

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu lembaga madrasah karena merupakan sebagian besar keberhasilan serta kegagalan suatu lembaga yang ditentukan oleh kepemimpinan dalam lembaga ataupun organisasi tersebut. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan pemimpin formal yang dapat memengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk dapat mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan sebagai proses yang memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan, kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran yang kuat dalam memahami tujuan pendidikan secara utuh dan menyeluruh. Secara umum kepemimpinan pendidikan dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang diterapkan dalam bidang pendidikan. Pengertian dari kepemimpinan itu sangat berlaku dalam bidang pendidikan secara khusus bila diterapkan pada organisasi pendidikan seperti pada lembaga madrasah, maka kepemimpinan pendidikan dalam tataran organisasi sekolah akan berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah, hal ini disebabkan kepala madrasah merupakan orang secara legal formal punya otoritas untuk mengelola madrasah guna untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Siahaan (2018:39) mendefenisikan bahwa “Gaya kepemimpinan pada setiap pemimpin berbeda-beda. Gaya kepemimpinan akan memengaruhi seseorang atau anggota serta bawahan dalam bertindak. Gaya kepemimpinan merupakan suatu perilaku yang ditampilkan seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya”. Kepemimpinan dapat dikembangkan dari pembelajaran, penipura/imitasi, pendidikan serta pelatihan, dan pengalaman. Secara historis peneliti di bidang kepemimpinan telah mencari satu gaya kepemimpinan terbaik dan paling efektif untuk di implementasikan. Pemikiran pada saat ini berpendapat bahwa tidak ada satu gaya terbaik. Artinya, harus dapat mengkombinasikan berbagai gaya dan tergantung pada situasi yang dihadapi pemimpinnya, hal ini dianggap lebih tepat. Untuk dapat memahami evaluasi dari teori kepemimpinan kita akan mengambil pendekatan historis dan melacak kemajuan teori kepemimpinan dan beralih ke teori kepemimpinan situasional yang digunakan saat ini.

Kepemimpinan kepala madrasah yang kuat merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuan sasaran melalui program yang dilaksanakan secara berencana, bertahap, kreativitas, inovatif, efektif serta mempunyai kemampuan manajerial. Kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh terhadap sikap dan perilaku guru dalam memanfaatkan fasilitas belajar, baik yang ada di sekolah maupun yang berada di tempat lain. Namun pengaruh itu amat tergantung pula dari perwujudan peran-peran kepemimpinan kepala madrasah, sebagai orang yang memberi pengarahan serta bimbingan kepada guru, sebagai motivator, sebagai fasilitator, dan lain sebagainya. Tanpa perwujudan kepemimpinan seorang kepala madrasah yang mampu menjalankan peran-perannya secara profesional, sulit diharapkan dapat menjadi stimulasi bagi guru untuk memanfaatkan fasilitas belajar di sekolah secara optimal.

Pada kenyataannya gaya kepemimpinan senantiasa melekat pada cara-cara seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Pendekatan yang digunakan oleh kepala madrasah sangat mempengaruhi bagaimana sistem kepemimpinannya. Selain sebagai pemimpin tentunya akan mampu menjadi mitra kerja sama dengan bawahannya. Gaya yang dipakai seorang pemimpin tergantung situasi serta kondisi kepemimpinannya, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat memengaruhi orang lain. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangatlah tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah.

Purwanggono (2020:21) Gaya kepemimpinan situasional yang akan menjadi kajian utama dengan mempertimbangkan tingkat kecerdasan anggota organisasinya. “Kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan situasi yang berfokus kepada pengikut, gaya kepemimpinan seorang pemimpin berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya.” Kepemimpinan yang efektif tergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasikan gaya kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan situasional yang efektif merupakan bagaimana seorang pemimpin mengetahui keadaan, kemampuan atau sifat dari bawahannya.

Kepemimpinan situasional kepala madrasah merupakan cara atau tanggapan yang digunakan oleh pemimpin madrasah dalam berinteraksi dengan guru yang bersifat situasional, dalam rangka memengaruhi guru yang akan bekerja dengan baik guna untuk dapat memperlancar berjalannya pembelajaran dalam mencapai tujuan dan sasaran proses belajar mengajar. Terlepas dari semua itu kompetensi kepala madrasah tetap perlu dipersyaratkan agar dapat menjadi titik tolak serta acuan bagi seleksi pengembangan profesi kepala madrasah. Kompetensi yang menjadi ukuran utama dalam menentukan ukuran

kemampuan seseorang hanya didasarkan pada penyelesaian tingkat, “apakah seseorang layak untuk mengerjakan sesuatu atau tidak”.

