

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan adalah suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia sebab pendidikan merupakan sarana pembentuk kepribadian seseorang. Pendidikan juga memegang peranan penting dalam menjamin pertumbuhan, perkembangan, dan kelangsungan hidup suatu negara. Tujuan dari pendidikan yaitu untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang berilmu, kreatif, cakap dan mandiri. Hal ini juga dijelaskan didalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 1 dan 3 tentang sistem pendidikan nasional yang menjelaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.²

Keberhasilan pendidikan di madrasah ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan peran fungsinya mengelola tenaga pendidik dan elemen-elemen lainnya yang tersedia di madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam pendidikan memiliki jabatan tertinggi dari suatu organisasi sekolah. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan

² Republik Indonesia, Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta: Sinar Grafika, 2013), hal. 3

di dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Maka dari itu kepemimpinan kepala madrasah mempunyai peranan yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Pemerintah 28 Tahun 1990 pasal 12 ayat 1 tentang pendidikan dasar menjelaskan bahwa kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.³

Dalam mewujudkan madrasah untuk menjadi lebih baik tidak saja hanya mengandalkan kompetensi yang dimiliki oleh kepala madrasah, akan tetapi juga harus melibatkan tenaga pendidik atau guru. Oleh karena itu dalam menciptakan pendidikan yang berkualitas dibutuhkan peningkatan kinerja guru untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja guru merupakan suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru selama melakukan aktivitas pembelajaran.⁴

Guru adalah ujung tombak dalam sebuah perubahan pendidikan. Karena dengan adanya guru diharapkan dapat menciptakan generasi yang tangguh, cerdas, dan kreatif.⁵ guru dituntut untuk harus mampu profesional dalam menjalankan tugas dan kewajiban, serta berfikir secara visioner yang berarti guru dapat menggunakan waktunya secara efektif (penggunaan waktu dan kesempatan untuk hal

³ Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)* (Yogyakarta: CV.Budi Utama, 2017), hal. 3

⁴ Mohamad Muspawi, "Strategi Peningkatan Kinerja Guru", *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* Vol. 21 No. 1, 2021, hal 101.

⁵ Hamka Abdul Aziz, *Karakter Guru Profesional* (Jakarta Selatan: Al-Mawardhi Prima, 2016), hal. 3.

bermanfaat) dan efisien (pnggunaan dan pemanfaatan waktu secermat mungkin) sehingga tidak terjadi penumpukan tugas pekerjaan.⁶ Tugas utama guru adalah mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti seorang guru harus mampu untuk mengembangkan nilai-nilai kehidupan. Mengajar berarti guru harus mampu meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti guru harus mampu mengembangkan keterampilan yang dimiliki oleh peserta didik.⁷ Pembelajaran yang berkualitas hanya dapat diwujudkan oleh guru yang memiliki kemampuan unggul dan motivasi yang tinggi dalam melaksanakan kewajibannya karena pembelajaran yang berkualitas akan menghasilkan lulusan yang berkualitas pula. Demikian sebaliknya jika pembelajaran yang dikelola oleh guru yang tidak berkualitas maka lulusannya pun juga tidak akan berkualitas. Sehingga hal tersebut juga akan berdampak pada kompetensi yang dimiliki lulusan.⁸

Berdasarkan catatan *Human Development Index* (HDI), mutu guru di Indonesia masih jauh dari memadai untuk mengadakan perubahan yang mendasar. Data statistik HDI menyebutkan 60 persen guru SD, 40 persen guru SLTP, 43 persen guru SMK belum layak mengajar dijenjang masing-masing. Selain itu, 17,2 persen guru atau setara dengan 69,477 guru kurang memahami tupoksi (tugas pokok dan fungsi) karena guru mengajar tidak sesuai dengan bidang studinya.⁹

⁶ *Ibid*, hal.68.

⁷ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011) hal 16.

⁸ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional (Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian)* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2014), hal. 16.

⁹ Suriyati, "Kepemimpinan dan Peningkatan Profesionalisme Guru," *Jurnal Tarbiyah*. Vol. 22, No. 1. Summer Januari-Juni 2015. h. 45.

