

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu masalah yang sangat serius dalam bidang pendidikan di tanah air saat ini adalah rendahnya mutu pendidikan. Isu mutu pendidikan akan selalu menarik perhatian karena masa depan bangsa tergantung kepada kualitas pendidikan, terutama di saat memasuki era globalisasi. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, berbagai usaha telah dilakukan pemerintah. Beberapa di antaranya adalah peningkatan pelatihan kependidikan, pengembangan dan perbaikan kurikulum, pengadaan sumber-sumber belajar, dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan. Meskipun upaya-upaya ini telah dilakukan, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa mutu pendidikan masih jauh dari harapan. Tampaknya ada satu faktor yang selama ini belum mendapatkan perhatian yang setara dengan faktor-faktor lain, yaitu manajemen pendidikan. Salah satu wujud manajemen pendidikan yang cukup penting tetapi masih kurang tersentuh dalam program pembangunan pendidikan adalah kepemimpinan kepala sekolah.¹

Selanjutnya dikemukakan bahwa sebesar apapun input sekolah ditambah atau diperbaiki, outputnya tidak akan optimal, apabila faktor kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan pengelola terdepan tidak memperoleh perhatian serius. Kepemimpinan yang baik selalu dikaitkan dengan keberhasilan sebuah madrasah. Ada korelasi yang signifikan antara peningkatan kinerja organisasi madrasah dengan efektifitas seorang pemimpin. Syafaruddin mempertegas bahwa upaya memperbaiki kualitas dalam suatu organisasi (madrasah) sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dukungan dari bawah hanya akan

¹ Abdullah Alhadza, *Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Perilaku Komunikasi antar pribadi terhadap Efektifitas Kependidikan di SLTP Sulawesi Tenggara*, (t.kt. :Jurnal Pendidikan, 2003, 2.

muncul secara berkelanjutan jika pimpinan benar-benar berkualitas.²

Kepala sekolah sebagai salah satu komponen sekolah memegang peran sentral dalam menghimpun, memanifestasikan dan menggerakkan secara optimal seluruh potensi dan sumber daya yang terdapat di sekolah menuju tujuan yang ditetapkan. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya di harapkan memiliki karakter-karakter dan ciri-ciri khas yang mencakup: kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, diklat dan keterampilan profesional, pengetahuan administrasi dan pengawasan kompetensi kepala sekolah.³ Beberapa karakteristik kepala sekolah yang profesional seperti dikemukakan di atas tampaknya belum sepenuhnya dimiliki oleh kepala sekolah pada umumnya, khususnya MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo.

Wason dalam Eko Suprianto mengatakan bahwa karakteristik kepala sekolah akan mempengaruhi secara signifikan iklim sekolah. Dengan berasumsi bahwa kepala sekolah adalah pemimpin sekolah maka secara kausalitas pengaruh kepemimpinannya akan mewarnai seluruh system pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, semakin berkualitas kepemimpinan kepala sekolah maka hal ini akan mempengaruhi kualitas guru-guru dan akhirnya menentukan kualitas sekolah. Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Heineman dan Loxley pada 13 negara maju dan 14 negara berkembang menunjukkan hasil yang konsisten bahwa sepertiga dari varian mutu pendidikan di sekolah dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.⁴ Senada dengan hasil itu, Wahjosumidjo menyebutkan bahwa studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah,

² Syafaruddin, *Reliabilitas dan Validitas*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 49.

³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafiika, 2002), 110.

⁴ Dedi Supriyadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1999), 347.

keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.⁵ Selain itu, Aspin juga menegaskan sebagaimana dikutip oleh Djamal bahwa pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah: “*in many countries the school leaders’s role is seen as fundamental in enhancing school quality*”. Penegasan Aspin di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah merupakan factor penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, memperbaiki dan meningkatkan kinerja kepala sekolah berarti melakukan perbaikan terhadap mutu pendidikan di sekolah.⁶

Uraian di atas menunjukkan betapa penting peranan kepala sekolah dalam menunjang keberhasilan sekolah. Kepala sekolah adalah posisi sentral dalam mengelola sekolah, untuk itu dibutuhkan kemampuan manajerial yang handal sesuai dengan target yang harus dicapai. Di samping mampu mengelola sekolah, kepala sekolah juga dituntut mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif. Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya.⁷

