

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan bagian dari salah satu bentuk perwujudan kebudayaan manusia yang selalu dinamis dalam perkembangannya. Perkembangan dan perubahan pendidikan sejalan dengan perubahan budaya kehidupan manusia, perubahan dan perkembangan pendidikan pada semua komponen perlu terus dilakukan hal ini dilakukan demi kepentingan masa depan suatu bangsa. Melalui pendidikan diharapkan perkembangan dan kemajuan suatu bangsa dapat melahirkan generasi yang kuat dan tangguh menuju masyarakat yang lebih maju dan berkembang dalam segala bidang.

Pada era globalisasi sekarang ini, lembaga pendidikan diharapkan bisa mencetak pemimpin-pemimpin yang tangguh dalam pola pikir untuk kemajuan, baik untuk kepentingan pribadi maupun untuk kepentingan dan kemajuan bangsa. Konsep pendidikan harus bisa menghasilkan *out put* lulusan yang bisa menciptakan generasi yang mampu bersaing dalam kehidupan yang penuh tantangan pada era globalisasi saat ini.

Sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan di lapangan maka kepala madrasah sangat menentukan keberhasilan pendidikan.¹ Sebagai manajer, kepala madrasah harus mampu menggerakkan seluruh sistem sumber daya madrasah. Di samping sebagai seorang manajer, kepala madrasah juga adalah seorang pimpinan sebuah lembaga yang dituntut untuk

¹ Wijaya Wina, *Strategi Pembelajaran*, (Bandung: Prenadamedia Group, 2016), hlm 6

berpikir konseptual, menentukan arah visi misi sesuai dengan arah perubahan zaman. Kepala madrasah harus mampu memotivasi dan menginspirasi bawahan, memberitahukan visi lembaga secara jelas dan menarik, mendemonstrasikan komitmen terhadap seluruh tujuan organisasi, berbicara dengan semangat dan antusias, membangkitkan motivasi karyawan untuk melakukan apa yang harus dilakukan, dan mampu mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana,

Kepala madrasah sejatinya mau mendengarkan saran bawahan, serta memenuhi kebutuhan pengembangan karir bawahan, memberikan perhatian, membimbing, dan melatih bawahan secara khusus. Pemimpin membantu dan mendukung bawahan² untuk mengikuti program pelatihan, pengembangan dan menyekolahkan serta membuat terjadinya perubahan pekerjaan (*job relation*) yang disesuaikan dengan bakat dan kemampuan bawahannya, juga menjadi penggerak, motivator dan penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh bawahannya, serta harus berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua, oleh karena itu, kepala madrasah harus mampu menjabarkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional kedalam tujuan yang lebih rinci lagi.

Kepala madrasah tidak perlu ragu-ragu dalam membuat strategi dan kebijakan untuk mencapai tujuan pendidikan, yakni standar kompetensi yang dimiliki siswa dan guru. Seorang guru dituntut untuk dapat memberikan

² Marbawy Adamy, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ljokseumawe: Universitas Malikussaleh, 2016) hlm 62

kontribusi yang sangat besar terhadap pendidikan di lingkungan sekolah terutama dalam hal belajar. Guru sebagai pendidik adalah seseorang yang memiliki kompetensi untuk melaksanakan tugas-tugas keguruan.³

Guru merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Komitmen seorang guru yang kuat dalam melaksanakan tugasnya akan menyadarkan mereka dalam melaksanakan tanggungjawab untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Apabila guru mempunyai komitmen yang kuat dalam dirinya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, maka kinerja guru akan meningkat dengan sendirinya. Sebaliknya apabila seorang guru tidak memiliki komitmen yang kuat dalam melaksanakan tugasnya maka hal ini akan berimplikasi pada penurunan kinerja mereka.

Guru sebagai kekuatan yang efektif dalam pengelolaan madrasah dalam proses belajar dan mengajar, sedangkan kepala madrasah bertanggungjawab dalam perubahan proses interaksi di lingkungan madrasah dengan melakukan perubahan dan penyesuaian tujuan, sasaran, input atau *output* sesuai dengan arah perkembangan zaman.