Terkait dengan permasalahan ini maka *Wexley Yukl* menyarankan pemimpin seharusnya mengawali, berusaha mengajak bekerja membicarakan tentang apa-apa yang menjadi keluhannya. Dalam konteks tugasnya kepala madrasah sangat berat karena harus mampu berperan ganda. Selain sebagai pemimpin tentunya mampu menjadi mitra kerja guru-guru dalam mengajar dan mendidik para peserta didiknya. Oleh karena itu setiap kepala madrasah mempunyai cara dan metode tersendiri dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepemimpinannya disuatu lembaga pendidikan terutama dalam meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan pengamatan peneliti, peneliti menemukan bahwasannya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Al Manar Prambon dalam meningkatkan kinerja guru di implementasikan menyesuaikan situasi dan kondisi, instruktif (*telling*), konsultif (*selling*), partisipatif (*participating*), dan delegatif (*delegating*) sesuai data yang ada di Madrasah Aliyah Al Manar Prambon.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa adanya penelitian ini bertujuan untuk mengulas mengenai kepemimpinan yang ada di Madrasah Aliyah Al Manar Prambon dalam meningkatkan kinerja guru. Pelaksanaan kepemimpinan tersebut meliputi: instruktif (*telling*), konsultif (*selling*), partisipatif (*participating*), dan delegatif (*delegating*) yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di madrasah. Sehingga pelaksanaan kepemimpinan situasional tersebut juga diharapkan untuk meningkatkan prestasi akademik maupun non akademik bagi Madrasah Aliyah Al Manar Prambon itu sendiri.

Dalam hal ini penulis menggali lebih dalam tentang bagaimana kepemimpinan situasional kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Al Manar Prambon. Sehingga penulis memilih judul penelitian “Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Al Manar Prambon”.

B. Fokus Penelitian

Masalah atau problematika yang akan dicari melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Almanar Prambon ?
2. Bagaimana kriteria kinerja guru di Madrasah Aliyah Almanar Prambon ?
3. Bagaimana hasil implementasi kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Al Manar Prambon ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui implementasi kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Al Manar Prambon.
2. Untuk mengetahui kriteria kinerja guru di Madrasah Aliyah Almanar Prambon.
3. Untuk mengetahui hasil implementasi kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Al Manar Prambon.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara umum penelitian ini dapat memberikan sumber, masukan dan informasi secara teori serta diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pelaksana manajemen pendidikan serta sebagai bahan pertimbangan untuk berbagai pihak untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya dalam bidang manajemen pendidikan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti, hasil penelitian ini dapat memperluas pengetahuan peneliti serta bisa menjadi masukan mahasiswa khususnya pada program studi manajemen pendidikan islam untuk mempersiapkan diri terjun kedalam dunia masyarakat.
- b. Bagi kepala madrasah, dapat meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan kepemimpinan situasional untuk meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Al Manar Prambon.
- c. Bagi anggota dewan guru dan jajaran lainnya penelitian ini dapat meningkatkan rasa introspeksi diri sekaligus meningkatkan kinerja masing-masing serta memberikan masukan yang konstruktif dan obyektif dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Al Manar Prambon.
- d. Bagi pembaca, hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan membaca tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan pendidikan.

E. Definisi Konsep

1. Kepemimpinan situasional merupakan gaya atau cara-cara kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, melaksanakan, mengarahkan, dan mendorong bawahan untuk mencapai tujuan dan mendayagunakan segala kemampuan secara optimal dengan mengombinasikan situasi yang ada berkenaan dengan perilaku pemimpin dan bawahan.¹⁰
2. Kinerja guru adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan dimana sikap dan perilaku akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai oleh kinerja individu, hasil performansi seseorang dalam bentuk tingkah laku keterampilan atau kemampuan menyelesaikan suatu kegiatan yang dapat berbentuk proses kerja dan hasil kerja.¹¹

F. Penelitian Terdahulu

1. Temuan penelitian dalam jurnal inspirasi manajemen pendidikan yang ditulis oleh Ria Ika Rahmawati dan Karwanto Volume. 08 Nomor. 04 Tahun 2020 dengan judul “Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru menunjukkan tentang penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru SMK Negeri Kota Metro dengan berbagai upaya dan kebijakan tertentu yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah beserta guru. Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah SMK Negeri Kota Metro memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru untuk menjadi tenaga pendidik yang profesional dalam mengelola kegiatan pembelajaran

¹⁰ John Ivanchevic, Dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2007), Hal. 207.

