

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan Nasional di Indonesia memiliki fungsi dan tanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Dan bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Untuk melaksanakan fungsi tersebut pemerintah melaksanakan sistem pendidikan nasional sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Pendidikan Nasional.

Pendidikan Nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan, peningkatan mutu dan relevansi serta efisiensi manajemen pendidikan. Pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan diwujudkan dalam program wajib belajar 9 tahun.

Peningkatan mutu pendidikan diarahkan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia agar memiliki daya saing dalam menghadapi tantangan globalisasi. Peningkatan relevansi pendidikan dimaksudkan untuk menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan berbasis potensi sumber daya alam Indonesia. Peningkatan efisiensi manajemen pendidikan dilakukan melalui penerapan manajemen berbasis madrasah, pembaharuan pengelolaan pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan, serta guru yang memiliki kinerja bagus.

Ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru, diantaranya yaitu Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah, Supervisi

Pengawas dan Budaya Organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.¹ Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap pencapaian tujuan tujuan madrasah khususnya tujuan meningkatkan mutu dan kinerja guru. Kerjasama antara Kepala Madrasah dan guru dalam rangka meningkatkan mutu akan berhasil apabila Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tahap pengembangan para bawahannya yakni berdasarkan sejauh mana kesiapan para bawahan untuk melaksanakan suatu tugas yang akan mencakup di dalamnya kebutuhan akan kompetensi dan motivasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan dalam bahasa arab *خاطبوا الناس على قدر عقولهم* dalam berkomunikasi dengan orang lain kita tidak boleh menyamaratakan, karena kemampuan dan persepsi masing-masing berbeda sehingga perlu cara dan gaya yang berbeda-beda. Dengan gaya Kepala Madrasah yang tepat, akan membangkitkan dan meningkatkan kinerja guru untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pribadi maupun mencapai tujuan dan target madrasah.

Supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf madrasah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.² Sementara Ngalim Purwanto menyatakan supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.³

¹ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 303.

² Jasmani Asf, Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*, Ar-Ruzz Media, Jogjakarta, 2013, hlm. 26.

³ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, hlm. 76.

Arti penting dari kegiatan supervisi adalah untuk peningkatan kemampuan profesional guru. Secara sederhana, peningkatan kemampuan profesional guru dapat diartikan sebagai upaya membantu guru yang belum matang menjadi matang, yang tidak mampu menjadi mampu mengelola sendiri, yang belum memenuhi kualifikasi menjadi memenuhi kualifikasi, yang belum terakreditasi menjadi terakreditasi. Kematangan, kemampuan mengelola sendiri, pemenuhan kualifikasi merupakan ciri-ciri profesionalisme. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan profesional guru diartikan sebagai upaya membantu guru yang belum profesional.⁴

Dengan demikian, supervisi adalah segala bantuan yang diberikan oleh supervisor (Pengawas/Kepala Madrasah) dalam bentuk dorongan, pembinaan, bimbingan dan memberi kesempatan bagi pengelola madrasah dan para guru untuk memperbaiki manajemen pengelolaan madrasah dan meningkatkan kinerja staf/guru dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewajibannya sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai dengan optimal.

Budaya Organisasi menurut Edgar Schein sebagaimana dikutip John Ivancevich dkk adalah suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar berpersepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.⁵

Karena budaya organisasi melibatkan ekspektasi, nilai, dan sikap bersama, hal tersebut tentu memberikan pengaruh pada individu, kelompok, dan proses organisasi. Oleh karena itu jika budaya pelayanan peserta didik

⁴ Kisbiyanto, *Supervisi Pendidikan*, STAIN Kudus, Kudus, 2008, hlm. 5.

⁵ John M. Ivancevich, et. al, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Terj. Gina Gania, Erlangga, Jakarta, 2006, hlm. 44.

yang berkualitas dinilai penting, maka setiap individu diharapkan menerapkan perilaku ini.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (penampilan kerja atau penampilan sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (penampilan kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁶

Pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan, namun ternyata mutu pendidikan di madrasah khususnya ternyata masih rendah. Sebagaimana dinyatakan oleh Qodri Azizy yang dikutip oleh Supardi : “Kondisi perkembangan madrasah sekarang ini: (a) kemampuan pengelolaan manajemen belum seperti yang diharapkan; (b) tingkat pendidikan guru kebanyakan belum sepadan dengan persyaratan yang ditetapkan dan kemampuan metodologi masih rendah; (c) kemampuan pembelajaran guru madrasah kebanyakan masih menekankan pada pengenalan konsep yang bersifat kognitif dan belum menekankan pada perilaku beragama, etika sosial dan akhlak mulia”.⁷

