

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebutlah, madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Karena keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah.

Kepala madrasah adalah *driver*/pemegang kemudi sebuah madrasah. Tercapai tidaknya tujuan madrasah sangat bergantung dari kepemimpinan dan manajerial seorang kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin, artinya kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya harus memiliki kompetensi manajerial dalam mengelola sumber daya pendidikan yang akan mempengaruhi kinerja guru di suatu madrasah. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa bahwa dalam perannya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memperdayakan tenaga pendidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepadanya untuk meningkatkan profesi, budaya organisasi dan melibatkan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.¹

Madrasah adalah lembaga pendidikan sebagai wadah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Keberhasilan tujuan pendidikan di madrasah tergantung pada sumber daya manusia yang ada di madrasah tersebut yaitu kepala madrasah, guru, pegawai tata usaha dan tenaga kependidikan lainnya. Untuk membentuk manusia yang sesuai dengan tujuan pembangunan nasional, yang pada hakekatnya kualitas manusia dan masyarakat Indonesia yang maju, modern

¹ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 125.

berdasarkan pancasila, maka dibutuhkan tenaga pendidik yang berkualitas.

Kualitas guru dapat ditinjau dari dua segi, dari segi proses dan segi hasil. Dari segi proses guru dikatakan berhasil apabila mampu melibatkan sebagian besar peserta didik secara aktif, baik fisik, mental, maupun sosial dalam proses pembelajaran. Di samping itu dapat dilihat dari gairah dan semangat mengajarnya, serta adanya rasa percaya diri. Sedangkan dari segi hasil, guru dikatakan berhasil apabila pembelajaran yang diberikan mampu mengubah perilaku sebagian besar peserta didik ke arah penguasaan kompetensi dasar yang lebih baik.² Untuk itu dibutuhkan kesiapan yang matang bagi seorang guru sebelum terjun ke dunia pendidikan.

Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas. Tugas guru erat kaitannya dengan peningkatan sumber daya manusia melalui sektor pendidikan, oleh karena itu perlu upaya-upaya untuk meningkatkan mutu guru untuk menjadi tenaga profesional. Namun demikian mutu guru akan berkaitan dengan banyak hal, diantaranya adalah kepemimpinan kepala madrasah, budaya organisasi dan motivasi kerja guru yang bersangkutan.

Sebagai pemimpin bagi madrasah, maka seyogianya kemampuan kepala madrasah atau kepala madrasah dalam memimpin harus ditingkatkan. Karena dengan meningkatnya kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, ia akan mampu mengarahkan dan mengerahkan segenap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya madrasah/madrasah yang harus dikelola tersebut meliputi komponen: visi, misi, program, tujuan atau sasaran pendidikan, kurikulum, media pembelajaran, peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana prasarana,

² E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung, : PT Remaja Rosdakarya, 2016), 13-14.

pendanaan, orang tua peserta didik dan masyarakat lingkungan, serta komponen jaringan kerja sama dengan pihak luar. Dengan banyaknya komponen sebagai sumber daya madrasah/madrasah, maka tentunya tidak semua kepala madrasah atau kepala madrasah berhasil secara optimal dalam menjalankan serta mengembangkan tugas dan fungsinya. Agar tugasnya mampu dijalankan secara optimal, ia perlu meningkatkan keterampilan keahliannya, khususnya keterampilan manajerial.

Keterampilan manajerial harus dimiliki oleh kepala madrasah, karena keterampilan manajerial merupakan kemampuan kepala madrasah dalam mengelola sumber daya yang terdapat dalam madrasah, berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.³ Keterampilan manajerial yang dimiliki oleh kepala madrasah diharapkan dapat memberikan suatu kebijakan-kebijakan atau keputusan yang dapat menghasilkan efektifitas program dan peningkatan mutu pendidikan.

Dalam mengelola organisasi sekolah, seorang kepala madrasah menampilkan suatu gaya atau norma perilaku dalam memimpin dan mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga seorang kepala madrasah dapat memakai beberapa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan lingkungan, karakteristik atau budaya organisasi sekolah itu sendiri. Karakteristik sekolah sebagai organisasi pendidikan akan berpengaruh terhadap keefektifan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan mempengaruhi terhadap perilaku peserta didik dan kinerja guru, apakah itu mengarah kepada hal yang positif ataupun sebaliknya. Sikap kepala madrasah yang tidak mempunyai kewibawaan, tidak tegas dan berperilaku acuh terhadap bawahan akan menciptakan suasana iklim pendidikan yang tidak nyaman, dan proses pembelajaran akan berjalan seadanya. Sedangkan sikap kepala madrasah yang berwibawa, tegas, adil dan perhatian terhadap bawahan atau guru dan siswa, akan menciptakan suasana pendidikan yang harmonis dan nyaman dalam pembelajaran bahkan akan

³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 68.

