

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebagaimana sebuah institusi pendidikan sekolah pada umumnya Madrasah didalamnya terdapat beberapa komponen yang saling berkaitan. Komponen-komponen tersebut meliputi kepala madrasah, guru, siswa, staf administrasi, lingkungan dan kurikulum (materi, metode, media). Komponen-komponen tersebut seyogyanya tercipta suatu kerjasama yang sinergis untuk dapat mencapai tujuan Madrasah. Tujuan Madrasah termasuk Madrasah Aliyah sebagaimana tujuan sekolah pada umumnya secara global dapat berupa tuntutan untuk mewujudkan kemampuan akademis tertentu, keterampilan, sikap dan mental serta kepribadian yang harus dimiliki peserta didik sebagai output dari proses pembelajaran.

Manajemen Madrasah atau pengelolaan pendidikan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan yang dilakukan kepala madrasah dalam menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin. Karena kepala madrasah dituntut keprofesionalannya untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai tuntutan kompetensi guru, pengawas

maupun kepala madrasah yang tertuang dalam standar nasional Pendidikan dan permendiknas Nomor 6 Tahun 2018 tentang kepala sekolah.¹ Penugasan guru sebagai kepala sekolah. Kepala Sekolah/Madrasah ialah yang bertanggung jawab untuk memimpin dan mengelola administrasi Madrasah.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah akan terkait dengan hasil dalam memimpin dan menjalankan proses pendidikan di madrasah.² Dari hasil kepemimpinan yang baik akan melahirkan generasi-generasi yang baik pula. Oleh karena itu butuh model kepemimpinan seperti apa yang harus dilakukan oleh seorang kepala Madrasah. Salah satu dari model kepemimpinan yaitu model kepemimpinan Tindakan Terpusat (*Action Central Leadership*). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Aldir yang dikutip Sudarman Danim bahwa :

“Seorang pemimpin perlu untuk menyeimbangkan kebutuhan tugas, tim dan individu. Pemimpin yang efektif melaksanakan fungsi dan menunjukkan perilaku yang bervariasi sesuai dengan tingkat kebutuhan situasi. Pemimpin menyeimbangkan sementara tiga lingkaran, sekaligus memastikan ikhtisar Diantaranya terbaik apa yang terjadi diantaranya (a) perilaku kepemimpinan yang

¹ Standar Nasional Pendidikan dan Permendiknas no 6 Tahun 2018 Tentang Kepala Sekolah.

² Sudarwan Dani, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), p. 90.

berorientasi tugas. (b) Perilaku kepemimpinan yang berorientasi tim Dan (c) Perilaku kepemimpinan yang berorientasi perorangan”.³ Oleh karena itu, pemimpin harus bisa membagi waktu. Waktu untuk tugas di kantor dan waktu untuk keluarga serta bisa bekerja secara individu dan tim.

Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh John Gardner (1986-1988), kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.⁴ Dengan kata lain pemimpin harus mempunyai kelebihan daripada bawahannya dan bisa menunjukkan wibawa terhadap bawahan yang dipimpinnya sehingga timbul keterikatan antara pemimpin dan anggota yang dipimpinnya.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Glatthorn, bahwa adanya keterikatan yang kuat antara gaya kepemimpinan yang dipakai oleh Kepala Madrasah dengan keefektifan secara keseluruhan dari proses

³ *Ibid.*, p. 92.

⁴ Encep Syarifudin, *Teori Kepemimpinan*, Jurnal Al-Qalam, STAIN Sultan Maulana Hasanuddin, Jurusan Tarbiyah, Vol. 21, No. 102 Desember 2004, p. 462.

pendidikan di Madrasah.⁵ Artinya, sumber daya manusia yang handal tidak lepas dari pengaruh pola ataupun gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, hal ini tercermin dalam pelaksanaan organisasi.

Berjalannya roda organisasi dengan tertib, nyaman, kondusif dan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, dan akan tercapai jika Kepala Madrasah melakukan kepemimpinan yang tepat. Seorang Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tanggung jawab yang berat, dalam menghadapi segala permasalahan dan tantangan yang dihadapi untuk menciptakan dan memberikan kenyamanan bagi guru dan siswa di Madrasah.⁶ Dengan kata lain Kepala Madrasah harus bisa mengayomi bawahannya. Mulai dari Guru, staf tata usaha dan peserta didik.

Suetopo dan Suemanto menyampaikan bahwa fungsi utama Kepala Sekolah/Madrasah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid dapat belajar dengan baik.⁷ Kepala Madrasah

⁵ Allan A, Glatthorn, A, *The Principal as Curriculum Leader : Shaping What is Taught & Tested. 2 nd ed. Thousand Oaks.*(Calip: Corwin Press., 2012), p. 12.