Sebagai kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk dapat memotivasi para guru agar dapat melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Kerangka kerja yang harus dirancang kepala madrasah ialah dengan bekerja sama dengan guru dan staf untuk dapat memperoleh dukungan eksternal bagi perubahan madrasah, kemudian baru membuat prioritas-prioritas perubahan. Setidaknya hal itu berkenaan dengan pemahaman menyeluruh terhadap lingkungan madrasah, khususnya pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru. Dengan demikian, kondisi riil yang dihadapi ialah memenuhi kondisi kelas yang bermula kepada pencapaian tujuan pembelajaran siswa bersama guru menempatkan peserta didik sebagai subyek pendidikan, bukan sebagai obyek.

Syafaruddin (2017:163) Gaya kepemimpinan “pada dasarnya mengandung makna suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin.” Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin pada dasarnya dapat dijelaskan melalui tiga aliran teori yaitu, teori genetis, teori sosial, dan teori ekologis. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap tepat bagi kepala madrasah ialah gaya kepemimpinan situasional. Teori kepemimpinan situasional dan situational leadership theory merupakan teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya. Efektivitas kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu ataupun kelompok akan tetapi tergantung pula terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara keseluruhan. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja guru.

Dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala madrasah, bahwa kepala madrasah harus memiliki lima kompetensi yaitu, kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi serta sosial. Kompetensi merupakan semua pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang harus dimiliki oleh kepala madrasah yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih dan dilaksanakan setiap waktu. Kepala madrasah merupakan salah satu bagian dari lembaga madrasah yang paling berperan dalam menggarap hakikat pengajaran. Sehingga sudah tentu diuntut profesionalisme yang tinggi atas kinerjanya. Adanya kompetensi ini memudahkan kepala madrasah juga seluruh perangkat madrasah untuk memainkan perannya sesuai tanggung jawabnya masing-masing. Dengan cara demikian fungsi pengawasan juga akan lebih mudah karena menjadikan kompetensi tersebut sebagai barometer penilaian kerja.

Sebagai pemimpin kepala madrasah seharusnya bisa menanamkan sifat kepemimpinan yang dilakukan Rasulullah saw pada masa kepemimpinannya. Serta dapat mencerminkan sifat-sifat Rasulullah yang patut untuk dicontoh. Khilafah dalam bahasa Indonesia disebut “kepemimpinan” khalifah Islamiyah berarti kepemimpinan Islam atau sistem kepemimpinan Islam, dalam perspektif umat Islam merupakan sesuatu yang harus ditaati dan bersifat pasti sebagai bentuk pemerintahan tertinggi. Adapun sosok pemimpin yang memegang pemerintahan disebut khalifah, istilah khalifah mungkin dapat juga disandarkan kepada masa kepemimpinannya. Khulafa Ar-Rasyidin merupakan penerus dalam memimpin umat Islam dapat terayomi dengan sosok mereka yang adil sekaligus menjadi tauladan. Mereka adalah sosok-sosok asli yang nyaris tanpa gambaran dalam kepemimpinannya. Dengan kemudian secara sederhana Khulafa Ar-Rasyidin merupakan para pemimpin secara sederhana menggantikan kedudukan pemimpin sebelumnya dan menunjukkan sikap yang cerdas, jujur serta amanah.

Nata (2011 : 111) Mengemukakan tentang “nilai-nilai dari kepemimpinan Rasulullah yang patut dicontoh dalam memimpin ialah sebagai berikut:”