¹¹ Wagiran, *Kinerja Guru Teori, Penilaian dan Upaya Peningkatannya* (Yogyakarta: Deepublish, 2013), hal. 7.

peserta didik. Oleh karena itu kepala sekolah SMK Negeri Kota Metro melakukan upaya peningkatan kinerja guru seperti menjalin hubungan yang baik dengan guru, memberikan motivasi kepada guru, pemberian reward atau penghargaan, melakukan perbaikan saran dan prasarana, dan melakukan kunjungan kelas atau *supervise* yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran siswa dikelas.¹²

2. Temuan penelitian dalam jurnal Eklektika yang ditulis oleh Idawati Volume. 01 Nomor. 02 Tahun 2013 dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja guru” menunjukkan mengenai perbedaan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan situasional yang dilakukan oleh kepala sekolah SD Negeri Kecamatan Somba Opu Kabupaten Gowa dalam kurun waktu tertentu menimbulkan pengaruh cukup besar terhadap efektivitas kinerja guru di sekolah tersebut. Kecenderungan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh kepala sekolah laki-laki pada SD Negeri Kecamatan Somba Opu Kabupaten Gowa menunjukkan bahwa kepala sekolah lebih otoriter, demokratis, lebih *laissez fairez*, dan lebih kharismatik dibandingkan kepala sekolah perempuan yang cenderung berbanding terbalik menerapkan gaya transformatif. Dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah laki-laki SD Negeri Kecamatan Somba Opu dinilai dari indikator merencanakan program pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, menilai dan mengevaluasi hasil pebelajaran menunjukkan kategori baik seperti penyusunan RPP, pelaksanaan kegiatan belajar

¹² Ria Ika Rahmawati dan Karwanto, “Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Guru,” *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*. Vol. 8, No. 4, 2020, hal. 268.

mengajar, dan lain sebagainya. Perbedaan penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah laki-laki SD Negeri Kecamatan Somba Opu Kabupaten Gowa lebih tinggi frekuensinya dibandingkan kepala sekolah perempuan yang kurang kharismatik, kurang otoriter dalam meningkatkan kinerja guru. Akan tetapi kinerja guru yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan sama-sama menunjukkan kategori baik dilihat dari tugas dan kewajiban guru pada umumnya. Karena ukuran kinerja guru ditentukan oleh beberapa faktor yang salah satunya adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah.¹³

3. Temuan penelitian dalam jurnal Ilmu pendidikan dan keguruan yang ditulis oleh Jamaludin H Volume. 1 Nomor. 2 Tahun 2020 dengan judul “Kontribusi gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru Madrasah Negeri Sinja” menunjukkan dan menjelaskan peran kepala Madrasah Negeri Kabupaten Sinjai untuk meningkatkan profesionalitas kerja Guru Madrasah Negeri Kabupaten Sinjai. Dalam hal ini kepala Madrasah Negeri Kabupaten Sinjai menjalankan fungsi kepemimpinan dengan melakukan pengawasan terhadap segenap kegiatan dimadrasah, membangun komunikasi yang baik dengan personil sekolah, memicu semangat dan kemauan guru dan staff dalam bekerja, serta pertimbangan dalam mengambil keputusan. Peranan kepala madrasah untuk meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Negeri Kabupaten Sinjai adalah sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, dan sebagai pendidik. Sebagai manajer kepala Madrasah Negeri

¹³ Idawati, “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru”. *Jurnal Eklektika*. Vol. 1, No. 2, 2013, hal. 161.

Kabupaten Sinjai melaksanakan perannya dengan beberapa tahapan yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan terkait jalannya proses pendidikan. Sebagai administrator Kepala Negeri Kabupaten Sinjai melakukan pengorganisasian personil kepala madrasah dan bertindak sebagai koordinator pada madrasah yang dipimpin. Sebagai supervisor kepala Madrasah Negeri Kabupaten Sinjai melakukan kegiatan supervisi atau kunjungan kelas secara rutin terhadap guru dengan maksud untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya .¹⁴

