

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam sebuah organisasi kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan harus menghadapi berbagai macam faktor seperti : struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi. Sebaliknya kepemimpinan rasanya dapat pula dijadikan satu alat penyelesaian yang luar biasa terhadap problem apa saja yang sedang terjadi dalam suatu organisasi. Kepemimpinan dapat berperan di dalam melindungi beberapa isu pengaturan organisasi yang tidak tepat, seperti : job discription yang menjadi penghalang tindakan yang efektif, kekurangan berbagai macam sumber, prosedur yang dianggap tidak sesuai dan sebagainya yaitu problem-problem organisasi yang lebih fundamental. Oleh karena peranan sentral kepemimpinan dalam organisasi tersebut, dimensi-dimensi kepemimpinan yang bersifat kompleks perlu dipahami dan dikaji secara terkoordinasi dan komprehensif, sehingga peranan kepemimpinan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dimensi-dimensi tersebut adalah definisi apa yang dimaksud kepemimpinan, berbagai macam studi tentang kepemimpinan, efektivitas kepemimpinan, serta usaha-usaha memperbaiki kepemimpinan.<sup>1</sup>

Kepala madrasah sebagai pemimpin adalah satu pemahaman yang diterima umum, dengan guru sebagai pengikut atau guru sebagai pekerja.

---

<sup>1</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hal. 15-16

Belakangan ini makin banyak literatur reformasi yang secara konsisten menekankan bahwa pemimpin yang efektif tidak menerapkan secara langsung, tetapi sangat berpengaruh pada kemampuan madrasah untuk meningkatkan mutu implementasi program-program dan keberhasilan akademik siswa. Sementara aktivitas belajar siswa di madrasah makin diterima menempati posisi “pertama, terakhir, dan selalu” tergantung pada kualitas guru. Ini menunjukkan pentingnya kualitas kepemimpinan dalam menentukan kinerja guru dan mutu pembelajaran di kelas.<sup>2</sup>

Kepala madrasah mempunyai kewenangan fungsional untuk melakukan supervisi/pengawasan kepada para guru yang berada dibawah pimpinannya. Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sangat diharapkan agar para guru dalam mengajar lebih cakap, terarah dan professional, sehingga lebih mudah dalam menangkap, mencerna dan kemudian merealisasikan dalam tugas sehari-hari. Selanjutnya guru merupakan figur sentral dalam menterjemahkan kebijakan kepala madrasah dan dalam penyelenggaraan pendidikan, karena guru adalah sosok yang sangat dibutuhkan untuk memotivasi keberhasilan peserta didiknya.

Kepala madrasah sebagai pemimpin di sebuah lembaga pendidikan dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas manajemen sumber dayanya melalui prestasi kerjanya, terutama dalam hal pengelolaan organisasi dan pelaksanaan tugas pokok serta tugas lainnya. Selain itu kepala madrasah perlu mengaktualisasikan kemampuan manajerial untuk peningkatan kinerja guru.

---

<sup>2</sup>Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan; Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 176

Hal ini sangat penting sebagai pemangku jabatan selaku kepala madrasah, peningkatan profesi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya selaku tenaga profesional dalam bidang pendidikan.

Pemimpin menggunakan seluruh kemampuan dan kecerdasannya dengan memanfaatkan lingkungan dan potensi yang ada pada organisasi. Dengan kata lain pemimpin berusaha melibatkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi anggota organisasi sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi sebagai wujud kepemimpinannya. Kesanggupan mempengaruhi perilaku orang lain kearah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seorang pemimpin.<sup>3</sup> Kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain kearah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seorang pemimpin. Mengartikan kepemimpinan sebagai keterlibatan yang dilakukan secara sengaja untuk mempengaruhi perilaku orang.

Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada madrasah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kompetensi pemimpin dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang di emban sekolahnya. Kepemimpinan merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah. Sebagaimana

---

<sup>3</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Dalam Organisasi Pembelajar*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 119

dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai personal maupun sebagai kelompok. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga madrasah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah.

Kinerja guru atau prestasi kerja (*performance*) merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu. Kinerja guru akan baik jika guru telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan, dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, serta tanggungjawab terhadap tugasnya. Oleh karena itu kepala madrasah selaku pemimpin adalah melakukan penilaian terhadap kinerja guru. Penilaian

ini penting untuk dilakukan mengingat fungsinya sebagai alat evaluasi kepemimpinan bagi kepala madrasah.

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen madrasah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala madrasah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan zaman; khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni. Pentingnya kepemimpinan kepala madrasah ini perlu lebih ditekankan lagi, terutama dalam kaitannya dengan kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan. Dalam desentralisasi pendidikan yang menekankan pada manajemen berbasis madrasah, kepala madrasah memiliki otonomi yang tinggi dalam memajukan dan mengembangkan madrasah. Meski demikian, tidak sedikit kepala madrasah yang kebingungan, karena tidak memahami visi dan misinya.<sup>4</sup>

Pada kondisi riil tugas mendidik, ada keberagaman sifat guru ada yang bersemangat dan penuh tanggung jawab, ada juga guru dalam melakukan pekerjaan itu tanpa dilandasi rasa tanggung jawab dalam arti tidak sesuai kinerja guru yang diharapkan seperti seringkali guru tidak dapat mengajar pada satu mata pelajaran, karena hal lain berakibat pada siswa hanya diberi tugas yang harus cepat diselesaikan pada waktu yang ditentukan lalu dikumpulkan

---

<sup>4</sup>E, Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 17-18

secara bersama-sama. Selain itu juga ada guru yang datang tidak tepat pada waktunya ketika jam pembelajaran harus segera berlangsung yang kemudian mengakibatkan murid harus menunggu lalu tidak ada kontrol dari guru sehingga kondisi kelas menjadi kurang kondusif dan mengganggu kelas lainnya.

Dalam Undang-undang Sisdiknas dalam pasal 2 dijelaskan bahwa Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya 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. (UU Sisdiknas 2003 : 7)

Kemudian jika berpedoman pada Keputusan Menteri Agama No. 372 tahun 1993 tentang pendidikan dasar berciri khas agama Islam pada hakekatnya sama dengan tujuan pendidikan dasar berciri khas agama yang diselenggarakan pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) bertujuan memberikan bekal kemampuan dasar sebagai perluasan serta peningkatan pengetahuan agama dan keterampilan yang diperoleh di Madrasah Ibtidaiyah atau Sekolah Dasar yang bermanfaat bagi siswa. Untuk mengembangkan kehidupan sebagai pribadi muslim, anggota masyarakat dan warga negara sesuai dengan tingkat perkembangan serta mempersiapkan mereka untuk mengikuti pendidikan menengah dan atau mempersiapkan mereka untuk hidup dimasyarakat.

Mengacu pada tujuan pendidikan yang telah dijabarkan di atas maka

dapatlah dijelaskan bahwa Madrasah Tsanawiyah Negeri mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Tugas Pokok

- a. Sebagai lembaga yang menampung tamatan Madrasah Ibtidaiyah atau Sekolah Dasar
- b. Sebagai lembaga untuk mengadakan proses kegiatan belajar mengajar
- c. Sebagai lembaga yang mempersiapkan siswa untuk mengikuti jenjang pendidikan menengah atau mempersiapkan siswa untuk hidup di masyarakat. (KMA. No. 369, 1993)

Fungsi Madrasah Tsanawiyah Negeri tidaklah terlepas dari tugas pokok madrasah Tsanawiyah yaitu :

- a. Mengadakan proses kegiatan belajar mengajar sesuai dengan kurikulum yang berlaku
- b. Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan bakat dan minat siswa;
- c. Melaksanakan administrasi madrasah termasuk perpustakaan

Dengan tugas diemban tersebut maka diharapkan melahirkan lulusan yang berkualitas, yang selanjutnya peningkatan kualitas harus diikuti dengan upaya peningkatan *skill* kepala madrasah dalam mengelola madrasah yang efektif dengan ditandai terpenuhinya indikator layanan belajar siswa.

Madrasah Tsanawiyah Negeri adalah lembaga pendidikan yang bernaung di bawah Kementerian Agama yang berfungsi sebagai pelaksana visi dan misi madrasah dan sekaligus sebagai media dakwah bagi masyarakat

sekitar. Melihat kondisi Madrasah saat ini telah dilengkapi dengan sumber daya manusia yang memadai, prasarana dan sarana pendidikan yang *representatif* untuk memenuhi standar sebagai Madrasah Tsanawiyah Negeri. Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah negeri diharapkan dapat dikelola secara professional dan terbuka supaya memperoleh kepercayaan yang tinggi dari masyarakat dan pada akhirnya akan memperoleh dukungan penuh dari masyarakat. Dengan demikian maka masyarakat tidak akan segan untuk menyekolahkan anaknya ke Madrasah Tsanawiyah dibandingkan ke Sekolah Umum, selain itu Madrasah memiliki nilai plus yang berupa pendidikan agama yang di ajarkan secara lebih detail yang menjelaskan tentang hubungan manusia dengan sang Kholiq dan hubungan dengan sesama manusia sehingga diharapkan output dari Madrasah Tsanawiyah dapat hidup di tengah-tengah masyarakat dan menjadi tumpuan bagi para orang tua yang menyekolahkan anaknya di madrasah Tsanawiyah.

H. M. Arifin menjelaskan bahwa madrasah dapat mengemban tugas dan fungsi pendidikan yang mulia. Tugas pendidikan itu adalah sebagai berikut :

- a. Tugas pendidikan adalah membimbing dan mengarahkan pertumbuhan dan perkembangan manusia dari tahap ke tahap kehidupan anak didik sampai mencapai titik kemampuan yang optimal. Bimbingan dan pengarahan tersebut menyangkut potensi, predisposisi (kemampuan dasar) serta bakat manusia yang mengandung kemungkinan berkembang ke arah kematangan yang optimal
- b. Sedangkan fungsi pendidikan adalah menyediakan fasilitas yang dapat memungkinkan tugas pendidikan tersebut dapat berjalan lancar. Penyediaan fasilitas ini mengandung arti dan tujuan bersifat struktural dan institusional.