Kepala sekolah sebagai pemimpin perlu menggunakan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi bawahannya, yaitu guru, siswa dan tenaga administrasi. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat akan memotivasi guru dalam meningkatkan semangat kerjanya. Hasil penelitian Maskhemi menunjukkan bahwa terdapat perbedaan semangat kerja guru berdasarkan tipe kepemimpinan kepala sekolah.⁸ Salah satu gaya kepemimpinan yang digunakan dalam dunia pendidikan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan yang ideal dan dianggap paling baik terutama untuk kepentingan pendidikan adalah gaya kepemimpinan

⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafiika, 2002), 82.

⁶ Djamal, *Peran Kepala Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan SLTPN di Kabupaten Purworejo*, (Yogyakarta:UNJ Pasca Sarjana, 2002), 10.

⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2002), 108.

⁸ Maskhemi, *Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Semangat Kerja Guru SLTP Negeri Se-Kabupaten Kabumen Dalam Kelaksanakan Tugas Jabatan Guru*, (Yogyakarta: UNJ Pasca Sarjana, 2001), 61.

demokratis.⁹ Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi bawahannya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Di samping kepala sekolah, faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan sebuah sistem pendidikan adalah kualitas guru atau pengajar.

Kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin (leader) yang efektif. Sebagai manajer yang baik, kepala sekolah harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik yang meliputi: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan; dan (4) pengawasan (supervisi). Dari segi kepemimpinan, seorang kepala sekolah mungkin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal.

Faktor yang perlu ditekankan di sini adalah bagaimana kita bisa membedakan antara kepala sekolah sebagai manajer dan kepala sekolah sebagai leader. Manajer berasal dari kata “*manage*” yang artinya mengelola. Manajer dalam konteks ini adalah kepala sekolah yang mengelola pendidikan yang endingnya tujuan dari organisasi/lembaga pendidikan bisa tercapai. Sedangkan leader berasal dari “*Lead*” yang artinya memimpin. Memimpin dalam konteks ini adalah mempengaruhi bawahan untuk bisa bekerjasama dalam sebuah lembaga sekolah/madrasah.

Keahlian manajerial dengan kepemimpinan (*leadership*) merupakan dua peran yang berbeda. Seorang manajer yang baik adalah seorang yang mampu menangani kompleksitas organisasi, dia adalah ahli perencanaan strategik dan operasional yang jujur, mampu mengorganisasikan aktivitas organisasi secara terkoordinasi dan mampu mengevaluasi secara *reliable* dan *valid*. Sedangkan seorang pemimpin yang efektif mampu membangun motivasi staf, menentukan arah, menangani perubahan secara benar dan menjadi katalisator yang mampu mewarnai sikap dan perilaku staf.

⁹ Ngalim Purwanto, *Adminitrasi dan Supervise Pendidikan*, (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2002), 52.

Dua peran itu dalam organisasi semestinya seperti dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan karena tanpa keahlian manajerial, seorang pemimpin akan kesulitan menetapkan langkah-langkah kerja rasional. Kondisi itu dapat menimbulkan kemandekan atau *missmanagement* karena dapat saja timbul kebocoran di mana-mana yang diakibatkan kurangnya kemampuan pemimpin melakukan langkah-langkah manajerial. Sebaliknya, apabila seorang manajer tidak memiliki keahlian memimpin maka lambat laun organisasi/madrasah akan kehilangan pamornya karena yang dijadikan rujukan, memberi motivasi dan menentukan arah organisasi tidak ada. Artinya dalam iklim organisasi yang kompetitif, tidak cukup dengan langkah kerja yang teliti, rasional, sistematis, dan terprogram secara baik, tetapi juga diperlukan keahlian mendorong para personel untuk bekerja penuh semangat, menjadi katalisator yang mampu berperan mewarnai sikap dan perilaku orang ke arah lebih baik.¹⁰

Sikap profesional guru merupakan hal yang amat penting dalam memelihara dan meningkatkan profesionalitas guru, karena selalu berpengaruh pada perilaku dan aktivitas keseharian guru. Perilaku profesional akan lebih diwujudkan dalam diri guru apabila institusi tempat bekerja memberi perhatian lebih banyak pada pembinaan, pembentukan, dan pengembangan sikap professional.