Sebenarnya masalah yang dihadapi madrasah tidak hanya terbatas pada permasalahan lemahnya pengelolaan manajemen, standar kompetensi guru dan kinerja guru saja, namun ternyata masih banyak lagi, sebagaimana yang dinyatakan oleh Qodri Azizy, yaitu : “Dewasa ini kualitas pendidikan di madrasah sangat bervariasi dan sebagian besar sangat memprihatinkan. Hal ini dapat diamati dari berbagai aspek, baik berhubungan dengan instrumental input seperti kurikulum, tenaga pengajar, bahan ajar, maupun berkaitan dengan environmental input seperti : kondisi lingkungan fisik dan administrasi madrasah, aspek-aspek yang terkait dengan proses, seperti proses

⁶ AA. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hlm. 67.

⁷ Supardi, *Kinerja Guru*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 3.

pembelajaran, dan sarana prasarana yang diperlukan, maupun yang terkait dengan *output* dan *outcome* seperti lulusan dan keterserapan oleh pasar tenaga kerja. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas pendidikan pada madrasah, mengenai pengembangan kurikulum, peningkatan profesionalitas guru, pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana dan lainnya perlu terus menerus diupayakan”.⁸

Uwes menambahkan, kelemahan lain dari madrasah sehingga kurang mampu dan tidak dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lain adalah : “kurang ketrampilan mengorganisasikan kelembagaan”. Hal itu berkenaan dengan pengembangan sumber daya manusia, guru, tenaga kependidikan, pembelajaran, supervisi, kurikulum, dan manajemen sarana dan prasarana. Indikator manajemen madrasah kurang profesional terlihat pada lemahnya disiplin kerja yang berakibat pada rendahnya produktivitas, lemahnya orientasi pada sistem belajar peserta didik, lemahnya pengawasan mutu para guru. Manajemen madrasah yang kurang profesional mengakibatkan madrasah dalam keadaan tidak memenuhi *enrollment*, mutu guru rendah, dan pimpinan lembaga pendidikan tidak efektif dalam menjalankan manajemen dan kepemimpinan madrasah. “Dengan demikian, maksud kegiatan pendidikan untuk meningkatkan mutu jadi tidak tercapai. Sebab tidak mungkin dari lembaga pendidikan yang tidak berkualitas akan muncul lulusan yang berkualitas”.⁹

Problematika yang terjadi di lapangan sebagaimana diuraikan di atas diduga disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain (1) gaya kepemimpinan Kepala Madrasah yang kurang tepat, karena gaya kepemimpinan yang tepat dapat menentukan apakah madrasah mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang ditetapkan atau tidak. (2) supervisi pengawas belum optimal, jika supervisi pengawas bisa dioptimalkan maka pengelola madrasah/kepala madrasah, para

⁸ *Ibid*, hlm. 4.

⁹ *Ibid*, hlm. 6.

guru, dan tenaga kependidikan mampu memperbaiki manajemen pengelolaan madrasah dan meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewajibannya sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai dengan optimal. (3) budaya organisasi yang kurang baik, karena apabila madrasah mampu mengembangkan budaya organisasi yang baik, madrasah dapat menjalankan peran dan fungsinya sebagai lembaga yang mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada peserta didik.

Berdasarkan realitas tersebut, menjadikan ketertarikan penulis untuk meneliti tentang: **“Pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Madrasah, supervisi pengawas, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru”**.

B. Batasan Masalah

Dengan memperhatikan beberapa faktor yang dapat menentukan kinerja guru sebagaimana telah dikemukakan di atas, maka dalam penelitian permasalahan kinerja guru dibatasi dalam gaya kepemimpinan kepala madrasah, supervisi pengawas dan budaya organisasi. Kinerja guru (KG) adalah kemampuan seorang guru untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah (GK) merupakan sikap, gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Variabel supervisi pengawas (SP) merupakan pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf madrasah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Variabel budaya organisasi (BO) merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasional yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar berperilaku dalam organisasi. Dan variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah (GK), supervisi pengawas (SP) dan budaya organisasi (BO) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru (KG).