4. Temuan penelitian dalam skripsi yang ditulis oleh Luthfiani Nisfindi dengan judul “Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Smp 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap” menunjukkan pelaksanaan tentang 4 (empat) perilaku kepemimpinan yaitu gaya instrukif (*telling*), gaya konsultatif (*selling*), gaya partisipatif (*participating*), dan gaya delegatif (*delegating*). Gaya instrukif (*telling*) kepala sekolah Smp 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap dibuktikan dengan memberikan pengawasan ketat melalui pemberian *leader* kepada bawahan yang tidak mampu dan mau melaksanakan tugas agar bawahan memaksakan diri untuk lebih baik dalam menjalankan tugasnya. gaya konsultatif (*selling*) yang dilakukan kepala sekolah Smp 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap adalah dengan memberikan pengarahan melalui komunikasi dua arah yang terarah kepada guru dan staff lainnya melalui media sosial seperti whatsapp dan selalu senantiasa mau mendengar keluhan dari bawahannya sehingga guru

¹⁴ Jamaludin H, “Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah Negeri Kabupaten Sinjai”. *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Keguruan*. Vol. 1, No. 2, 2020, hal. 86.

dan semua staff Smp 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap tidak canggung untuk bertanya mengenai masalah sedang dihadapi. Gaya partisipatif (*participating*) kepala sekolah Smp 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap dibuktikan dengan kepala sekolah yang senantiasa membuka diri dalam menerima gagasan atau ide dari bawahan sehingga dijadikan bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan dan selalu mengikutsertakan seluruh guru atau karyawan Smp 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap untuk aktif dalam menyampaikan pendapat. Gaya delegatif (*delegating*) dilakukan kepala sekolah Smp 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap dibuktikan dengan sedikitnya pengarahan yang diberikan kepada bawahan karena bawahan telah mampu melaksanakan tugas yang diberikan.¹⁵

Berdasarkan empat kajian penelitian diatas yang ditulis oleh Ria Ika Rahmawati dan Karwanto, Idawati, Jamaludin H, dan Luthfiani Nisfindi terdapat persamaan dan perbedaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan. Persamaannya adalah kepala sekolah sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan situasional dalam konteks untuk meningkatkan kinerja guru disuatu lembaga pendidikan dengan melaksanakan peran kepemimpinan seperti *manajer, educator, motivator, administrator, dan supervisor* serta melakukan upaya peningkatan kinerja guru dengan menjalin hubungan yang baik, pemberian *reward* atau penghargaan. menciptakan iklim kerja yang baik, dan melakukan kunjungan kelas pada proses pembelajaran. Sedangkan perbedaannya adalah

¹⁵ Luthfiani Nisfindi, "Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMP 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap," (Skripsi, UIN Purwokerto, 2016), hal. 8.

Pertama, jurnal inspirasi manajemen pendidikan yang ditulis oleh Ria Ika Rahmawati dan Karwanto hanya menjelaskan mengenai pemfokusan upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru tanpa disertai indikator-indikator kinerja guru di SMK Negeri Kota Metro. *Kedua*, Jurnal Eklektika yang ditulis oleh Idawati hanya memberikan penjelasan mengenai perbedaan frekuensi keefektivan kepemimpinan situasional dan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru dan menjelaskan secara umum bentuk-bentuk kinerja guru di SD Negeri Kecamatan Somba Opu Kabupaten Gowa. *Ketiga*, jurnal Ilmu pendidikan dan keguruan yang ditulis oleh Jamaludin H lebih memfokuskan pada peran kepemimpinan situasional kepala sekolah di Madrasah Negeri Kabupaten Sinjai. dan *Keempat*, pada skripsi yang ditulis oleh Luthfiani Nisfendi menjelaskan mengenai pelaksanaan kepala sekolah terhadap 4 (empat) gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja guru yaitu instruktif (*telling*), konsultatif (*selling*), partisipatif (*participating*), dan delegatif (*delegating*) Smp 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap.

Penelitian tersebut terdapat perbedaan tipis dengan penelitian yang dilaksanakan penulis di Madrasah Aliyah Al Manar Prambon adalah penulis lebih memfokuskan fokus penelitian pada implementasi kepemimpinan situasional terkait instruktif (*telling*), konsultatif (*selling*), partisipatif (*participating*), dan delegatif (*delegating*), kriteria kinerja guru, dan hasil implementasi kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kineja guru di Madrasah Aliyah Al Manar Prambon.