Untuk menjadikan guru sebagai tenaga professional maka perlu diadakan pembinaan secara terus menerus dan berkesinambungan, dan menjadikan guru sebagai tenaga kerja perlu diperhatikan, dihargai dan diakui keprofesionalannya. Untuk membuat mereka menjadi professional tidak semata-mata hanya meningkatkan kompetensinya baik melalui pemberian penataran, pelatihan maupun memperoleh kesempatan untuk belajar lagi namun perlu juga memperhatikan guru dari segi yang lain seperti peningkatan disiplin, pemberian bimbingan melalui supervisi, pemberian insentif, gaji yang layak dengan keprofesionalnya sehingga memungkinkan guru menjadi puas dalam bekerja sebagai pendidik.

¹⁰ Aan Komariah, Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 74-75.

Guru merupakan pihak yang paling sering memperoleh sorotan sebagai orang yang paling bertanggung jawab terhadap kualitas pendidikan. Anggapan tersebut tidak sepenuhnya benar, mengingat masih banyak komponen pendidikan yang berpengaruh terhadap kualitas pendidikan. Namun demikian, guru merupakan komponen paling strategis dalam proses pendidikan. Oleh karena itu, banyak pihak menaruh harapan besar terhadap guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam rangka merealisasikan harapan tersebut dibutuhkan guru yang profesional. Depdiknas mendefinisikan guru profesional sebagai guru yang memiliki tiga kompetensi, yaitu (1) kompetensi profesional, (2) kompetensi sosial, dan (3) kompetensi personal.¹¹ *Kompetensi profesional* yaitu kemampuan untuk dapat menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan guru mampu membimbing peserta didik dapat memenuhi standar kompetensi minimal yang seharusnya dikuasai oleh peserta didik. Guru diwajibkan menguasai dengan baik mata pelajaran yang diasuhnya sejak dari dasar-dasar keilmuannya sampai dengan bagaimana metode dan teknik untuk mengajarkan serta cara menilai dan mengevaluasi siswa yang mengikuti proses belajar mengajar. Kompetensi profesional guru merupakan kemampuan dan keahlian khusus seorang guru dalam bidang keguruan yang memungkinkan dia mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara maksimal.¹² *Kompetensi sosial* yaitu kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Guru harus menjauhkan sikap egois, sikap yang hanya mengedepankan kepentingan diri sendiri. Guru harus pandai bergaul, ramah terhadap peserta didik, orang tua maupun pada masyarakatnya pada umumnya. Sedangkan *Kompetensi kepribadian* yaitu guru memiliki kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan wibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Guru

¹¹ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 192.

¹² M. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), 15.

adalah teladan bagi anak didik dan masyarakat sekitar. Kepribadian yang mantap berguna bagi guru agar tidak mudah terombang-ambing secara psikologis oleh situasi-situasi yang terus berubah secara dinamis (baik positif dan negatif).

Dari hasil pengamatan sementara, Madrasah Tsanawiyah Raudlatut Tholibin Jekulo dalam beberapa tahun terakhir ini, melalui kepemimpinan kepala madrasah yang ada sudah mulai mengadakan perubahan untuk meningkatkan profesionalisme guru. Indikasi ini muncul dari keberhasilan MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo di dalam mengeluarkan lulusannya, dengan nilai UN rata-rata tinggi dan selalu bisa lulus 100%. Di sisi lain adanya beberapa guru yang memiliki prestasi di bidangnya dan meningkatnya minat dari para guru untuk lebih meningkatkan kinerja dirinya, misalnya keinginan untuk meningkatkan pendidikan, mengikutsertakan pelatihan, dan mendalami buku-buku pelajaran atau ilmu pengetahuan yang berkualitas.

Selanjutnya dari fenomena di atas, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah yang dipimpinya tersebut. Oleh karena itu selain itu peneliti tertarik untuk meneliti lebih mendalam, dengan judul **“Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus”**.