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MTsN se-kabupaten Rembang tahun 2015/2016?
2. Adakah pengaruh supervisi pengawas terhadap kinerja guru MTsN se-Kabupaten Rembang Tahun 2015/2016?
3. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru MTsN se-Kabupaten Rembang Tahun 2015/2016?
4. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah, supervisi pengawas dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru MTsN se-Kabupaten Rembang Tahun 2015/2016?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MTsN se-Kabupaten Rembang Tahun 2015/2016.
2. Untuk menganalisis pengaruh supervisi pengawas terhadap kinerja guru MTsN se-Kabupaten Rembang Tahun 2015/2016.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru MTsN se-Kabupaten Rembang Tahun 2015/2016.
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Madrasah, supervisi pengawas, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru MTsN se-Kabupaten Rembang Tahun 2015/2016.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yaitu:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan sumbangsih pemikiran terhadap khasanah ilmu pengetahuan tentang penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, pelaksanaan supervisi pengawas yang baik dan penerapan budaya organisasi yang baik di lembaga pendidikan.
- b. Memberi masukan kepada madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru madrasah.
- c. Sebagai masukan untuk bahan penelitian selanjutnya

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi MTsN se-kabupaten Rembang
 - 1) Mengevaluasi dan memberi saran atas penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah, pelaksanaan supervisi pengawas dan budaya organisasi yang sudah berjalan di MTsN.
 - 2) Memperluas pengetahuan dan memperkaya khasanah ilmu pengetahuan yang ada, serta dapat menerapkannya dalam lembaga pendidikan.
- b. Bagi Guru
 - 1) Memberi motivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya dalam proses belajar mengajar.
 - 2) Mendorong guru untuk bekerja secara profesional dalam melaksanakan tugas yang diembannya.
- c. Bagi Pengawas
 - 1) Memberi masukan agar pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan efektif.
 - 2) Memberi masukan agar pelaksanaan kegiatan supervisi ditambah intensitasnya.

d. Bagi Peneliti

- 1) Memberikan wawasan baru tentang penerapan gaya kepemimpinan, pelaksanaan supervisi pengawas dan penerapan budaya organisasi di lembaga pendidikan.
- 2) Memberi motivasi untuk lebih giat melakukan penelitian-penelitian yang bermanfaat bagi dunia pendidikan.

F. Sistematika Penulisan Tesis

Dalam penyusunan tesis ini, penulis menggunakan sistematika pembahasan yang dituangkan dalam tiga bagian dan disusun secara sistematis untuk mempermudah pemahaman, sehingga mampu mencapai tujuan yang dikehendaki dalam penelitian.

Adapun tiga bagian tersebut meliputi bagian awal, bagian isi, dan bagian akhir. Masing-masing bagian akan menjabarkan seluruh isi dari pembahasan tesis ini, ketiga bagian tersebut adalah:

Pada bagian awal tesis terdiri dari : sampul (*cover*), judul, pernyataan keaslian, persembahan, persetujuan pembimbing, pengesahan, motto, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, pedoman transliterasi, abstrak. Dilanjutkan bagian isi, pada bagian isi ini terdiri dari beberapa bab yang masing-masing terdiri dari sub bab dengan susunan sebagai berikut: Pendahuluan yang tersusun dari: Latar Belakang Masalah, Batasan Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tesis. Dilanjutkan tentang Landasan Teori yang tersusun dari: Pengertian, Dasar dan Tujuan Gaya Kepemimpinan, Pengertian Kepala Madrasah, Tugas Kepala Madrasah, Karakter Kepala Madrasah, Pengertian Supervisi, Tugas Pengawas, Model Supervisi, Jenis Supervisi, Pengertian dan Tujuan Budaya Organisasi, Konsep Budaya Organisasi, Fungsi Budaya Organisasi, Karakteristik dan faktor-faktor yang Berpengaruh terhadap Budaya Organisasi, Pengembangan Budaya Organisasi di Madrasah, Pengertian Kinerja Guru, Kriteria Kinerja Guru, Faktor-faktor yang mempengaruhi

Kinerja Guru, Indikator Kinerja Guru, Hasil Penelitian Terdahulu, Kerangka Berpikir, dan Hipotesis. Disambung tentang Metode Penelitian yang tersusun dari: Tempat dan Waktu Penelitian, Jenis dan Pendekatan Penelitian, Populasi dan Sampel Penelitian, Sumber Data, Instrumen, Uji Instrumen Penelitian, Teknik Analisis dan Uji Hipotesis. Dilanjutkan Hasil Penelitian dan Pembahasan yang tersusun dari: Hasil Penelitian dan pembahasan yang berisi: Gambaran umum MTsN se-kabupaten Rembang, Pengujian Instrumen Penelitian, Gambaran Umum Responden, Deskripsi Kuesioner, dan Hasil Uji Hipotesis. Dan terakhir Penutup yang tersusun dari: Kesimpulan dan Saran-saran. Dilanjutkan Bagian Akhir, pada bagian akhir tesis ini terdiri dari : daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup.

