

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian

Setiap organisasi pasti memerlukan figur seorang pemimpin. Suatu organisasi dapat diibaratkan seperti kendaraan yang agar dapat berjalan secara terarah memerlukan adanya pengemudi. Demikian pula jika suatu organisasi tanpa adanya pemimpin maka tidak memiliki kejelasan arah dan akan mengalami banyak kekacauan dalam keberlangsungan organisasi yang bersangkutan. Untuk memimpin suatu organisasi juga tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang.

Sebagaimana dalam firman Allah SWT dalam surat An-Nisa' ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nabi Muhammad) serta ululamri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunahnya) jika kamu beriman kepada Allah dan hari Akhir. Yang demikian itu lebih baik (bagimu) dan lebih bagus akibatnya (di dunia dan di akhirat).( QS An-Nisa : 59)<sup>1</sup>

Berdasarkan ayat Al-Quran di atas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan dalam Islam adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang di ridhai Allah SWT.

---

<sup>1</sup> Departemen Agama RI, *Al-Hikmah, Al Qur'an Dan Terjemahnya*, (Q.S An-Nisa:59), hal. 100, (2005).

Sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan, kepala madrasah merupakan pihak paling bertanggung jawab dalam kesuksesan madrasah yang dipimpinnya.<sup>2</sup> Seorang kepala madrasah harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing, memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan atau motivasi dalam mencapai tujuan madrasah.

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan mutu kinerja guru di lingkungan madrasah. Dalam konteks pendidikan, kepala madrasah tidak hanya bertindak sebagai manajer dan supervisor, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu membimbing, memotivasi, dan merumuskan strategi kebijakan untuk peningkatan mutu kinerja guru. Salah satu pendekatan kepemimpinan kepala madrasah dalam memimpin lembaga pendidikan yang mendapat perhatian khusus adalah kepemimpinan transformasional.

Konsepsi Kepemimpinan Transformasional pertama kali dikemukakan oleh James Mc Gregor Burns. Dimana, Syaiful Asyari berpendapat bahwa seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa

---

<sup>2</sup> Imam Modjiono, *Kepemimpinan Dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Pres, 2002), hal. 14.

tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.<sup>3</sup> Selain itu, kepemimpinan transformasional memungkinkan sebuah lembaga pendidikan untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik secara *continue*, hal ini membuka peluang untuk terus memperbaiki diri dengan kebutuhan perubahan zaman. Maka, penting bagi seorang pemimpin atau kepala madrasah untuk memperhatikan profesionalisme guru di lembaga tersebut. Akan tetapi, yang terjadi di lapangan tidak seperti yang diharapkan dikarenakan masih banyak pendidik yang belum benar-benar mempunyai kompetensi yang mumpuni.

Ani M. Hasan, mengatakan bahwa kemerosotan pendidikan kita bukan disebabkan oleh perubahan kurikulum, tetapi lebih disebabkan oleh kurangnya kemampuan profesionalisme guru dan keenggan belajar siswa. Hal ini dibuktikan bahwa dari hasil penelitian P dan K DKI Jakarta tahun 2003, hampir sekitar 50% dari 91.000 guru di wilayah DKI Jakarta memerlukan penanganan khusus, karena memiliki kualitas dan mutu mengajar di bawah rata-rata.<sup>4</sup> Bahkan, keberadaan guru di Aceh, akhir-akhir ini, sering mendapat sorotan tajam. Hal ini dibuktikan dengan hasil UAN tahun 2005 sangat menyedihkan, hampir 50% siswa (51.634 orang) di NAD yang tidak lulus.<sup>5</sup> Fakta lain menunjukkan presentase hasil uji kompetensi pedagogik guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) sebesar 37,42%, Sekolah Menengah Atas

---

<sup>3</sup> Saiful Asyari, *Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah*, (Yogyakarta; Pustaka Ilmu, Desember, 2020), hal. 34.

<sup>4</sup> Darmaningtyas, *Pendidikan Pada dan Setelah Krisis: Evaluasi Pendidikan di Masa Krisis*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), hal. 66.

<sup>5</sup> Muhsin, *Pengembangan Profesionalisme Guru dalam Menghadapi Era Globalisasi dan Informasi*, Fitra, (Vol. 1, No. 2, Juli – Desember 2015), hal. 22.