B. Fokus Penelitian

Kinerja guru madrasah dipengaruhi oleh banyak faktor, namun dalam penelitian ini hanya dibatasi pada dua faktor saja, yaitu gaya kepemimpinan, dan supervisi kepala madrasah. Penelitian ini tidak akan mengungkap faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru madrasah.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan dilakukan oleh peneliti secara mendalam dan terperinci adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan instruktif dan partisipatif Kepala MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus dalam meningkatkan kinerja guru di MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus?
2. Bagaimana upaya Kepala MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus dalam meningkatkan kinerja guru di MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus?
3. Apa saja faktor pendukung dalam peningkatan kinerja guru di MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus?

D. Tujuan Penelitian

Melalui rumusan di atas maka tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan instruktif dan partisipatif Kepala MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru di MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus.
2. Untuk mengetahui upaya Kepala MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus dalam meningkatkan kinerja guru di MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus.
3. Untuk mengetahui faktor pendukung dalam peningkatan kinerja guru di MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus.

E. Manfaat Penelitian

Apabila tujuan penelitian tersebut di atas sudah dapat dicapai, maka hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

1. Secara Teoretis
 - a. Sebagai khasanah pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada kajian tentang gaya kepemimpinan dan supervisi yang dilakukan oleh Kepala MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja guru.
 - b. Sebagai bahan masukan bagi para guru dalam melaksanakan pendidikan agama Islam di MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo dan memberikan tuntunan yang benar tentang kinerja guru.
 - c. Memberikan pengetahuan dan wacana kepada pembaca/masyarakat yang berkaitan dengan gaya

kepernipinan dan supervisi yang dilakukan oleh Kepala MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja guru.

2. Secara Praktis

- a. Bagi madrasah, dapat memberikan sumbangan berupa informasi mengenai gaya kepemimpinan dan supervisi yang dilakukan oleh Kepala MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus dalam meningkatkan kinerja guru.
- b. Bagi guru, dapat memberikan gambaran mengenai gaya kepemimpinan dan supervisi yang dilakukan oleh Kepala MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus dalam meningkatkan kinerja guru.
- c. Bagi penulis, dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai gaya kepemimpinan dan supervisi yang dilakukan oleh Kepala MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus dalam meningkatkan kinerja guru.

F. Sistematika Penulisan Tesis

Guna memberikan gambaran proposal tesis ini, maka perlu adanya pemaparan secara garis besar sebagai berikut:

1. Bagian Muka

Dalam bagian ini memuat halaman judul, nota persetujuan pembimbing, pengesahan, motto, persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar gambar dan daftar tabel.

2. Bagian Isi

Dalam bagian ini memuat:

a. Bab I : PENDAHULUAN

Merupakan pendahuluan dari proposal tesis ini, yang membahas tentang latar belakang masalah, fokus masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

- b. Bab II : KAJIAN TEORI
Merupakan kajian teoretis berisi sub pertama tentang kepemimpinan, meliputi: pengertian kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dan teori kepemimpinan. Kemudian sub bab kedua membahas kerangka teoritis tentang Sub bab kedua membahas tentang kinerja guru yang meliputi: definisi kinerja guru, peran guru, tugas guru, dan peningkatan kinerja guru. Sub bab ketiga yaitu penelitian terdahulu. Sub bab kelima yaitu kerangka berpikir.
- c. Bab III : METODE PENELITIAN
Pada bab ini Berisi tentang metode penelitian yang akan digunakan untuk menganalisis data hasil observasi. Adapun langkah-langkah yang akan dilakukan yaitu antara lain meliputi: jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data, uji keabsahan data, dan yang terakhir teknik analisis data.
- d. Bab IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
Pada bab ini berisi tentang gambaran objek penelitian, deskripsi data penelitian, dan analisis data penelitian.
- e. Bab V : PENUTUP
Pada bab terakhir ini berisi tentang penutup dari seluruh rangkaian penelitian yang terdiri dari simpulan dan saran-saran yang berguna bagi pihak-pihak yang bersangkutan.
3. Bagian Akhir
Pada bagian akhir terdiri dari daftar pustaka, lampiran-lampiran, dan daftar riwayat pendidikan penulis.