⁶ Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah*, (Tangerang: Haja Mandiri, 2014), p. 100.

⁷ Soetopo, Hendiyat dan Suemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Malang: Bina Aksara, 1999), p. 19.

harus bisa memberikan kenyamanan kepada guru dan siswa, seperti memfasilitasi sarana dan prasarana yang belum ada agar pembelajaran berjalan dengan nyaman.

Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah memiliki peluang berpengaruh terhadap kinerja guru disebabkan karena faktor kepemimpinan, hal ini merupakan yang cukup dominan dalam menentukan keberhasilan lembaga.⁸ Oleh karena mengingat faktor kepribadian pemimpin, atau bisa juga karena keinginan pemimpin dalam rangka menyesuaikan diri dengan bawahan, sehingga muncul keselarasan antara pimpinan dengan bawahan, dalam hal itu antara Kepala Madrasah dengan para guru dan semua peserta didiknya.

Dengan demikian untuk mencapai suasana kerja Madrasah yang kondusif. Jika suasana Madrasah kondusif, maka akan lebih mudah mencapai semua program Madrasah yang telah menjadi komitmen bersama. Hal ini diungkapkan oleh Mulyasa sebagai berikut :

“Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dan kemampuan motivasi berpeluang untuk mempengaruhi kinerja guru. Hal itu disebabkan karena Kepala Madrasah selain melaksanakan tugas pokok dan fungsi, juga perlu memiliki kemampuan menjalin hubungan/kerja sama dengan masyarakat dalam

⁸ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2017), p. 43.

rangka membina pribadi peserta didik secara optimal serta mampu menciptakan iklim yang kondusif demi lahirnya partisipasi dan kolaborasi masyarakat secara profesional, transparan, dan demokratis.”⁹

Setiap kepala Madrasah harus memahami kunci sukses kepemimpinannya karena kepala Madrasah ialah pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinannya yang kuat.¹⁰ Sehingga kepala Madrasah harus berfikir keras dan cerdas supaya tingkat satuan pendidikan yang dipimpinnya menjadi madrasah yang unggul.

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala Madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku Kepala Madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok.¹¹ Kepala madrasah tidak lepas dari dunia pendidikan, karena pendidikan merupakan hal yang

⁹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), p. 189.

¹⁰ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, p. 16.

¹¹ Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah*, p. 111-112.

sangat penting dalam apapun, karena melalui pendidikan seseorang bisa mencapai tujuan dan cita-cita yang diinginkan. Maka dari itu pendidikan harus memiliki pemimpin atau Kepala Madrasah yang kuat dan efektif.

Kinerja para guru berpengaruh positif terhadap penilaian kinerja. Perilaku Kepala Madrasah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan Madrasah.¹² Kepala Madrasah harus memberikan motivasi agar kinerja guru setiap hari meningkat sehingga terwujud visi, misi dan tujuan Madrasah tersebut.

Menurut Ruky, yang dikutip Supardi mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dilihat kata kinerja berasal dari kata *performance*. Kata "*Performance*" memberikan tiga arti, yaitu (1) "prestasi" seperti dalam konteks atau kalimat "*high performance car*", atau mobil yang sangat cepat"; (2) "pertunjukkan", seperti dalam konteks atau kalimat

¹²Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, p. 17.

"*Folk dance performance*", atau "pertunjukkan tarian-tarian rakyat";
 (3) "pelaksanaan tugas" seperti dalam konteks atau kalimat "*in performing his her dutes*".¹³

Sedangkan menurut Ostrander dan Dethy yang dikutip Eneng Muslihah berpendapat :

“Kepala Sekolah atau Madrasah merupakan pemimpin pengajaran. Fungsi kepemimpinan pengajaran meliputi perkara-perkara penting yaitu: menyusun tujuan sekolah, meningkatkan ekspektasi guru, memperkembangkan tahap pencapaian sekolah, memantau kemajuan murid, mengawal masa pengajaran, mempunyai pengetahuan berhubung dengan pengajaran kurikulum, meningkatkan penyelarasan kurikulum, mengadakan penilaian terhadap pengajaran dan mengadakan lingkungan kerja yang kondusif”.¹⁴

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi aspek kinerja guru salah satunya ialah dari faktor motivasi kerja yang harus dimiliki seorang guru.¹⁵ Motivasi berkenaan dengan tujuan yang langsung menjadi arah tindakan. Tanpa tujuan yang jelas, sulit didapatkan motivasi yang kuat untuk mencapainya. Motivasi ialah kegiatan yang telah mendorong dan berkelanjutan (bertahan terus menerus) artinya tanda ada dorongan yang terus menerus, mustahil

¹³ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), p. 45.

