

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan merupakan hal yang sangat penting bagi proses kehidupan manusia ini, sebab pendidikan merupakan suatu proses dalam upaya untuk meningkatkan kinerja. Dalam berjalannya waktu pendidikan akan selalu meningkatkan kinerja pada pendidikan, baik dilakukan oleh pemerintahan maupun dalam masyarakat. Secara rinci, optimalisasi pendidikan akan baik jika pengelolaan pada lembaga pendidikan terkelola. Maka yang akan menjadi pemeran utama dalam menjalankan proses pendidikan yaitu kepala madrasah, komite madrasah, yayasan madrasah dan perannya masing-masing pada struktur lembaga pendidikan.

Dalam proses pendidikan, kepala madrasah sejatinya juga memiliki tugas dan peran sebagai seorang pemimpin lembaga yakni kemampuan yang di laksanakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi seseorang individu maupun kelompok sebagai bentuk kolaborasi dalam mewujudkan lembaga pendidikan secara efisien dan efektif.² Maka pengaruh tersebut akan memberikan motivasi-motivasi yang baik terhadap kinerja tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Oleh sebab itu, kepala madrasah dalam memberikan motivasi (motivator) sangat penting dalam memengaruhi kinerja guru.

Kepala madrasah sebagai motivator merupakan tindakan kepala madrasah yang mampu mempengaruhi dan memberikan motivasi atau

² Prim Masrokan Muthohar, *manajemen mutu sekolah: strategi peningkatan mutu dan daya saing Lembaga Pendidikan islam* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 237.

dorongan terhadap guru. Hal ini bertujuan untuk kepuasan guru dalam melaksanakan kerjanya. Maka motivasi diperlukan dalam diri seorang guru maupun pada luarnya.³

Motivasi dapat ditemukan pada dalam diri seorang (intrinsik) dan luar diri seorang (ektrinsik). motivasi intrinsik ialah jika seseorang melaksanakan tugas dapat berhasil atau tercapai, maka orang tersebut akan cenderung untuk meningkatkan motivasinya sendiri. Jika sebaliknya gagal dalam mewujudkan motivasinya, ada dua dampak yang dimana seorang tersebut akan terus berusaha atau seorang itu akan putus asa. Dampak dari motivasi akan mempengaruhi kinerja dari guru tersebut. sedangkan motivasi ektrinsik dapat terlihat dari guru tersebut mendapatkan motivasi bukan dari diri, melainkan dari seseorang atau disebut dengan faktor eksternal.

Motivasi ektrinsik yang dimaksud dari luar dirinya ialah kepala madrasah dalam lembaga pendidikan hadir sebagai motivator dalam memberikan motivasi untuk bawahannya. Motivasi yang baik yang dilakukan kepala madrasah adalah motivasi yang memberikan suatu alasan agar bawahannya (guru) bisa bekerja dengan keras dan cerdas sesuai dengan yang diharapkan. Keterbiasaan dalam melaksanakan pekerjaan akan menyebabkan kebosanan yang diperparah oleh keadaan yang tidak nyaman baik dari dalam diri seorang maupun diluar diri. Dengan adanya kepala madrasah memberikan motivasi yang kuat, akan ada perubahan yang lebih baik dan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan tugas guru agar meningkatkan kinerja guru.⁴

³ Kristiana Widiawati Maya Andriani, "Penerapan Motivasi Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg," *Journal Admistrasi Kantor* 5, no. 1 (2017): 98.

⁴ Febriyanti et al., "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru," *Jurnal Management Education*, 2022, 173.

Dalam memberikan kinerja guru yang berkualitas, kepala madrasah harus mampu memberikan dorongan, arahan, dan semangat dalam diri seorang guru.⁵ Tidak hanya itu, faktor lain dalam meningkatkan kinerja guru adalah memberikan pembinaan dan pengembangan segi luar kemampuan seorang guru. Oleh sebab itu, perlu adanya kepala madrasah yang mampu berperan penting dalam memberikan pembinaan dan pengembangan untuk kesinambungan lembaga madrasah agar meningkatkan kinerja guru.⁶ Dengan adanya pembinaan dan pengembangan ini dapat mendapat dorongan terhadap guru agar tetap mempunyai motivasi dan semangat dalam mengemban amanah sebagai seorang pendidik.