Kinerja seorang guru dapat dipengaruhi oleh karakter kepemimpinan kepala madrasah, karena kepala madrasah mempunyai peran sentral dalam kemajuan dan perkembangan pendidikan yang berlangsung di lingkungannya. Sebagaimana yang dijelaskan Gotosudarmo dan Sudita

³ Mulyasa E, *Uji Kompetensi Dan Penilaian Kinerja Guru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), hlm 43

dalam penelitiannya bahwa yang mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerjanya.⁴ Oleh karena itu kepedulian dan perhatian kepala madrasah sangat menentukan kemajuan pendidikan di madrasah. Kepala madrasah harus senantiasa mengingatkan guru akan tugas dan tanggungjawabnya. Semakin intensif kepala madrasah memperhatikan dan peduli akan kinerja guru maka akan semakin baik kualitas yang dicapai guru dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya.

Melalui strategi pembinaan guru yang tepat, maka, akan dapat meningkatkan kualitas guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Menurut Wibowo dalam Restu Anggada Cipta dan Nunuk Hariyati mengungkapkan bahwa kinerja guru merupakan sebuah aktivitas penyesuaian antara harapan dan kinerja dari individu atau tujuan dari organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa sebuah kinerja merupakan proses penyesuaian harapan yang memiliki tujuan agar terjadinya kesesuaian antara upaya dan pencapaian dari tujuan individu dan tujuan dari organisasi dapat saling terbangun⁵. Berkaitan dengan pentingnya guru dalam meningkatkan kualitas/mutu pendidikan, maka guru harus memiliki kompetensi dalam mendidik siswa. Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, terdiri dari 4 (empat) kompetensi, yaitu

⁴ Sudita Gotisudarmono, *Perilaku Keorganisasian* (Yogyakarta: BPEE, 2000) hlm 57.

⁵ Cipta Restu Anggada & Nunuk Hariyati, "Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Sma Negeri 1 Sidoarjo," *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 (2021): 846 hlm 846.

kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.⁶

Dalam kontek agama Islam kompetensi guru berkaitan dengan pengabdian (ibadah). Di dalam Al-Quran telah dijelaskan bahwa di dalam gerak langkah dan hidup manusia selalu ada potensi pengabdian (ibadah), maka dari itu semua kompetensi yang dimiliki haruslah senantiasa diniatkan untuk mengabdikan kepada Allah. Tujuan pendidikan yang utama dalam Islam menurut Al-Qur'an adalah agar terbentuk insan-insan yang sadar akan tugas utamanya di dunia ini sesuai dengan asal mula penciptaannya, yaitu sebagai *abid*. Sehingga dalam melaksanakan proses pendidikan, baik dari sisi kepala madrasah ataupun guru sebagai pendidik, harus didasari sebagai pengabdian kepada Allah SWT semata.

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

Artinya: “Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka menyembah-Ku.” Q.S. Al-dzariyat [51] : 56⁷

Dalam paradigma desentralisasi dan otonomi pendidikan, kepala madrasah mempunyai wewenang yang sangat besar untuk mengatur dan mengelola madrasah. Oleh sebab itu, kedudukan kepala madrasah sangat penting dan strategis dalam mengelola dan mencapai tujuan institusi madrasah yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan kepala madrasah sebagai pemimpin puncak (*top leader*) di madrasah mempunyai otoritas penuh untuk

⁶ Uno Hamzah B, *Profesi Kependidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hlm 18.

⁷ *Ar-Rifa'i Muhammad Nasib, Kemudahan Dari Allah Ringkasan Tafsir Ibu Katsir* (Jakarta: Gema Insani Press, 2000), Jilid 4 hlm. 479.

mengelola madrasah termasuk melakukan pengelolaan dan pengembangan profesionalisme guru.

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun pengawasan. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah dituntut menguasai kompetensi atau kemampuan manajerial.

Berdasarkan kajian, dan hasil penelitian para ahli tentang kepala madrasah dapat dikatakan bahwa kepala madrasah adalah kunci keberhasilan pendidikan di madrasah.⁸ Kepala sekolah merupakan *the keyperson* (penanggungjawab utama atau faktor kunci) untuk membawa sekolah menjadi *center of excellence*, pusat keunggulan dalam mencetak dan mengembangkan sumberdaya manusia.

Kepala Madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumberdaya organisasi melalui kerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa dalam mencapai tujuan pendidikan serta memahami semua kebutuhan madrasah. Dengan keprofesionalan kepala madrasah, pengembangan profesionalisme guru mudah dilakukan karena sesuai dengan peran dan fungsinya.