terciptanya suatu prestasi pendidikan. Karena itu, kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, sehingga para guru dapat mengajar dengan baik.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, akan sangat tergantung pada peranan kepemimpinan. Demikian halnya kepemimpinan dalam madrasah, pola atau gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah akan sangat berpengaruh dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan yang dibangun. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus mampu memobilisasi maupun memberdayakan semua potensi yang ada di organisasi, terkait dalam menjalankan berbagai program, proses, evaluasi, pengembangan kurikulum, pembelajaran di sekolah, kegiatan ekstrakurikuler, pengolahan tenaga pendidik, sarana dan prasarana, pelayanan terhadap siswa dan orang tua siswa, hubungan kepada masyarakat sampai pada penciptaan iklim sekolah yang kondusif, aman, nyaman, tertib dalam proses pembelajaran, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai.

Beberapa faktor yang dapat diidentifikasi sebagai penyebab rendahnya mutu kinerja guru menurut Sudarmanto dalam bukunya yang berjudul *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, adalah: rendahnya komitmen guru dalam mendidik dan mengajar, rendahnya komitmen guru dalam menjalankan profesi secara profesional, kurang memiliki materi bahan ajar yang relevan sesuai dengan perkembangan, rendahnya nilai-nilai kepribadian yang dimiliki guru, belum pernah dilakukan penilaian atau audit kinerja guru bersertifikasi, rendahnya kemampuan guru dalam sosialisasi dengan masyarakat dan lingkungan madrasah, sistem evaluasi yang digunakan asesor hanya mendasarkan pada bukti dokumen tertulis, tanpa melakukan uji kepatuhan dan praktik yang sehat di lapangan dimana guru menjalankan tugas profesinya, tidak adanya kontrol yang memadai dari pihak orang tua peserta didik atau masyarakat terhadap guru bersertifikasi, dan kurang memiliki kamauan yang keras dari pihak guru bersertifikasi dalam meningkatkan kemampuan profesional seperti kemampuan menguasai materi ajar,

penulisan karya ilmiah, pengembangan media pembelajaran, kepemilikan buku referensi yang relevan dan memadai.⁴

Faktor lain juga yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu pemberian motivasi. Motivasi tidak lain adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Seorang guru dapat bekerja secara profesional jika pada dirinya terdapat motivasi yang tinggi. Pegawai/guru yang memiliki motivasi yang tinggi biasanya akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan energik, karena ada motif-motif atau tujuan tertentu yang melatarbelakangi tindakan tersebut. Motif itulah sebagai faktor pendorong yang memberi kekuatan kepadanya, sehingga ia mau dan rela bekerja keras.⁵

Berdasarkan hasil observasi awal di lapangan ditemukan berbagai persoalan yang ditemukan oleh peneliti yang mengindikasikan bahwa kinerja guru masih rendah diantaranya adalah: (1) Rendahnya pengetahuan dan kompetensi guru dalam penguasaan materi sehingga penguasaan materi pembelajaran menjadi kurang maksimal. (2) Rendahnya pengetahuan dan kompetensi guru dalam pengelolaan kelas sehingga membuat suasana pembelajaran menjadi kurang efektif dan maksimal. (3) Metode pembelajaran yang digunakan guru masih banyak yang monoton dan membosankan. (4) Masih banyaknya guru yang belum termotivasi dalam meningkatkan kompetensi dan kemampuan profesionalnya. (5) Kompetensi profesional guru belum dikuasai seperti tampak dalam perencanaan maupun pelaksanaan pembelajaran.⁶

Kesimpulannya, kepala madrasah akan mampu meningkatkan kinerja para guru. Kepala madrasah yang selalu memberikan bimbingan dan arahan kepada para guru tentang perbaikan tugas akan meningkatkan kemampuan kerja guru semakin baik lagi. Kepala madrasah yang selalu

⁴ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 5.

⁵ Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010), 15.

⁶ Hasil wawancara dengan bapak H. Rosidi Firdus, SH selaku kepala MTs Mafatihul Akhlaq Demangan Tahunan Jepara, pada tanggal 24 Maret 2019, pukul : 08.30 WIB

bersikap terbuka, menerima saran dan kritikan guru, menghargai hasil kerja para gurunya walaupun kurang maksimal akan membuat guru semakin semangat untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerjanya. Untuk itu kepala madrasah sebagai pimpinan harus melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin dengan efektif, sehingga mampu meningkatkan kinerja para gurunya dengan lebih baik lagi.