Kepala madrasah melaksanakan perannya sebagai motivator dalam memotivasi guru berdampak pada kepuasan kinerja guru.⁷ Kinerja guru merupakan kemampuan atau kondisi seseorang dalam memberikan suatu pembelajaran terhadap siswa dengan keterampilan yang bermacam-macam sesuai standar kinerja yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan.⁸ Maka guru harus mempersiapkan mulai dari perencanaan pembelajaran yang berupa Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) atau dalam kurikulum sekarang disebut modul ajar, silabus, lembar kegiatan siswa, instrumen evaluasi dan media pembelajaran. Serta pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran yang berupa ujian atau penilaian. Oleh karena itu,

⁵ Ahmad Tanzeh, *Manajemen Komunikasi Profetik dan Peningkatan Kinerja Guru* (Tulungagung: Akadenia Pustaka, 2023), 65.

⁶ Aninditya Sri Nugraheni dan Siti Khanifah, "Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru," : *Jurnal Pendidikan Sekolah Dasar*, 2016, 17.

⁷ Ratna Sesotya Wedadjat, "Evaluasi Kepuasan Karyawan Berbasis Herzberg's Two Factors Motivation Theory," *Journal Management, Business, and Accounting* 21 (2022): 247, <https://doi.org/10.33557/mbia.v21i3.1777>.

⁸ Tanzeh, *Manajemen Komunikasi Profetik dan Peningkatan Kinerja Guru*, 58.

dalam menilai kemampuan guru dapat terlihat dalam mempersiapkan rencana pembelajaran yang baik dan terampil.

Adapun peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan kinerja guru adalah motivasi ekstrinsik dalam bentuk penggajian, kebijaksanaan atau administrasi lembaga pendidikan dan penghargaan.⁹ Maka motivasi ekstrinsik merupakan faktor yang ditimbulkan dari luar diri seseorang yang disebabkan oleh kepala madrasah, bukan dari dalam seorang guru itu sendiri. Yang dimaksud luar dirinya ialah kepala madrasah dalam lembaga pendidikan hadir sebagai motivator dalam memberikan motivasi untuk kinerja guru. Motivasi yang baik, dilakukan kepala madrasah adalah motivasi yang memberikan suatu alasan agar guru bisa bekerja dengan keras, cerdas dan sesuai dengan keinginan yang diharapkan.

Dengan adanya kepala madrasah yang memberikan motivasi kuat, akan ada perubahan yang lebih baik dan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan tugas guru agar meningkatkan kinerja guru. Dalam meningkatkan kinerja guru yang berkualitas kepala madrasah harus mampu memberikan dorongan, arahan, dan semangat dalam diri seorang guru. Sehingga dalam memenuhi kebutuhan seorang guru dapat meningkatkan motivasi yang ada dalam dirinya dan dapat menjadikan madrasah yang mampu mewujudkan tujuan dari visi dan misi madrasah tersebut.

Di kabupaten Jombang, terdapat beberapa Madrasah Aliyah Negeri (MAN) yang dikenal madrasah favorit dengan pencapaian lulusan yang bermanfaat dan terkenal dikalangan masyarakat. Dari sekian banyaknya

⁹ Wibowo, *Manajemen Kerja* (Depok: PT. Raja Grafindo Persada, 2017), 329.

Madrasah Aliyah Negeri di Jombang, peneliti mengambil Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Jombang dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 4 jombang yang terletak di kecamatan denanyar dan tambak beras yang sangat strategis dan dapat memberikan informasi dengan baik. Dan kedua lembaga tersebut juga merupakan salah satu Madrasah Aliyah Negeri yang diakui kredibilitasnya dengan keunggulan menghasilkan lulusan yang terbaik dan mampu bersaing pada lembaga pendidikan. Guru disini, berperan sangat penting dalam memberikan pembelajaran dan kinerja yang baik. Oleh karena itu, kepala madrasah adalah faktor utama dalam memberikan dorongan dan motivasi agar guru dapat berkerja dan terus mengembangkan pembelajaran yang ada. Sehingga peran kepala madrasah pada kedua lembaga akan memberikan motivasi dalam meningkatkan kinerja guru.

Madrasah Aliyah Negeri 3 Jombang merupakan madrasah yang berdekatan dengan salah satu pondok pesantren terbesar di Jombang yaitu pondok pesantren Bahrul Ulum Tambak Beras yang di dirikan oleh K.H. Abdul Wahab Chasbullah. Tentunya banyak sekali madrasah negeri yang saling bersaing dalam prestasi dan kondisi pendidikan. akan tetapi Madrasah Aliyah Negeri 3 Jombang ini memiliki keistimewaan kepala madrasah yang dapat memberikan kondisi kerja terhadap bawahannya dengan baik. Untuk mewujudkan motivasi pada kinerja guru, diperlukan motivasi kepala madrasah pada kondisi kerja yang memberikan rasa kenyamanan pada proses pembelajaran. Yaitu sesuai data sebagai berikut

“Kepala madrasah Madrasah Aliyah Negeri 3 Jombang dari tahun ke tahun dalam memberikan kondisi kerja semakin membaik, hal ini memberikan dampak yang tidak hanya kondisi kerja. Namun pada penghargaan guru, penggajian yang layak, dan kebijakan-kebijakan yang

membuat guru menjadi nyaman. Dengan demikian, dalam memberikan kebutuhan guru akan berpengaruh pada prestasi peserta didik.¹⁰”

Dari data di atas, Madrasah Aliyah Negeri 3 Jombang dalam memberikan dorongan tersebut baik kondisi kerja pengembangan guru, penggajian yang layak maupun kebijakan administrasi dapat membuat guru menjadi nyaman dan giat dalam merencanakan pembelajaran. Sehingga peserta didik dapat menyalurkan bakat dan prestasi yang direncanakan oleh guru yang dapat berdaya saing terhadap pendidikan disekitarnya dan diakui oleh masyarakat. Tentunya hal tersebut akan mewujudkan tujuan daripada visi dan misi lembaga pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jombang.¹¹

Begitupun Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang, madrasah dengan letak geografis yang sangat mudah di jangkau oleh kendaraan umum maupun pribadi dan terletak pada Desa Denanyar, Kecamatan Denanyar, Kabupaten Jombang. Dengan letak yang berdekatan dan menjadi salah satu instansi dengan pondok pesantren Manbaul Ma`arif yang didirikan oleh K.H. Bisri Syansuri, dan termasuk salah satu pondok pesantren terbesar di Jombang. Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang mempunyai kepala madrasah yang baik dalam memberikan dan meningkatkan pada kinerja guru. Dengan dibuktikan prestasi dari siswa waktu memasuki halaman madrasah, yaitu sesuai data sebagai berikut

Banyaknya prestasi juara dengan piala yang diletakkan ketika memasuki Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang tentunya karena kinerja guru yang mampu mengelola sarana sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Hal ini dapat memberikan pengembangan dan peningkatan guru yang sesuai visi dan misi madrasah. Sehingga berjalannya waktu, kepala madrasah dalam

¹⁰ W/KEPALAMADRASAH/15/8/2023/RK

¹¹ Observasi awal, Kinerja Kepala madrasah dan Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 jombang, Agustus 2023

meningkatkan kinerja guru berdampak pada kelayakan dalam memenuhi kebutuhan guru. Seperti layaknya gaji yang diberikan.¹²

Dari data yang dipaparkan yang dibuktikan prestasi di halaman madrasah, tentunya kepala madrasah mampu dalam memberikan motivasi dalam meningkatkan guru. Dalam prosesnya menjadi guru kepala madrasah selalu memberikan arahan dan dorongan untuk mengembangkan kinerjanya. Sehingga hal tersebut berdampak pada kelayakan gaji dan kebijakan untuk melayani guru dengan baik.¹³ Dengan demikian, Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang dapat mewujudkan madrasah yang hebat sesuai dengan visi dan misi lembaga pendidikan.

Penelitian di kedua lembaga ini, kepala madrasah memberikan motivasi dalam mengelola sumber daya manusia pada lembaga sangatlah baik. Tentu hal yang baik akan menerus memperbaiki pengelolaan yang diberikan oleh lembaga pendidikan tersebut. Dalam hal ini, seorang kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Jombang dan Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang memberikan suatu kontribusi dalam manajemen pendidikan yang akan terus berkembang. Oleh karena itu, kepala madrasah mengembangkan motivasi untuk mendorong kinerja guru terletak pada kebutuhan guru tersebut.

Maka kesimpulan dari kedua Madrasah tersebut, kepala madrasah dalam memberikan motivasi kinerja guru terletak pada kebutuhan guru yang berupa penggajian, kebijakan dan administrasi, pengembangan guru melalui supervisi dan kondisi kerja. Maka peneliti terdorong untuk meneliti kedua madrasah tersebut, karena memungkinkan kedua madrasah tersebut memiliki

¹² W/WKUR/15/8/2023/RW

¹³ Observasi awal, Kinerja Kepala madrasah dan Guru di Madrasah Aliyah Negeri 4 jombang, Agustus 2023

ciri khas sendiri dalam memberikan motivasi. Oleh karena itu, penelitian yang dilakukan peneliti dengan judul **“Peran Kepala Madrasah sebagai Motivator dalam Meningkatkan Kinerja Guru (studi multisitius di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jombang dan Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang)”** yang akan memecahkan dan memberikan informasi terkait keistimewaan kepala madrasah dalam memberikan motivasi ekstrinsik untuk meningkatkan kinerja guru agar mewujudkan visi-misi madrasah.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas ini, penetapan fokus penelitian berarti membatasi kajian. Maka menetapkan fokus penelitian ini adalah Kepala Madrasah sebagai Motivator dalam Meningkatkan Kinerja Guru.

Maka pertanyaan penelitian ini, pada Madrasah Aliyah Negeri 3 Jombang dan Madrasah Aliyah Negeri 4 jombang adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana motivasi ekstrinsik kepala madrasah dalam bentuk kebijakan dan administrasi untuk meningkatkan kinerja guru?
2. Bagaimana motivasi ekstrinsik kepala madrasah dalam bentuk penggajian untuk meningkatkan kinerja guru?
3. Bagaimana motivasi ekstrinsik kepala madrasah dalam bentuk penghargaan untuk meningkatkan kinerja guru?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus dan pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan dari fokus penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisa motivasi ekstrinsik kepala madrasah dalam bentuk kebijakan dan administrasi untuk meningkatkan kinerja guru di

Madrasah Aliyah Negeri 3 Jombang dan Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang.

2. Untuk menganalisa motivasi ekstrinsik kepala madrasah dalam bentuk penggajian untuk meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jombang dan Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang.
3. Untuk menganalisa motivasi ekstrinsik kepala madrasah dalam bentuk penghargaan untuk meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jombang dan Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang.

D. Kegunaan Penelitian

Dari paparan tujuan penelitian di atas, kegunaan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. kegunaan teoritis
 - a. Dapat dijadikan kebijakan dalam tindak lanjut dan bahan pertimbangan yang berkaitan tentang peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan kinerja guru.
 - b. Memberikan keilmuan, keterampilan dan pengembangan peneliti dalam kontribusi yang baik pada meningkatkan kinerja guru.
2. Kegunaan praktis
 - a. Bagi kepala madrasah

Pada hasil temuan penelitian ini dapat diharapkan menjadi salah satu bahan untuk menjadi acuan pada peningkatan motivasi kinerja guru
 - b. Bagi lembaga pendidikan

Pada hasil temuan ini diharapkan menjadi acuan tentang peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan kinerja guru.

Tidak hanya itu, hasil pada penelitian ini juga diharapkan untuk diterapkan dan sebagai pertimbangan yang akan menjadi madrasah yang meningkat.

c. Bagi peneliti

Peneliti akan mendapatkan pengalaman dan wawasan yang sangat luas dalam mendalami ilmu manajemen pendidikan islam di lembaga pendidikan pada penelitian ini.

d. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk menjadi bahan acuan atau referensi terhadap penelitian yang akan datang.

E. Penegasan Istilah

1. Penegasan konseptual

a. Peran kepala madrasah sebagai motivator

Kepala madrasah sebagai motivator merupakan suatu tindakan yang mampu mempengaruhi dan memberikan dorongan terhadap guru baik di luar seorang diri. Hal ini bertujuan agar dalam memberikan kinerjanya, guru dapat bekerja secara profesional demi tercapainya visi atau tujuan dari lembaga pendidikan tersebut. Menurut Frederick Herzberg dalam bukunya Wibowo memaparkan teori Herzberg, yaitu ada dua faktor yang mendorong guru termotivasi yaitu faktor hygiene dan faktor motivasi. Faktor hygiene atau yang disebut dengan faktor intrinsik yaitu faktor yang timbul atas dasar keinginan seorang tersebut. Sedangkan faktor motivator atau yang disebut dengan faktor

ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari lembaga tempatnya bekerja.¹⁴

Maka dapat disimpulkan dari teori tersebut, bahwa kepala madrasah dalam memberikan motivasi merupakan suatu tindakan yang dapat mempengaruhi dorongan terhadap guru. Sehingga motivasi ekstrinsik kepala madrasah yang diberikan guru akan membuat guru menjadi giat dalam melaksanakan kerjanya. Sehingga dalam memberikan motivasi ekstrinsik kepala madrasah, Herzberg dalam Luthan memaparkan faktor-faktor motivasi ekstrinsik yang meliputi Kebijakan dan administrasi (*policy and administration*), Kualitas (*Quality Supervisor*), Penggajian (*wages*) Hubungan pribadi (*interpersonal relation*), Kondisi kerja (*working condition*) dan Penghargaan (*reward*).¹⁵

b. Kinerja guru

Menurut Smith dalam Ahmad Tanzeh mengartikan kinerja ialah suatu aktifitas yang akan memberikan hubungan terhadap aspek perilaku, aspek hasil dan aspek keefektifan pada lembaga atau organisasi.¹⁶ Sedangkan guru menurut Kunandar adalah seorang yang mendidik secara profesional yang mengutamakan sebagai mendidik membimbing, mengajar, melatih dan mengevaluasi seorang siswa pada usia yang telah ditentukan. Sehingga dapat memberikan pendidikan dasar, pendidikan formal dan pendidikan

¹⁴ Wibowo, *Manajemen Kerja*, 330.

¹⁵ Fred Luthan, *Organizational Behavior : An Evidence – Based Approach 12 th Edition*. (New York: The Mc Grow-Hill Companies, 2011), 160.

¹⁶ Tanzeh, *Manajemen Komunikasi Profetik dan Peningkatan Kinerja Guru*, 58.

menengah.¹⁷ Maka kinerja guru merupakan aktifitas seseorang baik dari aspek perilaku, hasil maupun keefektifan yang dikelola untuk mendidik siswa dalam proses pembelajaran.¹⁸

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah perilaku individu yang terdapat di guru pada proses pembelajaran. Dalam proses pembelajaran tersebut, dimaknai dari suatu pencapaian keberhasilan yang di inginkan guru. Dapat dikatakan berhasil, guru harus mampu memberikan pembelajaran secara sistematis. Mulai dari rencana pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan menilai atau evaluasi pembelajaran.

2. Penegasan operasional

Dari definisi yang dipaparkan diatas, maka penelitian dengan judul *“Peran Kepala Madrasah sebagai Motivator dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Mandrasah Aliyah Negeri 3 Jombang dan Guru di Mandrasah Aliyah Negeri 4 Jombang”* menjelaskan tentang kepala madrasah dalam memberikan motivasi (sebagai motivator) untuk meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jombang dan Guru di Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang. Dengan adanya penelitian ini, berharap dapat meningkatkan kinerja guru pada kedua lembaga tersebut.

¹⁷ Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)* (Jakarta: PT. Raya Grafinda Persada, 2007), 54.

¹⁸ Tanzeh, *Manajemen Komunikasi Profetik dan Peningkatan Kinerja Guru*, 57.