- a. Kesabaran, Rasulullah Saw. Melewati masa dakwah yang sabar dengan kesengsaraan dan kejahatan Makkah. Namun ia menjalaninya dengan gigih dan tidak pernah memprotes ataupun mengeluh. Walaupun beliau diperlakukan dengan tidak baik, sikapnya selama di Makkah menunjukkan mutu kepemimpinan yang luar biasa. Beliau terus melanjutkan pekerjaannya dengan sabar dan tabah dan menerima dengan lapang dada atas semua perlakuan buruk kafir dan tidak patah semangat dan marah.
- b. Adil, jujur dan terpercaya. Nabi Muhammad adalah orang yang paling terpercaya, adil, santun, dan juga jujur. Bahkan pihak lawan dan musuhnya mengakui kepribadian Nabi tersebut. Sebelum menjadi Rasul masyarakat Makkah memberinya gelar Al-Amin (orang bijak dan terpercaya).
- c. Musyawarah, menghargai pendapat orang lain, dalam mengikuti ajaran Al-Qur'an, Rasulullah Saw secara konsisten menerapkan prinsip musyawarah dalam kepemimpinannya. Nabi Muhammad tidak menempatkan diri sebagai orang yang serba tahu hingga tidak membutuhkan sumbang pikir dari orang lain. Aturan banyak kepala tidak akan lebih unggul daripada satu kepala, jelas ini berlaku pada gaya pemerintahan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad. Dengan diberi kesempatan berpendapat orang akan merasa benar-benar terlibat, memiliki, serta ikut bertanggung jawab untuk menjamin keberhasilan kegiatan. Senantiasa memberi penghargaan yang tinggi bagi pandangan orang lain, dalam sebuah hadits beliau menegaskan “ *kamu*

lebih tahu tentang urusan duniamu, maka kamu lebih memahaminya, tetapi jika itu urusan agama, maka kembalilah kepadaku” (HR. Ahmad). Nilai-nilai pendidikan berkaitan dengan sejarah seperti yang diuraikan di atas diharapkan menjadi I’tibar pelajaran untuk dapat membangun pribadi yang berkualitas.

Kepemimpinan yang di pimpin Rasulullah merupakan sosok yang patut untuk di jadikan sebagai cerminan serta tauladan yang patut dicontoh oleh seorang pemimpin/ kepala madrasah, sifat Rasulullah yang benar selalu berkata jujur dalam hal apapun serta dapat dipercaya untuk dapat menjalankan amanah yang diberikan sebagai seorang pemimpin. Kepala madrasah harus mampu menyampaikan nilai-nilai yang baik yang akan dicontoh para guru, staf, dan juga siswanya. Menjadi sosok kepala madrasah yang cerdas, pandai serta bijaksana dalam membuat dan juga mengambil keputusan, kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi atau sebuah lembaga sangatlah besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya merupakan salah satu tugas pemimpin. Pemimpin yang tidak mampu dalam membuat keputusan dan mengambil keputusan tidak dapat menjadi pemimpin.

Dalam dunia pendidikan guru merupakan ujung tombak dalam meningkatkan kualitas pendidikan, dimana guru akan melakukan interaksi langsung dengan peserta didik dalam melakukan pembelajaran di ruang kelas. Dalam melalui proses pembelajaran dari sinilah terbentuk kualitas pendidikan agar dapat mencapai keberhasilan dalam mengemban peran sebagai seorang guru. Guru yang efektif merupakan guru yang dapat menghasilkan prestasi paling banyak dan memiliki tanggung jawab pribadi dalam melakukan tugasnya. Sebagai seorang pemimpin pembelajaran didalam kelas guru juga mengatur kelas dan merencanakan kegiatan secara proaktif setiap hari serta mampu mengatasi masalah. Pada sisi lain juga tidak semua kegagalan siswa menjadi tanggung jawab guru, karena bisa jadi kegagalan siswa dalam belajar dapat juga disebabkan faktor eksternal seperti latar belakang anak-anak, dukungan orang tua, lingkungan dan lain sebagainya.

Dalam proses belajar mengajar guru berusaha untuk mendorong, membimbing serta memberi fasilitas belajar bagi anak didiknya untuk dapat mencapai tujuan. Sebagai seorang guru mesti dapat membentuk siswa yang mampu belajar mendalam, kreatif, cerdas, mampu meneliti, bekerja dalam jaringan atau tim. Guru juga perlu mengembangkan profesi berkelanjutan, mengembangkan pemecahan masalah berani mengambil resiko, dan percaya pada proses kolaborasi mampu menghadapi perubahan dan sebagai organisasi berkomitmen untuk perbaikan kelanjutan.