(SMA) 37,18%. Kompetensi kepribadian untuk guru SMP sebesar 49,56%, SMA 51,52%. Kompetensi profesional guru SMP 36,94%, SMA 36,40%. Kompetensi sosial, guru SMP 46,10%, SMA 44,70%.<sup>6</sup> Sedangkan kualifikasi pendidik yang ada di sekolah atau madrasah masih ditemukan beberapa yang tidak memenuhi standar.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.<sup>7</sup> Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan transformasional kepala madrasah telah diidentifikasi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan mutu kinerja guru dan secara luas diakui memiliki dampak yang positif terhadap prestasi akademik siswa. Kepala madrasah merupakan figur pendidik yang mendapatkan pekerjaan ekstra dan fungsi khusus sebagai kepala madrasah.<sup>8</sup> Kepala madrasah yang baik yakni yang mampu mengantarkan lembaga untuk bisa menjadi lebih baik dan berkualitas. Sebagai seorang manajer di madrasah, kepala madrasah harus dapat mengatur dan mengorganisasikan segala sumber daya yang dimiliki, memproyeksikan pencapaian tujuan di masa depan, membentuk kinerja bawahan yang bagus dan bertanggung jawab atas segala kegiatan di madrasah.

---

<sup>6</sup> Muhammad Yusri Bachtiar, *Pendidik Dan Tenaga Kependidikan, Publikasi Pendidikan*, (2016), hal. 38.

<sup>7</sup> Susilawati Susilawati et al., "Implementation of Principal Transformational Leadership in Improving Teacher Performance In State Junior High Schools," *International Journal of Educational Research and Social Sciences (IJERSC)* 3, no. 4 (September 1, 2022), hal. 95.

<sup>8</sup> Mubaidi Sulaeman, "Urgensi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Di Lembaga Pendidikan Islam," *Realita: Jurnal Penelitian Dan Kebudayaan Islam* 16, no. 1 (June 30, 2018), hal. 674.

Kinerja merupakan salah satu variabel yang sangat penting dalam suatu instansi, salah satu indikator kemajuan suatu instansi baik instansi pendidikan maupun non pendidikan dapat diukur dari mutu sumber daya manusianya. Kinerja merupakan seperangkat nilai yang memberikan kontribusi atas perilaku seseorang yang positif atau negatif dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja guru dapat dilihat dari perilakunya dalam bekerja selama di sekolah.

Secara umum kinerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan.<sup>9</sup> Sedangkan Komponen kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor antara lain yaitu: lingkungan, karakteristik individu, karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan.

Menilai kualitas kinerja guru dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi unjuk kerja, penguasaan materi, penguasaan professional keguruan, penguasaan cara-cara penyesuaian diri, dan kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.<sup>10</sup> Kelima indikator tersebut merupakan input bagi seorang penilai dalam melakukan evaluasi kinerja guru.

Guru harus memahami siswa secara individual karena setiap siswa memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Hal ini disebabkan oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memberikan dampak serta nilai-nilai budaya pada masyarakat Indonesia. Dengan demikian guru diharapkan mampu memberikan pengaruh yang sesuai dengan kebutuhan

---

<sup>9</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 50.

<sup>10</sup> Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hal. 122.

lulusan madrasah dan mengatasi perkembangan zaman sebagai tuntutan pada masa yang akan datang. Melihat pentingnya tanggung jawab, peran dan fungsi yang diemban seorang guru, maka perlu dukungan dari semua pihak, baik pemerintah, masyarakat, orang tua, pimpinan madrasah dan dari diri guru sendiri dalam mencapai hasil kinerja yang maksimal. Dalam sebuah instansi pendidikan, perlu adanya seorang pemimpin yang dapat membantu madrasah dalam mewujudkan tujuannya. Kepemimpinan sebagai kemampuan yang dapat mempengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan.

Sebuah instansi pendidikan, kepemimpinan merupakan faktor yang krusial, karena madrasah membutuhkan nahkoda atau motor penggerak bagi para guru dan siswa yang diharapkan akan berdampak baik bagi sekolah ke arah yang lebih baik disetiap waktunya. Kepala madrasah mempunyai peranan penting dalam membina dan meningkatkan kinerja guru. Oleh karena itu, sikap kepemimpinan kepala madrasah menjadi salah satu indikator dalam meningkatkan kinerja guru.

Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang arahnya dapat ditaati oleh bawahannya tanpa adanya suatu paksaan sekecil apapun. Kepala madrasah selaku pimpinan dalam organisasi madrasah bertanggung jawab terhadap kelangsungan organisasi tersebut. Usaha pengelolaan dan pembinaan madrasah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah itu sendiri. Karena madrasah merupakan lembaga yang bersifat kompleks, maka madrasah sebagai

organisasi memerlukan koordinasi. Dimana keberhasilan madrasah adalah keberhasilan dari kepala madrasah itu sendiri.