Beranjak dari permasalahan tersebut maka penulis mencoba untuk menelitinya, yang mana penelitian ini berjudul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU DI MTS MAFATIHL AKHLAQ DEMANGAN TAHUNAN JEPARA”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas penulis mengambil masalah yang berkaitan judul penelitian ini. Dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja guru di MTs Mafatihul Akhlaq Demangan Tahunan Jepara?
2. Apakah keterampilan manajerial kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru di MTs Mafatihul Akhlaq Demangan Tahunan Jepara?
3. Apakah gaya kepemimpinan demokratis dan keterampilan manajerial kepala madrasah secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru di MTs Mafatihul Akhlaq Demangan Tahunan Jepara?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja guru di MTs Mafatihul Akhlaq Demangan Tahunan Jepara?
2. Untuk mengetahui pengaruh antara keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru di MTs Mafatihul Akhlaq Demangan Tahunan Jepara?

3. Untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis dan keterampilan manajerial kepala madrasah secara bersama-sama terhadap kinerja guru di MTs Mafatihul Akhlaq Demangan Tahunan Jepara?

D. Manfaat Penelitian

Setelah melakukan penelitian yang sesuai prosedur penelitian, maka diharapkan penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi lembaga pendidikan terkait yaitu MTs Mafatihul Akhlaq Demangan Tahunan Jepara, khususnya pada aspek kepemimpinan dan keterampilan manajerial kepala madrasah.
 - b. Memberi sumbangan pengetahuan dan literatur dalam ilmu kependidikan, khususnya Manajemen Pendidikan Islam.
 - c. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian lain yang sejenis.
2. Manfaat Praktis
 - a. Kepala Madrasah

Bagi kepala madrasah, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam rangka meningkatkan kinerja guru
 - b. Guru

Penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai acuan bagi guru dalam peningkatan semangat belajar, meningkatkan kinerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pendidikan, dapat membangkitkan motivasi, menambah wawasan keilmuan, sehingga mampu menumbuhkan motivasi diri yang tinggi bahwa pada hakikatnya peran guru cukup besar dalam menyiapkan generasi penerus bangsa.
 - c. Pembaca

Bagi pembaca, penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan pertimbangan/pedoman bagi penelitian berikutnya. Mampu membuka wacana keilmuan mengenai arti pentingnya pendidikan dan

mampu memberi saran ke lembaga pendidikan demi kemajuan dan peningkatan kualitas pembelajaran.

E. Sistematika Penulisan Tesis

Untuk memberikan gambaran yang menyeluruh dan memudahkan dalam isi tesis ini, maka disusun sistematika penulisan sebagai berikut:

1. Bagian Awal

Bagian muka tesis terdiri atas: halaman sampul (*cover*), halaman judul, halaman pengesahan, halaman pernyataan keaslian, nota dinas, abstrak, motto, persembahan, pedoman transliterasi, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, dan daftar lampiran.

2. Bagian Isi

Bagian isi adalah bagian utama tesis. Sistematika bagian utama tesis ini dapat mengikuti susunan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Urutan isi pendahuluan dan ketentuannya, sesuai dengan urutan dan isi proposal tesis. *Pertama*, mengungkap latar belakang masalah yang menjelaskan fenomena hasil pengamatan dan diakhiri dengan pernyataan masalah. *Kedua*, rumusan masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian yang bisa diawali dengan identifikasi masalah. *Ketiga*, tujuan dan manfaat penelitian, sesuai dengan masalah yang telah dirumuskan. *Keempat*, kerangka pemikiran sebagai kerangka konseptual atau konseptualisasi masalah yang akan diteliti, menggambarkan asumsi-asumsi dasar peneliti bahkan mungkin prediksi pemecahan masalah yang akan ditemukan. *Kelima*, sistematika pembahasan yang menjelaskan garis besar isi tesis secara sistematis.

BAB II KAJIAN TEORI/ LANDASAN TEORI

Kedudukan kajian pustaka sangat penting dalam penulisan tesis. Fungsinya adalah mendeskripsikan penguasaan teori-teori atau konsep yang relevan, serta kedudukan masalah penelitian dalam teori atau konsep yang digunakannya.

BAB III METODE PENELITIAN

Secara akademik umumnya penulisan metode penelitian, dibedakan antara proposal dan rancangan penelitian (*research design*). Jika dalam proposal hanya memuat pokok-pokok pikiran, maka dalam *research design* sudah memuat seluruh elemen-elemen pokok yang harus ada dalam rancangan penelitian yang diuraikan secara detail. Dengan demikian *research design* merupakan semacam cetak biru (*blue print*), yang jika dibaca oleh siapapun, sudah dapat dimengerti apa yang akan diteliti dan bagaimana penelitian itu dilakukan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan merupakan suatu sistem yang tidak bisa dipisahkan, saling terkait satu sama lain. Jadi uraian pada bab IV tidak lain adalah pembahasan yang mengandung jawaban berdasarkan pertanyaan sesuai rumusan masalah yang telah ditetapkan.

BAB V PENUTUP

Bab terakhir ini berisi kesimpulan dan rekomendasi atau implikasi penelitian.

3. Bagian Akhir

Bagian akhir tesis terdiri atas: daftar pustaka, daftar lampiran, dan daftar riwayat hidup.