

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan pendidikan secara baik, tertata dan sistimatis hingga proses yang terjadi di dalamnya dapat menjadi suatu sumbangan besar bagi kehidupan sosial masyarakat. Dalam hal ini madrasah sebagai suatu institusi yang melaksanakan proses pendidikan dalam tataran mikro menempati posisi penting, karena di lembaga inilah anggota masyarakat dapat mengikuti proses pendidikan dengan tujuan mempersiapkan mereka dengan berbagai ilmu dan keterampilan agar lebih mampu berperan dalam kehidupan masyarakat.

Kedudukan madrasah sangat penting dalam kehidupan masyarakat pada dasarnya tidak terlepas dari fungsi madrasah sebagai lembaga pendidikan bagi masyarakat memiliki peran penting dan menentukan dalam perkembangan masyarakat. Sebagai suatu sistem, madrasah terdiri dari bagian-bagian yang berinteraksi dan bersinergi dalam menjalankan peran dan fungsinya guna mencapai tujuan-tujuan pendidikan sehingga dapat meningkatkan efektivitas pencapaiannya. Untuk itu madrasah harus menjadi organisasi yang efektif (*effective school*) yang menurut N. Hatton dan D. Smith dalam tulisannya *Perspective on Effective school* menyatakan bahwa “*Effective school are characterized by strong instructional leadership, clear focus for learning outcomes, high expectation of the students, a safe and orderly environment and the frequent monitoring of achievement levels*”.¹ Ini berarti bahwa madrasah yang efektif perlu kepemimpinan instruksional yang kuat, perhatian yang jelas pada hasil belajar, pengharapan murid yang tinggi, lingkungan yang baik serta pengawasan tingkat prestasi, semua ini akan terwujud apabila seluruh unsur yang terlibat dalam proses pendidikan di madrasah berjalan optimal sesuai dengan fungsi dan tugasnya, untuk itulah kepala madrasah harus berusaha mewujudkannya melalui berbagai kebijakannya dalam mengelola pendidikan di madrasah.

¹ C. Turney. et al, *The School manager* (Australia: Allen and Unwin, 1992). h. 5.

Kepala madrasah sebagai pemegang otoritas dalam pelaksanaan pendidikan di madrasah perlu memahami proses pendidikan di madrasah serta menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga proses penyelenggaraan pendidikan di madrasah dapat berjalan sesuai dan sejalan dengan upaya-upaya pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Maju mundurnya suatu madrasah tidak terlepas dari peran Kepala Madrasah, karena “Kepala Madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah.”²

Jika ingin mewujudkan guru yang berkinerja tinggi, diperlukan Kepala Madrasah yang tidak hanya sebagai figur personifikasi madrasah, tapi juga paham tentang tujuan pendidikan, punya visi masa depan serta mampu mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada menjadi suatu kekuatan yang bersinergi guna mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian kedudukan Kepala Madrasah sangat menentukan dalam proses pendidikan yang dilaksanakan di Madrasah serta dalam pencapaian tujuan pendidikan baik tujuan instruksional, tujuan kurikuler, ataupun tujuan institusional. Di dalam prakteknya peran Kepala Madrasah dalam melaksanakan proses pendidikan akan terlihat dari aktivitas/penampilannya dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan kata lain semua itu akan nampak dari kinerjanya sebagai Kepala Madrasah. Kinerja kepala madrasah merupakan suatu hal yang sangat penting dalam penciptaan iklim madrasah yang kondusif bagi upaya-upaya pencapaian tujuan pendidikan, di samping unsur-unsur lain yang terlibat di dalam proses penyelenggaraan kegiatan pendidikan di madrasah. Dinamika interaksi interpersonal yang terjadi di madrasah akan menciptakan suatu iklim sosial tertentu yang bisa berdampak pada kegiatan pendidikan di madrasah.

Menurut Silver, iklim sosial suatu madrasah dibentuk oleh hubungan timbal balik antara perilaku Kepala Madrasah dan perilaku guru sebagai suatu kelompok. Perilaku Kepala Madrasah dapat mempengaruhi interaksi

² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h. 82.

interpersonal para guru. Dengan demikian dinamika kepemimpinan Kepala Madrasah dengan kelompok (guru dan staf) dipandang sebagai kunci untuk memahami variasi iklim madrasah.³ Interaksi antara perilaku guru dan perilaku kepala madrasah akan menentukan iklim madrasah yang bagaimana yang akan terwujud, iklim madrasah yang baik dan kondusif bagi kegiatan pendidikan akan menghasilkan interaksi edukatif yang efektif sehingga upaya pencapaian tujuan pendidikan madrasah akan berjalan dengan baik dan keadaan sebaliknya akan terjadi jika iklim madrasah tidak kondusif.

