.
2. Untuk mengetahui hasil pengembangan kinerja guru Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara Tahun Pelajaran 2020/2021 melalui manajemen kepala madrasah?
3. Untuk mengetahui faktor pendorong dan penghambat manajemen Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kedung Jepara dalam mengembangkan kinerja guru Tahun Pelajaran 2020/2021?

E. Manfaat Penelitian

Manfaat secara umum dalam penelitian ini adalah penelitian yang dibuat ini menjadi nilai ibadah yang mendapat pahala disisi Allah SWT, dan menjadi sumbangsi dari peneliti terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu yang berkaitan dengan kepemimpinan

kepala madrasah dan kinerja guru yang akhirnya bisa dikembangkan oleh penelitian selanjutnya.

Sedangkan manfaat khusus dari penelitian ini adalah, hasil penelitian ini bisa sebagai bahan untuk pengembangan kinerja guru khususnya di MA Ki Aji tunggal karangaji, dan sebagai bahan kemajuan manajemen kepala madrasah di MA Ki Aji tunggal Karangaji.

F. Sistematika Penelitian Tesis

Sistematika penelitian yang dibuat dalam rencana tesis ini adalah sebagai berikut :

Bagian awal adalah bagian yang mendahului tubuh tesis yang berisi: halaman sampul, halaman judul, halaman persetujuan, motto, kata pengantar, dan daftar isi.

Bagian tengah, ialah bagian tubuh tesis yang terdiri dari lima bab, yaitu: Latar Belakang Masalah, rumusan Masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi Operasional/ Penegasan Istilah, penelitian terdahulu

Bab II. Bab ini akan menguraikan tentang kajian teori yang meliputi: Kinerja Guru, yaitu: pengertian kinerja guru, tujuan peningkatan kinerja guru, factor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, indicator kinerja guru, manajemen kepala madrasah, yang meliputi Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi, kemudian definisi kepala madrasah, prinsip-prinsip kepala madrasah, tipe kepala madrasah.

Bab III, bab ini membahas tentang metode penelitian, meliputi: Pendekatan dan jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, data dan sumber data teknik pengumpulan data, uji keabsahan data, teknik analisis data

Bab IV. Ini adalah bab inti dari hasil penelitian, yaitu tentang gambaran umum madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji, gambaran khusus madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji, bagaimana gambaran manajemen kepala madrasah, bagaimana pengembangan kinerja guru madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji, apa yang menjadi faktor pendorong dan penghambat kepala madrasah dalam mengembangkan kinerja guru, bagaimana solusi kepala madrasah untuk mengembangkan kinerja guru.

Bab V. Bab ini terdiri dari tiga sub, yaitu simpulan, yang memuat kesimpulan-kesimpulan dari uraian-uraian pada bab terdahulu, saran yang memuat beberapa saran dari peneliti yang berhubungan dengan kesimpulan yang telah dikemukakan dan kata penutup. Kemudian bagian akhir terdiri dari daftar pustaka, lampiran-lampiran serta daftar riwayat hidup.