

BAB I

Pendahuluan

A. Latar Belakang Masalah

Akibat perkembangan ilmu dan teknologi menyebabkan terjadinya perubahan yang serba cepat dalam kehidupan masyarakat, serta muncul bermacam-macam tuntutan kebutuhan dari berbagai sektor yang sangat berpengaruh terhadap kehidupan sekolah. Sekolah sebagai sistem terbuka, sistem social, dan sebagai agen perubahan, bukan hanya harus peka akan penyesuaian diri, melainkan seharusnya pula dapat mengantisipasi perkembangan-perkembangan yang akan terjadi dalam kurun waktu tertentu.

Warga madrasah yang terdiri dari kepala sekolah, guru, pustakawan, laboran, tenaga administrasi, dan para siswa harus saling mendukung untuk dapat bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan penting dan bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah, yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru di dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan

atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses, atau *output* dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan. Perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan koordinasi kerja anggota kelompok¹. Studi tentang kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan utama kepemimpinan yaitu: bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin (*how one become a leader*), bagaimana para pemimpin itu berperilaku (*how leader behave*) dan apa yang membuat pemimpin itu berhasil (*what makes the leader effective*).²

Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu:

- pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)
- pendekatan sifat (*trait approach*)
- pendekatan perilaku (*behavior approach*)
- pendekatan situasional (*situational approach*)

Kesesuaian dari dua teori di atas menjadi titik awal mengenai pentingnya kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku untuk diteliti lebih mendalam. Pendekatan perilaku lebih menekankan pada pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi dan kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku

¹ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 47.

² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005), hlm. 19.

mempertgunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan.³ Secara umum perilaku kepemimpinan yang paling efektif dalam mencapai keberhasilan adalah perilaku kepemimpinan yang menggambarkan hubungan kerja yang baik dengan bawahan secara pribadi maupun kelompok, mampu menciptakan pola-pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode serta prosedur yang telah ditetapkan dengan baik yang kesemuanya tersebut mewakili struktur inisiasi yang tinggi skornya dari suatu perilaku kepemimpinan. Selain itu perilaku kepemimpinan yang efektif juga menunjukkan perilaku yang bersahabat, saling adanya kepercayaan, saling menghormati, dan hubungan yang hangat antara pemimpin dengan anggota stafnya sebagai dimensi konsiderasi yang tinggi skornya.⁴

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi sekolah. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan kemauan orang lain untuk mengikuti keinginan pemimpin. Peranan kepemimpinan mencerminkan tanggung jawab kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah dan untuk melakukan kontrol segala aktivitas guru, staf, dan siswa serta sekaligus untuk meneliti persoalan-persoalan yang timbul di lingkungan sekolah, sehingga lahir etos kerja dan produktivitas tinggi dalam mencapai tujuan.⁵

Studi keberhasilan sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah orang yang menentukan fokus dan

³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, hlm. 23.

⁴ Mulyadi, *Kepemimpinan*, hlm 18.

⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, hlm. 90.

suasana sekolah. Oleh sebab itu, dikatakan pula bahwa “keberhasilan sekolah, adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang berhasil (*effective leaders*). Dan pemimpin sekolah adalah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap staf dan para siswa, pemimpin sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugas mereka, dan yang menentukan suasana untuk sekolah mereka.”⁶

Sesuai ketentuan Dinas Pendidikan, perilaku kepemimpinan dilihat dari tugas dan peran kepala madrasah salah satunya adalah sebagai motivator. Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala madrasah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai factor, salah satunya yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan (*effectiveness*) kerja adalah motivasi. Bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.⁷ Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menurut Model Vromian menitikberatkan ke dalam dua faktor yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Yang berarti bahwa rendahnya salah satu komponen akan menghasilkan prestasi kerja yang rendah pula dan juga kinerja yang rendah merupakan hasil dari motivasi dan kemampuan

⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, hlm. 5.