¹⁴ Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah*, p. 111-112.

¹⁵ Moh. Makhbub Aly dan Eko Yuliyanto, *Analisis Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 9 Semarang*, Seminar Nasional Edusaintek FMIPA UNIMUS 2018 (ISBN: 979-602-5614-35-4), Universitas Muhammadiyah Semarang Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, p. 443

motivasi akan muncul.¹⁶ Oleh karena itu, kepala Madrasah selalu memberi motivasi kepada guru untuk selalu meningkatkan kinerjanya.

Sebagai tenaga profesional kependidikan guru memiliki motivasi kerja yang berbeda antara guru yang satu dengan yang lain. Motivasi kerja guru merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja guru karena sebagai pendorong utama setiap guru melaksanakan tugas profesinya sesuai ketentuan yang berlaku.¹⁷ Faktor motivasi juga dapat mempengaruhi kinerja guru. Motivasi yang dimiliki seorang guru ialah suatu potensi, dimana seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seorang guru hendak bekerja sesuai dengan keinginan organisasi.¹⁸ Untuk ini kelak akan berakibat adanya motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja guru.

¹⁶ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016),p. 276.

¹⁷Titin Eka Ardiana, *Pengaruh Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK di Kota Madiun*, Jurnal Akuntansi dan Pajak, Universitas Muhammadiyah Ponorogo Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi, Vol. 17 No. 02, Januari 2017, p. 16.

¹⁸Luis Aparicio Guterres dan Wayan Gede Supartha, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru*, E- Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana Bali Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Vol. 5 No. 3 2016, p. 431.

Motivasi kerja salah satu Faktor yang mempengaruhi kinerja guru. kepemimpinan Kepala Madrasah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan manajemen Madrasah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel. Oleh karena itu, Kepala Madrasah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen Madrasah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman; khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni.

Fenomena di lapangan khususnya di Kabupaten Serang menunjukkan bahwa produktivitas Madrasah Aliyah di Kabupaten Serang perlu ditingkatkan, diantaranya dengan mengoptimalkan upaya penilaian kerja untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik.

Wakil Kepala MAN 1 Serang mengungkapkan bahwa perlu membuat strategi yang inovatif, agar guru dapat menerapkan model, metode, pendekatan dan strategi pembelajaran untuk meningkatkan

pembelajaran.¹⁹ Jadi perlu untuk Kepala Madrasah membuat strategi kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja guru. Akan tetapi kinerja guru dalam kaitan dengan mutu pendidikan harus dimulai dengan dirinya sendiri. Sebagai pribadi, guru merupakan perwujudan diri dengan seluruh keunikan karakteristik yang sesuai dengan posisinya sebagai pemangku profesi keguruan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah pembinaan oleh Kepala Madrasah.

Berdasarkan hasil pra-survei yang penulis lakukan terhadap guru-guru mengenai persepsi kinerja guru dan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain tentang komponen proses pembelajaran. Dalam hal yang akan dijadikan bahan penelitian yang mencakup beberapa indikator instrumen penilaian kinerja guru yang harus lebih ditingkatkan.

Namun permasalahan muncul di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Serang dalam kinerja guru, sebagaimana yang di ungkapkan kepala MAN 2 Kabupaten Serang keterlibatan Kepala Madrasah dalam memantau proses kinerja guru yang dinilai semakin menurun sehingga Kepala Madrasah harus membuat strategi untuk

¹⁹ Wawancara dengan Bapak Jupran Sabtu, 23 Oktober 2021, pukul 10:00.

meningkatkan kinerja guru khususnya di MAN 2 Kabupaten Serang .²⁰ karena Madrasah Aliyah merupakan suatu organisasi atau lembaga yang memerlukan pengelolaan terpadu baik oleh sebagai pelaksana kegiatan belajar mengajar di kelas maupun oleh kepala madrasah sebagai pengendali kegiatan di madrasah.

Dipilihnya MAN 1 dan MAN 2 Kab. Serang sebagai tempat penelitian merupakan madrasah yang berada di Kabupaten Serang. Alasan pendukung peneliti memilih MAN 1 dan MAN 2 Kab. Serang sebagai lokasi penelitian, MAN 1 dan MAN 2 Kab. Serang selalu mengupayakan dalam pembelajaran yang kondusif sehingga Kepala Madrasah harus menerapkan bagaimana kepemimpinannya untuk meningkatkan kinerja guru dilembaganya masing-masing.