Masih menurut beliau yang berkaitan dengan lembaga pendidikan Islam ada tiga tugas yang diemban oleh lembaga pendidikan Islam yaitu :



1. Pembebasan manusia dari ancaman api neraka sesuai dengan perintah Allah dalam surat At Tahrim : 6 yang berbunyi :

قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا

“Jagalah dirimu dan keluargamu dari ancaman api neraka” (Q.S. At Tahrim : 6)

2. Pembinaan umat manusia menjadi hamba Allah yang mempunyai keselarasan dan keseimbangan hidup bahagia di dunia dan akhirat sebagai dualisasi cita-cita seorang yang beriman dan bertaqwa dan senantiasa mendekatkan diri kepada Allah
3. Membentuk pribadi manusia yang memancarkan sinar keimanan yang kaya dengan ilmu pengetahuan yang satu sama lain saling mengembangkan hidupnya untuk menghambakan dirinya kepada Khaliqnya.<sup>5</sup>

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan deskripsi peranan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sumobito Jombang.

## B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah mengenai peranan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sumobito Jombang

Berdasarkan latar belakang yang di uraikan di atas, maka fokus penelitian ini adalah :

---

<sup>5</sup>H.M. Arifin, *Filsafat Pendidikan Islam*, Bumi Aksara. Bandung. 1993 : 33-34

- a. Kinerja kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sumobito Jombang.
- b. Kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Sumobito Jombang
- c. Peranan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sumobito Jombang.
- d. Hambatan-hambatan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sumobito Jombang.

### **C. Pembatasan Masalah**

Untuk meminimalisir permasalahan yang tidak relevan, dan akibat dari adanya keterbatasan waktu, sumber data, maka perlu kiranya diberikan batasan masalah yang akan menjadi acuan untuk memperoleh solusi terbaik, adapun batasan masalah adalah tentang peranan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sumobito dan hambatan-hambatan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di MTsN Sumobito Jombang.

### **D. Perumusan Masalah**

Sesuai dengan pokok masalah di atas, sehingga rumusan masalah dalam penelitian tesis ini sebagai berikut :

- a. Bagaimana kinerja kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sumobito?.
- b. Bagaimana kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sumobito?.
- c. Bagaimana Peranan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sumobito?.

### **E. Tujuan Penelitian**

Dari rumusan masalah yang tertulis di atas, maka tujuan penulisan tesis ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mendeskripsikan kinerja kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sumobito?.
- b. Untuk mendeskripsikan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sumobito?.
- c. Untuk mendeskripsikan bagaimana peranan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sumobito.

### **F. Kegunaan Penelitian**

Adapun manfaat dan kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagi kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Sumobito Jombang, khususnya dan kepala madrasah pada umumnya dalam melaksanakan tugas utamanya yang relevan untuk meningkatkan kinerja guru.
- b. Bagi guru pada umumnya untuk senantiasa menyadari akan pentingnya meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugas kegiatan belajar mengajar.
- c. Bagi peneliti sebagai guru untuk menambah khazanah keilmuan tentang peran kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

### **G. Hasil Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan penemuan penulis, karya tulis ilmiah berbentuk tesis yang

membahas masalah *Peranan Kepala Madrasah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Sumobito Jombang* pada program Pasca Sarjana Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum, penulis tidak menemukan satu karya ilmiah yang sama, tetapi penulis menemukan tesis Program Pasca Sarjana Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum tahun 2008 yang berjudul : “Kepemimpinan kepala Madrasah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Anjatan Kabupaten Indramayu”. Penelitian ini diantaranya akan menguraikan bahwa apa yang hendak penulis teliti pada dasarnya berbeda. Karena disini penulis lebih menekankan kepada peran-peran kepala madrasah dan penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sumobito Jombang.

#### **H. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan adalah rangkaian pembahasan yang memuat seluruh isi tesis yang saling terkait sebagai satu kesatuan yang utuh.

Bab pertama, pendahuluan yaitu sebagai gambaran umum mengenai seluruh isi tesis dan dijabarkan dalam berbagai sub bab yaitu : latar belakang, selanjutnya ditentukan rumusan masalah, kemudian dilanjutkan tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Pada bab dua akan berisi penjelasan mengenai kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru.

Pada bab tiga membahas mengenai metodologi penelitian yang berisi, tempat dan waktu penelitian, metode penelitian unit analisis, teknik

pengumpulan data, instrumen penelitian dan teknis analisis data

Selanjutnya pada bab empat membahas tentang temuan dalam penelitian dan pembahasan terhadap hasil penelitian.

Pada akhirnya pembahasan seluruh tesis ini ditutup dengan kesimpulan, saran-saran pada bab lima.