Untuk mendukung kemajuan sekolah juga tidak kalah penting mengenai kompetensi profesional guru, yaitu kemampuan dasar untuk menjalankan tugas secara profesional. Guru harus mengetahui dan menguasai materi apa yang akan diajarkannya, mempunyai kemampuan menganalisis materi yang diajarkan, dan menghubungkannya dengan konteks komponen-komponen secara keseluruhan, mengetahui dan dapat menerapkan berbagai pendekatan dan metode pembelajaran sesuai dengan kebutuhan, disamping mengetahui dan dapat memanfaatkan berbagai media serta alat yang jadi sebuah pendukung relevan dengan bahan ajar yang akan diajarkannya.

Agung (2014:209) Profesi guru telah diakui memiliki banyak kontribusi terhadap pembentukan sikap, perilaku, serta kecapaian transfer learning kepada peserta didik baik secara individu maupun kelompok. Jasa para guru ini patut dihargai dengan segala konsekuensi peningkatan kesejahteraan dan taraf kehidupannya, karena mereka disamping merupakan tumpuan harapan bagi banyak orang, baik rakyat jelata maupun petinggi negara, dan juga tidak terbayangkan akan seperti apa masa depan generasi muda bangsa nantinya jika tanpa sentuhan profesionalitas seorang guru. Guru merupakan suatu profesi yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarangan orang di luar bidang pendidikan. Profesionalisme guru merupakan suatu keharusan dalam mewujudkan madrasah yang berkualitas. Kualitas guru sangat berdampak terhadap kualitas madrasah, profesionalisme juga selalu dihubungkan dengan aspek kesejahteraan.

Kepemimpinan kepala madrasah yang kuat merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuan. Sebagai kepala madrasah dalam rangka untuk dapat meningkatkan kinerja organisasinya dapat dilakukan dengan berusaha menentukan prioritas dan standar kerja bagi para guru dan staf lainnya. Profesionalisme guru tidak akan berjalan dengan mulus tanpa adanya campur tangan kepala madrasah, salah satu cara kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru ialah dengan melakukan upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas guru.

Dari observasi awal, Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan merupakan lembaga pendidikan yang terletak di Jl. Pertahanan patumbak. permasalahan yang muncul tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru, masih kurangnya pengawasan kepala madrasah dan kurang bijaknya dalam memimpin madrasah tersebut karena minimnya simpati, partisipasi serta kepedulian terhadap kinerja guru yang melakukan proses pembelajaran. Masih ada beberapa guru yang memilki banyak tugas

tambahan sehingga tugas utama menjadi terganggu, dan masih ada beberapa guru yang belum memenuhi tugasnya sebagai guru yaitu kelas yang kosong masih dibiarkan begitu saja tanpa adanya guru pengganti atau tugas diberikan kepada murid.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, gaya kepemimpinan seorang kepala madrasah sangat berpengaruh dalam meningkatkan kompetensi profesional guru untuk dapat melakukan pembelajaran yang efektif kedepannya. Maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan kompetensi Profesional Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan”**.

B. Fokus Penelitian

Adapun fokus penelitian dalam penelitian ini yaitu Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan kompetensi Profesional Guru. Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.

C. Rumusan Masalah

Dari latar belakang judul maka penelitian ini dapat mengidentifikasi rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan?
2. Bagaimana pembinaan kompetensi profesional guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan?
3. Bagaimana kepemimpinan situasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan?
4. Apa saja faktor pendukung dan penghambat peningkatan kompetensi profesional guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan
2. Untuk mengetahui pembinaan kompetensi profesional guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.
3. Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan situasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.

4. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat peningkatan kompetensi profesional guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.

E. Manfaat penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka hasil penelitian diharapkan bermanfaat secara teoritis dan praktis, yaitu:

1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi para ahli pendidikan tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru.

2. Secara praktis

- a. Bagi kepala madrasah atau pengelola pendidikan, dalam meningkatkan gaya kepemimpinannya dalam mengembangkan serta meningkatkan profesionalitas guru.
- b. Bagi guru, sebagai informasi dan masukan dalam meningkatkan profesionalitas guru.
- c. Bagi madrasah, dapat meningkatkan sistem gaya kepemimpinan dalam menjadikan madrasah yang lebih unggul.
- d. Bagi penulis, dapat menambah ilmu pengetahuan khususnya tentang masalah gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru.