

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepala madrasah sebagai pengelola institusi pendidikan yang tentu saja mempunyai peran yang teramat penting, karena sebagai pengorganisasi, pelaksana, pengelola dan pengawas program pendidikan di madrasah. Kepala madrasah sebagai perancang dalam pengembangan madrasah perlu merumuskan dengan jelas, baik dalam jangka panjang ataupun pendek. Jangka panjang data dirumuskan dalam rencana strategi yang mencakup: visi, misi, tujuan, dan program untuk kurun waktu 5-10 tahun.¹

Kepala madrasah memiliki keluasaan dalam mengatur segenap sumber daya yang dimilikinya supaya terjadi peningkatan mutu dan produktivitas yang signifikan dalam memberikan layanan belajar bermutu untuk pengembangan peserta didik. Pembinaan adalah usaha, tindakan, dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna untuk memperoleh hasil yang baik. Memperoleh hasil kerja yang berkualitas, diperlukan peran serta dari pemimpin. Pemimpin harus memberikan pembinaan kepada bawahan agar dapat bekerja secara baik dan berhasil, sehingga pekerjaan yang dihasilkan mempunyai kualitas. Adanya pembinaan kinerja guru oleh kepala madrasah, diharapkan tujuan-tujuan yang sudah direncanakan dapat berjalan dengan baik. Madrasah sebagai suatu sistem memiliki komponen-komponen yang berkaitan satu sama lain serta berkontribusi

¹E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 62.

pada pencapaian tujuan. Komponen-komponen tersebut adalah siswa, kurikulum, bahan ajar, guru, kepala madrasah, tenaga kependidikan lainnya, lingkungan, sarana, fasilitas, proses pembelajaran dan hasil atau output. Semua komponen tersebut harus berkembang sesuai tuntutan zaman dan perubahan lingkungan yang terjadi di sekitarnya. Untuk berkembang tentunya harus ada proses perubahan. Dalam konsepsi pengembangan kelembagaan tercermin adanya upaya untuk memperkenalkan perubahan cara mengorganisasikan suatu lembaga, struktur proses dan sistem lembaga yang bersangkutan sehingga lebih dapat memenuhi misinya.

Oleh karena itu, perubahan yang terjadi pada lembaga madrasah harus meliputi seluruh komponen yang ada di dalamnya. Perubahan tersebut terjadi dalam struktur, proses, ketenagaan dan sistem suatu lembaga serta proses perubahan itu sendiri, menyangkut bagaimana madrasah sebagai lembaga diorganisasikan sehingga mampu mengemban misinya dengan baik. Dalam proses perubahan tersebut individu organisasi dan lembaga meningkatkan kemampuan dan performancenya sehubungan dengan tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya.²

Strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan (*goal*) dalam menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya. Madrasah membutuhkan pemimpin yang mampu mengerakkan, memberi teladan yang baik,

²Doni Akthiar, Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidayah Negeri Talang Arah Kec. Malin Deman Kabupaten Mukomuko, *An-Nizom* Vol 1, No. 2, Agustus 2016, 50.

bersemangat, jujur inovatif dan kreatif, sehingga dapat diharapkan menjadi penggerak untuk mempersiapkan guru yang berkualitas.

Kepala madrasah merupakan penentu arah dalam menentukan visi, misi di madrasah yang dipimpinnya, selain itu kepala madrasah menjadi contoh yang baik terhadap guru, staf karyawan, dan juga peserta didiknya. Menjadi kepala madrasah harus memiliki beberapa persyaratan agar dapat menciptakan keefektifan di madrasah yang dipimpinnya yaitu memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik, berpegang tujuan pada tujuan yang tercapai, bersemangat, cakap dalam memberikan bimbingan, cepat dan bijaksana dalam mengambil keputusan, jujur, cerdas, cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.³

Kepala madrasah merupakan faktor penentu dalam mengelola di madrasah demi tercapainya tujuan pendidikan oleh karena itu, kepala madrasah dituntut untuk mempunyai pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang memadai dan kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya mengelola pendidikan harus mampu berperan sebagai manager dan supervisor. Sebagai pemimpin, kepala madrasah harus mampu mendorong stafnya untuk memahami tujuan yang akan dicapai, ia harus memberi kesempatan kepada staf untuk saling bertukar pendapat dan gagasan sebelum menetapkan tujuan, disamping itu kepala madrasah juga harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi ia harus menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman, dan penuh semangat.

³Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta, Ar-Ruzz, 2008), 66.

Kepala madrasah harus membina tenaga pendidik atau guru dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama, kepala madrasah dapat langsung membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran yang ditentukan bagi peserta didik dan juga peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar serta memberikan bimbingan bagi guru yang mengalami kesulitan. Untuk menghasilkan kualitas guru yang memiliki kompetensi yang baik, perlu dilakukan adanya pengawasan secara terus-menerus sesuai dengan perkembangan kegiatan pembinaan kependidikan.⁴

Kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wawenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan⁵. Hal ini cukup penting dalam rangka mencapai tujuan di madrasah, dengan kinerja yang tinggi berarti para guru benar-benar dapat berfungsi sebagai pendidik yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran organisasi yang hendak dicapai.

Peran kepala madrasah yang efektif tentu akan mempengaruhi kinerja guru, sehingga dengan itu guru menjadi bersemangat dalam menjalankan setiap tugasnya, hal ini disebabkan guru merasa mendapat perhatian, rasa aman, dan pengakuan atas prestasi kerjanya. Oleh karena itu kepala madrasah harus mempunyai strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, misalnya

⁴Atmodiwiryo Soebagio, *Manajemen Pengawasan dan Supervisi Sekolah*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2011), 73.

⁵Barnawi dan Mohammad Arifin, *Instrument Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 14.

kepala madrasah harus bisa berbuat adil terhadap guru maupun staf karyawannya.

Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Maidah Ayat 8.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ٱلْأَ تَعَدِلُوا ٱعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ.

Berdasarkan surah Al-Maidah ayat 8 di atas peneliti memaknai pentingnya bersikap adil, sikap adil menjadi salah satu kunci sukses untuk memperoleh hasil yang ingin dicapai, berlaku adil juga wujud jalan terdekat untuk mencapai tujuan bertakwa kepada Allah SWT. Sebagai kepala madrasah harus bisa berbuat adil, baik itu kepada guru maupun staf karyawan, tidak boleh membeda-bedakan walaupun jabatannya berbeda.

Seorang guru mempunyai peran yang sangat penting, yaitu sebagai ujung tombak pelaksana proses kegiatan belajar mengajar. Guru sangat berperan sebagai *transformator* (orang yang memindahkan) ilmu pengetahuan, menanamkan keimanan, ketaqwaan, serta membiasakan peserta didik berakhlak baik dan mandiri.

Berdasarkan peninjauan awal yang peneliti lakukan di MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah ditemukan bahwa kinerja guru masih ada yang perlu diperbaiki seperti disiplin masuk dan pulang kerja, disiplin mengajar, penyempurnaan perangkat pembelajaran, evaluasi dan lain-lain yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai guru. Strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan yaitu pemberian motivasi, pemberian penghargaan, pelaksanaan sosialisasi, webinar, pelatihan,

diberi teguran lisan maupun tertulis, dan dilakukan pengawasan/supervisi. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan.

B. Definisi Operasional

Agar tidak terjadi kesalahan persepsi, perlu adanya pemberian batasan istilah yang terdapat pada judul penelitian ini maka peneliti akan mendefinisikan beberapa istilah sebagai berikut.

1. Strategi Kepala Madrasah

Strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditunjuk untuk mencapai tujuan dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya.⁶ Strategi adalah cara atau teknik dalam melaksanakan manajemen untuk mencapai tujuan. Jadi strategi yang dimaksud adalah cara atau teknik yang dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja. Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran.⁷

Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru terdiri dari pembinaan kinerja guru, pengawasan atau supervisi kinerja guru, pembinaan

⁶Triton PB, *Manajemen Strategis Terapan Perusahaan dan Bisnis*, (Yogyakarta: Tugu Publisher, 2007), 13.