“Peran kepala madrasah sangat penting, bahkan bisa dikatakan sebagai kunci utama dalam keberhasilan sebuah lembaga pendidikan. Kepala madrasah tidak hanya bertugas sebagai pengelola administrasi, tetapi juga menjadi motor penggerak seluruh aktivitas madrasah, baik dalam bidang akademik maupun non-akademik. Beliau harus mampu menyatukan visi seluruh warga madrasah, termasuk guru, siswa, dan tenaga kependidikan, agar semua berjalan ke arah tujuan bersama.”<sup>11</sup>

Kepala madrasah berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seseorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin madrasah. Berdasarkan rumusan diatas menunjukkan betapa penting peran kepala madrasah dalam menggerakkan kehidupan madrasah untuk mencapai sebuah tujuan.

Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam rumusan tersebut yaitu sebagai berikut: 1) Kepala madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah, 2) Kepala madrasah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan madrasah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa. Sehubungan dengan hal ini maka dapat dikatakan bahwa kepala madrasah berfungsi untuk merencanakan, mengorganisasikan dan mengarahkan serta mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di madrasah.

Kepala madrasah harus mempunyai beberapa syarat agar dapat berhasil memimpin organisasinya secara efektif, yaitu: 1) Mempunyai

---

<sup>11</sup> Wawancara pada guru mata pelajaran aswaja di MTs Ma'arif NU Gandusari Blitar pada tanggal 22 Oktober 2024.

kecerdasan yang tinggi untuk memecahkan setiap persoalan yang timbul secara tepat dan bijaksana, 2) Mempunyai emosi yang stabil dan tidak mudah terombang-ambing oleh perubahan suasana serta dapat memisahkan antara persoalan pribadi, rumah tangga dan persoalan organisasi, 3) Mempunyai kepandaian dalam menghadapi orang lain terutama bawahan agar bawahan merasa betah, senang dan puas dalam pekerjaan mereka.

Pendidikan di madrasah dapat dikatakan berhasil jika seorang kepala madrasah mampu mengelola tenaga kependidikan yang ada di sekolah. Kepala madrasah juga merupakan komponen yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Untuk menjadi guru yang memiliki kinerja secara kompeten bukanlah hal yang mudah, diperlukan upaya yang maksimal untuk mewujudkannya. Dengan demikian cara berinteraksi antara kepala madrasah dengan bawahan juga sangat mempengaruhi berhasil atau tidaknya madrasah yang dipimpinnya.

Dari paparan diatas, dapat diketahui bahwa pengelolaan madrasah yang dilakukan semua stakeholder yakni kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan di MTs Ma'arif NU Gandusari Blitar telah sangat baik. Pemilihan lokasi penelitian oleh peneliti juga dianggap sangat baik.

”Lokasi penelitian di MTs Ma'arif NU Gandusari Blitar sangat strategis karena terletak di pusat kegiatan masyarakat Kabupaten Blitar. Madrasah ini merupakan satu-satunya lembaga pendidikan berbasis Nahdlatul Ulama (NU) di daerah tersebut, sehingga menjadi daya tarik bagi masyarakat yang menginginkan pendidikan dengan nilai-nilai keagamaan yang kuat. Selain itu, aksesibilitas yang baik memudahkan siswa dan orang tua dalam menjangkau madrasah ini, mendukung

keberlangsungan program-program pendidikan yang berkualitas dan relevan dengan kebutuhan masyarakat saat ini”<sup>12</sup>

MTs Ma’arif NU Gandusari Blitar menunjukkan bahwa terdapat interaksi antara kepala madrasah dengan guru. Sehingga dari fenomena ini penulis ingin mengetahui apakah hubungan antara kepala madrasah dengan guru tersebut dapat meningkatkan kinerja guru. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan dan dijelaskan diatas, maka penulis tertarik melakukan sebuah penelitian dengan judul penelitian **“Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Ma’arif NU Gandusari Blitar”**

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian yang penulis uraikan diatas, maka peneliti akan memfokuskan pada kepemimpinan, kinerja, dan pengawasan yang terjadi pada kinerja guru di MTs Ma’arif NU Gandusari Blitar. Fokus penelitian tersebut kemudian dapat dirumuskan pertanyaan peneliti sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala madrasah dalam memberikan motivasi kinerja guru di MTs Ma’arif NU Gandusari Blitar?
2. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam memberikan pelatihan untuk meningkatkan kinerja guru di MTs Ma’arif NU Gandusari Blitar?