Namun di lapangan banyak faktor penghambat tercapainya profesionalisme kepala madrasah seperti kurang terpenuhinya persyaratan

⁸ Danim Sudarwan, *Visi Baru Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara Group, 2005), hlm 96

dan kriteria tertentu yang sudah ditetapkan dalam Permendiknas No 13 tahun 2007, misalnya masih minimnya ilmu serta kecakapan manajerial dalam mengelola dan mengembangkan profesionalisme guru, rendahnya nilai kompetensi yang dimiliki kepala madrasah yang dibuktikan dengan hasil penilaian kinerja kepala madrasah yang belum memenuhi standar, wawasan kepala madrasah yang masih sempit, serta banyak faktor penghambat lainnya yang menghambat tumbuhnya kompetensi kepala madrasah yang profesional dalam rangka meningkatkan kualitas mutu guru dan mutu pendidikan secara nasional untuk mencapai tujuan pendidikan.

Untuk mengatasi masalah tersebut, banyak faktor yang harus dilakukan, diantaranya adalah faktor kepala madrasah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial dengan memotivasi guru dalam bekerja, karena kepala madrasah merupakan salah satu komponen sentral pendidikan yang bisa berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kinerja dan kinerja guru di madrasah.

Penelitian tentang kepala madrasah sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru adalah hasil kajian yang dilakukan oleh Kusnan, dari hasil kajian tersebut disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan faktor penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas guru dan kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Dengan kemampuan manajerial, baik kemampuan teknik, kemampuan hubungan kemanusiaan, maupun kemampuan konseptual yang memadai kepala sekolah mampu menggerakkan seluruh potensi sekolah

termasuk dapat memacu peningkatan kualitas kinerja profesional para guru di madrasah.⁹

Sementara Restu Anggada Cipta dan Nunuk Heriyati berdasarkan hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa Salah satu faktor yang mempengaruhi lembaga yang berkualitas adalah faktor kompetensi manajerial yang dimiliki oleh kepala madrasah¹⁰. Sejalan dengan Restu Anggada Cipta dan Nunuk Heriyati penelitian yang sama juga dilakukan oleh Nurussalami, dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dengan implementasi kompetensi manajerial yang baik akan meningkatkan kinerja guru¹¹

Salah satu indikasi sebuah madrasah dikatakan bermutu adalah apabila tersedianya sarana prasarana yang lengkap dan guru yang professional, mempunyai komitmen dan motivasi kerja yang kuat , dan adanya motivasi kerja seorang guru bisa muncul apabila ada pihak yang mampu untuk mengimplementasikan kompetensi manajerial dalam pengelolaan guru dan staf terkait pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal yang dalam hal ini adalah kepala madrasah.¹²

Upaya mengembangkan mutu Pendidikan di MA Maleber Kabupaten Kuningan sebagai lembaga pendidikan madrasah swasta di tengah-tengah

⁹ Kusnan, "Kemampuan Manajer Kepala Madrasah Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru. Jurnal Iqra," *Jurnal Iqra*, (Online), Volume 3 (Https://Jurnaliqro.Files.Wordpress.Com. Diakses 14 Agustus 2018) hlm 3.

¹⁰ Cipta & Hariyati, "Implementasi Kompetensi, hlm 846.

¹¹ Nurussalami, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN Tungkop," *Circuit: Jurnal Ilmiah Pendidikan Teknik Elektro* 1, no. 1 (2015): 7–19.

¹² Cipta Restu Anggada et al., "Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Sma Negeri 1 Sidoarjo," *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 (2021): hlm 847.

semakin kuatnya posisi sekolah/ madrasah negeri, adalah sebuah keniscayaan, namun tentu hal ini bukanlah pekerjaan yang mudah dan ringan. Disini diperlukan kerja keras, komitmen, dedikasi, loyalitas dan semangat pantang menyerah semua *stakeholder* didalamnya. Dan aktor utama dalam membangun kualitas pendidikan, agar lebih maju dan memberikan nilai manfaat bagi lulusan dan masyarakat adalah kepala madrasah. Sebab kedudukan kepala madrasah bukan hanya selaku *top manager* tapi juga sebagai *motivator* dan *dinamisator* yang mampu menggerakkan semua elemen di madrasah.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan pada bulan Juni 2021 di MA Maleber, peneliti mendapatkan temuan-temuan yang berkaitan dengan kompetensi manajerial dan motivasi kinerja kepala madrasah yaitu masih adanya kendala di lembaga tersebut dalam hal motivasi guru dan staf dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta menurunnya jumlah siswa di tahun-tahun terakhir. Untuk sementara peneliti menyimpulkan bahwa hal tersebut adalah bagian dari permasalahan yang perlu dibahas dan dipecahkan bersama sehingga menemukan solusinya