⁷Suparman, *Kepemimpinan Kepala Sekolah & Guru (Sebuah Pengantar Teoritik)*, (Indonesia: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), 17.

disiplin guru, pengendalian dan pengawasan kinerja guru, pemberian motivasi, dan pemberian penghargaan.

2. Kinerja Guru

Menurut Doni Juni Priansa bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh guru di madrasah dalam rangka mencapai tujuan madrasah.⁸ Kinerja guru adalah prestasi kerja yang ditampilkan oleh tenaga pengajar dalam proses pendidikan di madrasah, kinerja guru tersebut ialah kegiatan guru dalam proses pembelajaran.⁹ Dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2022 tentang Standar Proses pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah. Standar proses adalah kriteria minimal proses pembelajaran berdasar jalur, jenjang, dan jenis pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. “Standar proses pembelajaran yang efektif dan efisien untuk mengembangkan potensi, prakarsa, kemampuan dan kemandirian siswa secara optimal. Standar proses pendidikan dasar dan jenjang pendidikan menengah meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian proses pembelajaran”.¹⁰

⁸Doni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 79.

⁹Teuku Salfiyadi, *Optimalisasi Kinerja Guru*, (Serang: A-Empat, 2021), 19.

¹⁰Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2022 tentang Standar Proses Perencanaan Pembelajaran.

C. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian ini ditetapkan fokus penelitiannya, yaitu:

1. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan.
2. Faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan.

E. Signifikansi Penelitian

Adapun signifikansi yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Signifikansi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan pada bidang kepemimpinan dan pembinaan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah.

2. Signifikansi Praktis

Signifikansi secara praktis pada penelitian diharapkan dapat berguna:

- a. Bagi kepala madrasah, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk pembinaan kinerja guru.
- b. Bagi guru, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan juga sebagai bahan informasi untuk meningkatkan kinerja.
- c. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi peneliti berikutnya yang ingin mengkaji lebih dalam dengan fokus penelitian yang berbeda untuk memperoleh perbandingan, sehingga memperkaya temuan-temuan penelitian.

F. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Peneliti memaparkan beberapa penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian. Adapun tujuan dari pemaparan penelitian terdahulu ini adalah untuk menentukan posisi penelitian, menjelaskan persamaan perbedaannya serta sangat berguna untuk perbandingan. Dengan demikian penelitian yang peneliti lakukan benar-benar dilakukan secara orisinal. Berdasarkan penelaahan terhadap beberapa penelitian yang peneliti lakukan berkaitan dengan yang akan diteliti, peneliti menemukan ada beberapa penelitian yang serupa yaitu:

1. Afiatul Aqliyah (2020) yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 13 Malang”. Hasil Penelitian di SMK Negeri 13 Malang adalah: 1) Program Kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru sudah sangat baik, kepala sekolah berani

mengambil cara yang tidak seperti biasanya dengan cara mulai mensupervisi guru-guru terlebih dahulu sehingga dapat menentukan program apa yang baik dan lebih tepat untuk meningkatkan kinerja guru. 2) Dalam upaya meningkatkan kinerja guru kepala sekolah membuat program khusus yakni IHT (*in house training*) dimana dalam satu semester minimal mengadakan 3 kali pertemuan, di awal semester baru, pertengahan semester, lalu di akhir semester menjelang ujian semester akhir. 3) Evaluasi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 13 Malang sudah berjalan baik, kepala sekolah selalu rutin melakukan evaluasi kepada guru setiap satu bulan sekali selesai para guru mengunggah sasaran kerja.¹¹ Perbedaan skripsi ini dengan skripsi peneliti yaitu skripsi ini berfokus membahas tentang program kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru, Implementasi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru, dan evaluasi dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Sedangkan skripsi peneliti berfokus membahas tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

2. Yustika Agustriana (2021) yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Bukit Bener Meriah*. Hasil penelitian menunjukkan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan menggunakan 4 cara yaitu rapat pembagian tugas guru, mengarahkan guru untuk membuat RPP, peningkatan kapasitas guru melalui

¹¹Afiatul Aqliyah, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 13 Malang*, (Skripsi, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2020).