⁷ Suharsputra, *Pengembangan Kinerja Guru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 125

yang rendah.⁸

Menurut Herzberg, ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antarmanusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya, sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah prestasi (*achievement*), pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya.⁹

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari madrasah. Karena tugas guru adalah tugas profesional yang harus dikerjakan dengan kompetensi khusus yaitu kompetensi mengajar (*teaching competencies*), kompetensi kepemimpinan (*leadership competencies*), dan kemampuan memberikan dukungan (*support competencies*).¹⁰ Oleh karena itu, peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi kepala madrasah.

Sukses atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat tergantung atas kemampuan pimpinannya untuk menumbuhkan iklim kerja

⁸ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 136.

⁹ Akhmad Sudrajat. 2008. Teori-Teori Motivasi. Berita dan Opini Pendidikan. (Online), (<https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/06/teori-teori-motivasi/>, diakses 4 April 2014)

¹⁰ E Mulyasa, *Menjadi*, hlm. 193.

sama agar dengan mudah dapat menggerakkan sumber daya manusia yang ada, sehingga pendaagunaannya dapat berjalan dengan efektif dan efisien.¹¹

Kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan perilaku kepemimpinan digunakan untuk menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi, bagaimana mereka menjalankan tugasnya, dan sebagainya. Kepala madrasah memiliki peran yang kuat dalam mengoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di madrasah.

Kinerja (*performance*) yang disebut juga dengan prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi dalam bentuk madrasah.

Guru merupakan salah satu penentu keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan percerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru.¹² Kinerja guru dinilai sebagai kemampuan yang ditunjukkan

¹¹ Umamah, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Se-Kota Malang* (Malang: PPs Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2009). Tesis. Tidak dipublikasikan.

¹² Muhlisin. 2011. *Profesionalisme Kinerja Guru Menyongsong Masa Depan*. Kinerja Guru. (Online), (wordpress.com/.../pengembangan-kinerja-guru, diakses agustus 2013).

oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.¹³

Berdasarkan kajian di atas dapat ditarik suatu keterkaitan yang saling memengaruhi, bahwa perilaku kepemimpinan kepala madrasah yang mampu mengoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di madrasah serta kemampuan menerapkan strategi yang tepat dalam memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan akan berpengaruh pada kinerja guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Dengan kata lain kepala madrasah yang mampu memberi dorongan dan motivasi yang tepat akan dapat menggerakkan para guru untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Pernyataan di atas sesuai dengan hasil penelitian Rifa'i yang berjudul kontribusi gaya kepemimpinan situasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Ponorogo. Rifa'i menjabarkan gaya kepemimpinan dalam penelitiannya menjadi gaya bercerita, gaya penjualan, gaya partisipasi, dan gaya pendelegasian dan hasil yang ditunjukkan adalah:

Dari hasil analisis regresi membuktikan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan (bercerita dan partisipasi), tingkat motivasi berprestasi dengan kinerja guru. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan (gaya menjual dan gaya pendelegasian) dengan kinerja guru. Secara simultan terdapat hubungan yang

¹³ Raushanfikr. 2009. *Kinerja dan Faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kinerja Guru*. (Online), (<http://cindoprameswari.blogspot.com>, diakses 20 September 2013).

signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru.¹⁴

Mengacu pada deskripsi di atas, peneliti tertarik untuk menulis tesis dengan judul “Hubungan Perilaku Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru MTsN Se- Kabupaten Malang”. Alasan yang mendasari pemilihan judul tersebut adalah: pertama, perilaku kepemimpinan merupakan objek penelitian yang menarik untuk diteliti, karena kepemimpinan merupakan koordinator yang mampu menggerakkan para guru mencapai kinerja maksimal melalui pemberian dorongan dan motivasi dalam mencapai tujuan yang menjadi visi dan misi pendidikan madrasah. Kedua, kinerja guru sebagai hasil yang dipengaruhi oleh pemberian motivasi kepala madrasah kepada para guru adalah hal yang layak diteliti implementasinya di MTs Negeri Kabupaten Malang yang memiliki guru dengan kinerja tinggi. Hal tersebut dapat terlihat dari prestasi yang dihasilkan oleh para siswa baik secara nasional maupun internasional yang tentu saja tidak lepas dari peran guru yang kompeten dan memiliki kinerja tinggi serta kepala madrasah yang mampu memotivasi dan menggerakkan seluruh warga madrasah untuk mencapai prestasi tertinggi.