Dilihat dari sudut kewenangannya dalam organisasi madrasah, maka kepala madrasah mempunyai kemampuan yang lebih besar dalam proses penciptaan iklim madrasah yang baik dan kondusif bagi proses kegiatan pendidikan di madrasah, oleh karena itu, dalam menjalankan fungsinya, Kepala Madrasah harus mampu menguasai tugas-tugasnya serta melaksanakannya dengan baik. Dia bertanggungjawab terhadap seluruh aktivitas Madrasah, mengelola sumber-sumber daya yang ada baik sumber daya guru, maupun sumber daya lainnya, agar semua itu dapat menunjang terciptanya efektivitas kerja dalam proses pencapaian tujuan pendidikan di Madrasah, selain itu Kepala Madrasah juga adalah pemimpin pendidikan yang tugas utamanya adalah membantu guru mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya untuk menciptakan iklim Madrasah yang menyenangkan dan untuk mendorong guru, murid dan orang tua murid supaya mempersatukan kehendak, pikiran dan tindakan dalam kegiatan-kegiatan bersama secara efektif bagi tercapainya tujuan Madrasah.⁴

Dengan pelaksanaan tugas tersebut diharapkan dapat menciptakan kondisi kondusif bagi terwujudnya Kepala Madrasah/Pemimpin Pendidikan yang efektif, dimana kondisi tersebut sebagaimana diungkapkan Manasse dalam bukunya *Principals as leader of high performing system* yang dikutip Sherry Keith dan Robert Girling dicirikan oleh hal-hal sebagai berikut :

³ Paula F. Silver, *Educational Administration* (New York: Harper and Row, 1983), h. 180.

⁴ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Angkasa, 1989), h. 23.

*Effective principals have vision of their school and of their role in making that vision a reality ... to be successful in managing the goal setting process and achieving commitment and consensus among staff, effective leader use well developed analytic and intellectual skill in guiding staff in the process of identifying problems, and political and managerial skill to resolve conflicts and make the planning process work.*⁵

Berdasarkan pendapat tersebut nampak bahwa seorang kepala madrasah jika ingin efektif di dalam menjalankan tugasnya perlu mempunyai visi tentang madrasahya serta mampu mewujudkannya, untuk itu keterampilan analitis dan intelektual harus dikembangkan dalam membimbing staf dalam mengidentifikasi permasalahan, di samping keterampilan manajerial dalam memecahkan berbagai konflik serta mewujudkan rencana menjadi kenyataan. Kemampuan Kepala Madrasah melaksanakan manajemen pengembangan sumberdaya guru dan komitmen kerja guru merupakan faktor yang signifikan dalam proses pencapaian tujuan-tujuan pendidikan Madrasah, sehingga apabila kinerja Kepala Madrasah baik maka kemajuan madrasah akan tercapai, demikian juga sebaliknya. Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala Madrasah dituntut untuk berupaya keras mengelola seluruh kegiatan di madrasah seefektif dan seefisien mungkin agar proses pendidikan di madrasah sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hubungannya dengan peningkatan kemampuan guru serta tenaga pendidik lainnya Arifin, menyatakan "... bahwa sikap Kepala Madrasah sebagai pemimpin mempunyai pengaruh yang besar dan berarti sekali terhadap pembaharuan pengajaran, juga terhadap norma-norma staf serta kecenderungan mengadakan pembaharuan (inovasi) di kalangan guru-guru".⁶ Keadaan ini makin memperkuat betapa pentingnya peran Kepala Madrasah.

Uraian di atas menunjukkan bahwa kepala madrasah menempati posisi penting dalam manajemen/administrasi pendidikan di madrasah, dan keberhasilan madrasah dalam pencapaian tujuan pendidikan pada dasarnya sangat ditentukan

⁵ Sherry Keith, Robert Girling, *Education, Management and Participation* (Boston: Allyn and Bacon, 1991), h. 68-69.

⁶ M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 160.

oleh pelaksanaan manajemen pengembangan sumber daya guru yang baik dalam organisasi madrasah. Dalam hubungan ini Keith dan Girling menyatakan :

*The school effectiveness research indicates that organizational characteristics of school account for 32 percent of between school variance in student achievement..... This means that as much as one third of the students' gain or loss on achievement test can be accounted for by the quality of school management.*⁷

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa kualitas manajemen pengembangan sumber daya guru madrasah cukup berpengaruh pada kinerja guru di madrasah, ini berarti bahwa kepala madrasah dalam manajemen pengembangan sumber daya guru akan berdampak pada kinerja guru yang terlibat di dalam madrasah tersebut. Dengan demikian masalahnya terletak pada kinerja guru. Idealnya kinerja guru haruslah tinggi, mengingat untuk menjadi guru diperlukan berbagai syarat profesional, apalagi jika mengingat perubahan sosial yang sangat cepat dewasa ini yang menuntut guru lebih mampu merespon berbagai perubahan tersebut.