program MGMP, monitoring dan evaluasi guru. Model-model kinerja yang diterapkan di SMP Negeri 1 Bukit Bener Meriah adalah model Rob Noris, model kinerja Oregon dan model kinerja Standford. Hambatan dalam meningkatkan kinerja guru adalah faktor ekonomi dari guru tersebut dan ketidakdisiplinan guru.¹² Perbedaan skripsi ini dengan skripsi peneliti yaitu skripsi ini berfokus membahas tentang model-model kinerja guru sedangkan skripsi peneliti berfokus membahas tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

3. Mutiara, (2021) yang berjudul Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19 di UPT SMPN 1 Sukamaju. Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa 1) Kinerja guru di UPT SMPN 1 Sukamaju sudah bisa dikatakan baik karena telah melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang telah diberikan, 2) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sudah terlaksana dengan baik karena kepala sekolah tidak lepas memberikan motivasi dan pembinaan kepada para guru. Hal ini dapat dilihat dari segi kinerja guru dan tugas yang terlaksana dari waktu ke waktu, 3) Faktor penghambat dan faktor pendukung kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru UPT SMPN 1 Sukamaju adalah kurangnya sarana dan prasarana dalam peningkatan kinerja guru sedangkan faktor pendukungnya yaitu tingkat pendidikan setiap guru itu sendiri, kedisiplinan, kemampuan mengajar yang baik dan juga dapat menjalin kerja sama yang baik

¹²Yustika Agustriana, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Bukit Bener Meriah*, (Skripsi, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darusalam Banda Aceh, 2021).

antara kepala sekolah, guru, staf dan masyarakat.¹³ Skripsi ini dan skripsi peneliti memiliki fokus penelitian yang hampir sama yaitu membahas tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, tetapi skripsi ini meneliti pada masa *Covid-19* sedangkan skripsi peneliti tidak.

4. Moch. Abdurrozaq (2017) yang berjudul *Strategi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 1 Gadingrejo Kabupaten Pringsewu*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi kepala sekolah pada aspek kinerja guru yang mencakup, pembinaan kinerja guru, pengawasan kinerja guru, pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, pemberian penghargaan, sudah berjalan dengan baik, hanya saja belum maksimal, kinerja guru yang mencakup penyusunan perangkat pembelajaran, evaluasi hasil; proses belajar, dan tindak lanjut hasil pembelajaran dikategorikan sudah baik, hanya saja dalam hal pelaksanaan pembelajaran yaitu dengan metode dan media belajar yang masih kurang efektif.¹⁴ Perbedaan skripsi ini dengan skripsi peneliti yaitu skripsi ini membahas tentang bagaimana strategi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru sedangkan skripsi peneliti berfokus membahas tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

¹³Mutiara, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Masa Pandemi Covid-19 di UPT SMPN 1 Sukamaju*, (Skripsi, Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Palopo, 2021).

¹⁴Moch. Abdurrozaq, *Strategi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 1 Gadingrejo Kabupaten Pringsewu*, (Skripsi, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Raden Intan Lampung, 2017).

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam skripsi ini mengacu pada buku Pedoman Penulisan Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Antasari Banjarmasin pada tahun 2022.

Bagian awal terdiri dari halaman sampul, halaman logo, halaman judul, halaman pernyataan keaslian tulisan, halaman bukti bebas plagiasi, halaman persetujuan, halaman pengesahan, halaman abstrak, halaman kata pengantar, halaman transliterasi, halaman daftar isi, halaman daftar tabel, halaman daftar gambar, dan halaman daftar lampiran.

Bab I Pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah, definisi operasional, fokus penelitian, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, penelitian terdahulu yang relevan, dan sistematika penulisan.

Bab II Kajian Teori dan kerangka pikir, berisi manajemen strategi, tugas kepala madrasah, kinerja guru, pengertian kinerja guru, komponen kinerja guru, strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

Bab III Metode penelitian yang berisi jenis dan pendekatan penelitian, setting penelitian, partisipan penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, teknik analisis data, teknik pemeriksaan keabsahan data

Bab IV Hasil penelitian dan pembahasan terdiri dari hasil penelitian dan pembahasan.

Bab V Penutup yang berisi simpulan dan saran.