Maka atas dasar hal tersebut di atas penulis terdorong untuk melakukan penelitian dengan fokus pembahasan pada masalah-masalah kompetensi manajerial dan motivasi kerja dengan judul “Implementasi Kompetensi Manajerial dan Motivasi Kerja Kepala Madrasah Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan”

B. Identifikasi Masalah

Bedasarkan latar belakang masalah sebagaimana dikemukakan di atas, maka langkah penelitian selanjutnya adalah penulis mengidentifikasi beberapa permasalahan antara lain:

1. Kompetensi manajerial kepala madrasah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif, efisien¹³. Di berbagai wahana umumnya di lembaga Pendidikan formal dan khususnya di MA Maleber Kabupaten Kuningan kompetensi manajerial kepala madrasah masih kurang mendapat perhatian.
2. Motivasi Kerja Menurut Winardi dalam Slamet Riyadi dan Aria Mulyapradana¹⁴ adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar. Berkaitan dengan motivasi kerja tersebut, di lembaga Pendidikan khususnya di MA Maleber Kabupaten Kuningan dipandang ada potensi yang cenderung menurun.
3. Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui kompetensi manajerial dan motivasi kerja di MA Maleber Kabupaten Kuningan berpotensi belum maksimal.

C. Pembatasan Masalah

¹³ <https://obeeth.wordpress.com/kompetensi-manajerial-kepala-sekolah/diakses-bulan-feb-2003>,

¹⁴ Mulyapradana Aria & Slamet Riyadi, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Radhatul Atfal Di Kota Pekalongan," *Jurnal Litbang Kota Pekalongan* 13 (2017), hlm 108.

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, menggambarkan adanya beberapa aspek yang mungkin menjadi penyebab munculnya masalah, maka ruang lingkup masalah penelitian dibatasi pada implementasi manajerial dan motivasi kerja kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu Pendidikan di MA Maleber Kecamatan Maleber Kabupaten Kuningan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka secara rinci dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kompetensi manajerial kepala madrasah di MA Maleber Kabupaten Kuningan?
2. Bagaimana motivasi kerja kepala madrasah di MA Maleber Kabupaten Kuningan?
3. Bagaimana kompetensi manajerial dan motivasi kerja kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu Pendidikan di MA Maleber Kabupaten Kuningan?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka secara rinci yang menjadi tujuan utama penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan kompetensi manajerial kepala madrasah di MA Maleber Kabupaten Kuningan
2. Untuk mendeskripsikan motivasi kerja kepala madrasah di MA Maleber Kabupaten Kuningan
3. Untuk mengetahui kompetensi manajerial dan motivasi kerja kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di MA Maleber Kabupaten Kuningan

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian tentang implementasi kompetensi manajerial dan motivasi kerja kepala Madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan Islam di MA Maleber Kabupaten Kuningan ini diharapkan memberikan manfaat antara lain :

1. Manfaat teoritis

Sebagai bahan kajian ilmiah tentang bagaimana upaya meningkatkan serta mengembangkan mutu pendidikan Islam pada aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi, supervisor, maupun motivator agar hasilnya lebih baik.

2. Manfaat praktis

Manfaat praktis yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a) Bagi kepala MA Maleber adalah sebagai bahan kajian dalam membuat kebijakan sehingga dapat meningkatkan kompetensi manajerial dan menjadi motivator bagi para guru .

- b) Bagi para guru yang ada di Indonesia dan khususnya di MA Maleber Kabupaten Kuningan agar tumbuhnya kesadaran akan pentingnya meningkatkan kualitas pelayanan yang dituangkan dalam proses belajar mengajar guna menghasilkan peserta didik yang berkualitas.
- c) Bagi peneliti, untuk menambah wawasan tentang ilmu manajemen dan pentingnya motivasi kerja dalam upaya peningkatan mutu Pendidikan.