Dari pendapat di atas nampak bahwa kepala madrasah perlu meningkatkan kemampuannya dalam pengembangan sumber daya guru, pengetahuan dan wawasan serta sikap antisipatif terhadap perubahan sosial masyarakat, hal ini tentu saja dimaksudkan agar pelaksanaan tugas sebagai kepala madrasah dapat berjalan dengan baik sehingga pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien, namun demikian kondisi tersebut nampaknya masih memerlukan proses. Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Tanjung Pura sebagai organisasi, di dalamnya terhimpun unsur-unsur yang masing-masing baik secara perseorangan maupun kelompok melakukan aktivitas pendidikan untuk mencapai tujuan. Unsur-unsur yang dimaksud, tidak lain adalah sumber daya manusia yang terdiri dari kepala madrasah, guru-guru, staf, peserta didik dan orang tua siswa. Tanpa mengenyampingkan peran dari unsur-unsur lain dari organisasi madrasah, kepala madrasah dan guru merupakan

⁷ Sherry Keith, Robert Girling, *Education*, h. 17.

personil intern yang sangat berperan penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan.

Mengingat kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dan komitmen tugas guru merupakan elemen yang menentukan keberhasilan atau kegagalan, maka guru di lokasi penelitian ini harus diberdayakan sebagai upaya membangun kemampuan mengajarnya. Namun berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan, belum secara maksimal penerapan manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam hal memberikan kesempatan kepada para guru dalam meningkatkan jenjang pendidikan formal dan kegiatan pengembangan kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian. Di samping komitmen tugas guru yang belum maksimal, sehingga menjadi permasalahan terhadap kinerja guru. Sebagai fakta yang ditemukan, berkenaan dengan jenjang pendidikan bahwa; sejumlah 94,4 % guru atau sejumlah 34 dari 36 orang guru telah memiliki jenjang pendidikan strata satu (S1), hanya kepala madrasah yang melaksanakan jenjang pendidikan strata dua (S2) dan terdapat satu orang guru masih memiliki strata pendidikan diploma tiga (D3). Sedangkan aktivitas pengembangan karir, sangat jarang guru yang mengikuti pelatihan pendalaman mata pelajaran yang diasuhnya, kurangnya minat guru mengikuti Musyawarah Guru Mata pelajaran (MGMP).⁸

Masalah sebagaimana dikemukakan di atas, memperlihatkan bahwa di antara upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru adalah melalui kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dan peningkatan komitmen tugas guru.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini akan menganalisis kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dan komitmen tugas guru dalam meningkatkan kinerja guru.

⁸ Wawancara dengan pembantu kepala madrasah bidang kurikulum.

B. Identifikasi Masalah

Masalah penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru di MTsN Tanjung Pura belum baik.
2. Komitmen tugas guru MTsN Tanjung Pura masih rendah.
3. Kinerja guru MTsN Tanjung Pura belum baik.
4. Ada banyak faktor yang berhubungan dengan persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya guru dan komitmen tugas guru di MTsN Tanjung pura.
5. Ada banyak faktor yang berhubungan dengan kinerja guru di MTsN Tanjung Pura.
6. Terdapat hubungan persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dengan kinerja guru di MTsN Tanjung Pura.
7. Terdapat hubungan komitmen tugas guru dengan kinerja guru di MTsN Tanjung Pura.

C. Pembatasan Masalah

Masalah penelitian ini dibatasi pada hal-hal berikut:

1. Persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Pura.
2. Komitmen tugas guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Pura.
3. Kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Pura.

D. Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Adakah hubungan positif dan signifikan antara persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Pura?

2. Adakah hubungan positif dan signifikan antara komitmen tugas dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Pura?
3. Adakah hubungan positif dan signifikan antara persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dan komitmen tugas guru secara bersama-sama dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Pura?

E. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui tingkat hubungan antara persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Pura.
2. Mengetahui tingkat hubungan antara komitmen tugas dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Pura.
3. Mengetahui tingkat hubungan antara persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dan komitmen tugas guru secara bersama-sama dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Pura.

F. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menemukan unsur-unsur yang berhubungan dengan kinerja guru, sehingga nantinya dapat digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas guru dalam tugasnya sebagai pendidik. Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi pengembangan sumber daya guru oleh para praktisi pendidikan.

1. Kegunaan Praktis.

Hasil penelitian akan berguna bagi pimpinan Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Pura dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, terutama kinerja guru melalui kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dan komitmen kerja guna meningkatkan kinerja guru.

Kegunaan lain adalah bagi guru yang bersangkutan dalam upaya meningkatkan kualitas pengajaran sebagai tenaga pengajar yang profesional.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada dunia pendidikan pada umumnya dalam rangka meningkatkan kinerja guru melalui manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya guru dan komitmen tugas guru. Dalam hal ini faktor manajemen pengembangan sumber daya manusia dan komitmen tugas guru akan memacu guru untuk memiliki kinerja yang tinggi.

Jika hasil penelitian ini terbukti maka dapat digunakan sebagai rujukan untuk memperbaiki kinerja guru melalui kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dan komitmen tugas guru.

2. Kegunaan Tioretis.

Secara tioretis hasil penelitian ini sebagai bahan rujukan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dan komitmen tugas guru dengan kinerja guru sehingga dapat mengetahui pemanfaatanya di bidang pendidikan.