---

<sup>12</sup> Observasi awal di MTs Ma’arif NU Gandusari Blitar, pada tanggal 22 Oktober 2024.

3. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam menstimulus guru untuk melaksanakan tugas di MTs Ma'arif NU Gandusari Blitar?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini jika dilihat dari fokus masalah diatas antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan peran kepala madrasah dalam memotivasi kinerja guru di MTs Ma'arif NU Gandusari Blitar
2. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan pelatihan untuk meningkatkan kinerja guru di MTs Ma'arif NU Gandusari Blitar
3. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala madrasah dalam menstimulus guru untuk melaksanakan tugas di MTs Ma'arif NU Gandusari Blitar

### **D. Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dipaparkan, maka penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Secara teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu pijakan *research theory* (teori penelitian) tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja profesional guru dengan harapan dapat menambah khazanah keilmuan dan wawasan tentang kepemimpinan kepala madrasah. Dan dapat memberikan kontribusi

dalam pengembangan ilmu pengetahuan kepemimpinan kependidikan terkait dengan kinerja guru di madrasah.

2. Secara praktis
  - a. Bagi kepala madrasah, dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melakukan kepemimpinan, sehingga dapat menjadikan kinerja guru lebih meningkat di madrasah.
  - b. Bagi waka kurikulum, dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam memperlakukan pendidik dan tenaga kependidikan.
  - c. Bagi guru, dapat dijadikan sebagai pedoman dalam mendidik siswa/siswi di madrasah.
  - d. Bagi peneliti selanjutnya, dapat memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan yang baru mengenai kepemimpinan kepala madrasah, serta dapat dijadikan acuan untuk melaksanakan penelitian selanjutnya.

#### **E. Penegasan Istilah**

Istilah-istilah yang dianggap penting untuk dijelaskan dalam penelitian ini dan untuk menghindari kesalahpahaman pembaca adalah sebagai berikut:

1. Penegasan secara konseptual
  - a. Kepala madrasah

Kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat

menerima dan memberi pelajaran.<sup>13</sup> Jadi secara umum kepala madrasah dapat diartikan pemimpin madrasah atau suatu lembaga dimana tempat untuk menerima dan memberi pelajaran bagi siswa. Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu lembaga pendidikan, tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran, dan murid yang menerima pelajaran. Kepala madrasah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala madrasah, memiliki kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk pencapaian tujuan bersama.

b. Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil yang dapat dicapai seseorang setelah ia melakukan suatu kegiatan. Prestasi ditafsirkan sebagai arti pentingnya suatu pekerjaan tingkat keterampilan yang diperlukan, kemajuan dan tingkat penyelesaian suatu pekerjaan. Berdasarkan pengertian tersebut maka kinerja dapat dimaknai sebagai hasil yang telah dicapai melalui suatu keterampilan tertentu. Pencapaian kinerja membutuhkan perencanaan yang baik disertai dengan

---

<sup>13</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta: Diva Press, 2012), hal. 16.

keterampilan yang dibutuhkan. Prestasi hanya dapat dicapai ketika ada serangkaian usaha yang dilakukan. Pekerjaan adalah objek yang paling mudah untuk melahirkan suatu kinerja.

c. Guru

Guru adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar, dan membimbing peserta didik. Orang yang disebut guru adalah orang yang memiliki kemampuan merancang program pembelajaran serta mampu menata dan mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan. Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai pengajar. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan pekerjaan sebagai guru. Adapun pengukuran indikator kinerja dapat melihat dari kemampuan penguasaan kompetensi guru. UU No. 14 tahun 2005 menjelaskan bahwa seorang guru diharapkan bisa membimbing dan melatih peserta didik serta memberikan tugas tambahan kepada peserta didik.<sup>14</sup> Beban kerja guru sebagaimana yang telah dimaksud di atas, sekurang-kurangnya melaksanakan 24 jam tatap muka dan sebanyak-banyaknya 40 jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu.

---

<sup>14</sup> UU No. 14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*.

## 2. Penegasan secara operasional

Penegasan operasional merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian guna memberi batasan kajian pada suatu penelitian. Adapun penegasan secara operasional dari judul “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Ma’arif NU Gandusari Blitar”, adalah langkah yang sistematis untuk mengkaji perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pada guru, hal ini dilakukan untuk memahami dan mengetahui perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam memberikan pengarahan, memberikan motivasi, memberikan pemantauan kerja terhadap bawahannya yaitu (guru) agar kinerja pendidik dan tenaga kependidikan bisa meningkat.