Peneliti memilih beberapa Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) di Kabupaten Malang yang dijadikan subjek penelitian yaitu: MTs Negeri Malang 3 Gondanglegi, MTs Negeri Kepanjen, dan MTs Negeri Turen yang peneliti anggap cukup mewakili karena ketiganya merupakan

¹⁴ Andi Arif Rifa'i. *Kontribusi Gaya Kepemimpinan situasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Ponorogo* (Malang: PPs Universitas Negeri Malang, 2007) Tesis Tidak Dipublikasikan, hlm. 96-98.

madrasah yang mempunyai kriteria sebagai madrasah berprestasi tinggi baik dalam bidang akademik maupun non-akademik.

Dalam hal kualitas penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran MTsN Malang 3 terus menunjukkan peningkatan sehingga pada tahun 2004 MTsN Malang 3 dijadikan sebagai Madrasah Percontohan oleh Kepala Kandepag Kabupaten Malang, Drs. H. Mas'ud Ali, M.Ag. Selanjutnya pada 2006 berdasarkan SK Kepala Kandepag Kabupaten Malang No. Kd.13.1/1/PP.00.5/108/SK/2006 MTs Negeri Malang 3 ditetapkan sebagai Madrasah Unggulan di lingkungan Kantor Departemen Agama Kabupaten Malang.

Di samping itu, MTsN Malang 3 yang saat ini di bawah kepemimpinan Bapak Drs. Syamsudin M.Pd. telah mengoleksi sejumlah penghargaan baik tingkat lokal, regional, hingga internasional. Di antaranya adalah:

1. Sekolah teladan 1 dalam lomba Iptek Antar Pelajar se-Indonesia tahun 2008 (dari LIPI Jakarta)
2. Madrasah berprestasi terbaik 1 se-Jawa Timur tahun 2007 (dari Kanwil Depag Jatim)
3. Juara III lomba web sekolah, blog guru dan siswa tingkat nasional tahun 2008 (dari Seameo, Seamolec, Jakarta)
4. Juara 1 lomba blog dalam *Regional Internet School Project* tingkat Asean tahun 2009 (dari RELC, SEAMEO, Singapura).

Selanjutnya, MTsN Malang 3 terus-menerus melakukan inovasi-inovasi untuk menjaga mutu. Hal

tersebut dilakukan oleh seluruh tenaga kependidikan yang ada sekaligus untuk menambah wadah bagi pengembangan kelebihan-kelebihan khusus yang dimiliki siswa. Di antara inovasi-inovasi yang dilakukan antara lain:

1. Membuka program kelas akselerasi
2. Membuka program kelas prestasi
3. Membuka program kelas bahasa (bilingual)
4. Membuka kelas RMBI (Rintisan Madrasah Bertaraf Internasional)

Sedangkan untuk MTs Negeri Kepanjen telah banyak melahirkan siswa dan siswi berprestasi dalam berbagai bidang, di antaranya:

1. Juara 1 MTQ tingkat SMP se-Kab. Malang
2. Juara 1 Baca Puisi tingkat SMP se-Kab. Malang
3. Juara 1 Cerdas Cermat tingkat SMP se-Kab. Malang
4. Juara 1 Pramuka tingkat SMP se-Kab. Malang
5. Peringkat 10 Besar Olimpiade Matematika se-Kab. Malang

Demikian halnya dengan MTs Negeri Turen juga sebagai madrasah yang mempunyai kriteria sebagai madrasah berprestasi tinggi baik dalam bidang akademik maupun non-akademik. Dalam bidang akademik MTs Negeri Turen telah menyelenggarakan program kelas unggulan yaitu kelas akselerasi dan kelas olimpiade.

Berikut ini adalah prestasi-prestasi yang telah diraih siswa MTs Negeri Turen tahun 2011-2012 yaitu:

1. Juara I Olimpiade Poerseni dan Expo Madrasah Nasional
2. Juara I dan III Puisi (tropi Bupati Malang)