Dari latar belakang dan realitas di atas maka, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang ***“PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN PENILAIAN ADMINISTRASI GURU TERHADAP KINERJA GURU (Studi MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Serang).***

²⁰Wawancara dengan Bapak Momon Andriwinata, Senin, 25 Oktober 2021, pukul 09:00.

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat diketahui bahwa permasalahan kinerja guru yang belum sesuai dengan kurikulum yang diamanatkan oleh Undang-Undang disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain terkait dengan guru, sebagai ujung tombak pendidikan. Guru menghadapi berbagai permasalahan terkait dengan tugas utamanya sebagai pendidik sehingga seringkali tugas utama guru tidak terlaksana dengan baik, dan pada akhirnya kinerja guru tidak tercapai optimal. Permasalahan guru antara lain :

1. Kepala Madrasah belum menunjukkan kompetensi profesional secara optimal
2. kurang maksimalnya manajerial Kepala Madrasah
3. kurang inisiatifnya inovasi Kepala Madrasah dalam penilaian kinerja guru yang masih rendah
4. Penilaian kinerja guru hanya sebatas supervisi akademik

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka penelitian ini membatasi pada :

1. Indikator Kepemimpinan Kepala MA Negeri 1 dan MA Negeri 2 Kab.Serang
2. Pengolahan Penilaian Administrasi Pegawai MA Negeri 1 dan MA Negeri 2 Kab.Serang.
3. Kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam penilaian kinerja guru untuk meningkatkan kinerja guru.
4. Upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam penilaian Administrasi Pegawai untuk meningkatkan kinerja guru.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Kepala Madrasah di MAN 1 Kab. Serang maupun Kepala Madrasah di MAN 2 Kab. Serang?
2. Bagaimana penilaian Administrasi Guru yang dilaksanakan Kepala Madrasah MAN 1 dan MAN 2 Kab. Serang?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan Kepala Madrasah dan Penilaian Administrasi Guru terhadap kinerja Guru MAN 1 dan MAN 2 Kab. Serang?

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pernyataan yang telah dijelaskan dalam fokus penelitian agar penelitian ini mencapai sasaran dan tujuan yang diharapkan, maka dalam penyusunan tesis ini penulis mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan yang digunakan oleh Kepala Madrasah baik di MAN 1 Kab. Serang maupun Kepala Madrasah baik di MAN 2 Kab. Serang.
2. Untuk mendeskripsikan penilaian administrasi guru yang dilaksanakan Kepala Madrasah baik di MAN 1 dan MAN 2 Kab. Serang.
3. Untuk mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan Kepala Madrasah dan Penilaian Administrasi Guru terhadap kinerja Guru MAN 1 dan MAN 2 Kab. Serang.

2. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat dan kontribusi bagi berbagai kalangan, diantaranya sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Memberikan sumbangan dan pengetahuan baru bagi dunia pendidikan dan memperkaya penelitian yang sudah ada sebelumnya dan dapat memberikan gambaran khususnya tentang korelasi kepemimpinan dan penilaian kinerja guru yang dilakukan Kepala Madrasah terhadap Kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Serang.

2. Secara Praktis

a. Bagi Kepala Madrasah

Penulis berharap dalam penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam bentuk ide kreatif maupun konsep pemikiran yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan penilaian kinerja guru terhadap kinerja guru.

b. Bagi Guru

Dapat dijadikan data atau bahan dalam kepemimpinan dan penilaian administrasi guru terhadap kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Kab. Serang.

c. Bagi Peneliti

Bagi peneliti meningkatkan keilmuan peneliti serta implementasi manajemen pendidikan islam di Madrasah untuk meningkatkan kinerja guru.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah dalam pembahasan, maka tugas akhir ini terdapat satu bab, adapun sistematika penulisan tugas akhir ini sebagai berikut:

Untuk mempermudah dalam pembahasan, maka tugas akhir ini terdapat lima bab, adapun sistematika penulisan tugas akhir ini sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan meliputi : Latar Belakang Masalah, Identifikasi Masalah, Pembatasan Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian.

Bab II Kerangka Teori, meliputi : Kerangka berpikir dan Hipotesis Penelitian, Penelitian yang Relevan, Kerangka Pemikiran Penelitian, dan Hipotesis

Bab III Metodologi Penelitian, meliputi : Metode Penelitian, Tempat dan Waktu Penelitian, Populasi dan Sampel, Instrumen Penelitian, dan Teknik Analisis Data.

Bab IV Hasil Penelitian Dan Pembahasan, meliputi : Deskripsi Data, Pengujian Hipotesis. Dan Pembahasan Hasil Penelitian.

Bab V Kesimpulan dan saran.