

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan sering kali diartikan dan dimaknai orang secara beragam, bergantung pada sudut pandang masing-masing dan teori yang dipegangnya. Terjadinya perbedaan penafsiran pendidikan dalam konteks akademik merupakan sesuatu yang lumrah, bahkan dapat semakin memperkaya khazanah berfikir manusia dan bermanfaat untuk pengembangan teori itu sendiri. Tetapi untuk kepentingan kebijakan nasional, seyogyanya pendidikan dapat dirumuskan secara jelas dan mudah dipahami oleh semua pihak yang terkait dengan pendidikan, sehingga setiap orang dapat mengimplementasikan secara tepat dan benar dalam setiap praktik pendidikan.

Pendidikan merupakan suatu bidang penting dan sangat mendasar yang harus dikelola secara baik dan benar oleh pemerintah maupun masyarakat, karena proses pendidikan pada hakikatnya merupakan proses pengembangan potensi diri manusia bagi masa depan. Sebagai sebuah alat penciptaan sumber daya manusia, maka kualitas pendidikan perlu terus ditingkatkan meskipun dalam kenyataan kita masih berada dalam berbagai permasalahan. Peningkatan kualitas pendidikan harus dilakukan secara bertahap, terencana dan sistematis, terarah, dan intensif sehingga menjadi sekolah yang efektif, agar mampu menyiapkan sumber daya manusia Indonesia untuk dapat bersaing dalam era globalisasi yang penuh dengan persaingan dalam berbagai lapangan kehidupan.

Adapun komponen-komponen sekolah efektif menurut Lembaga Pendidikan Negara Bagian Victoria Australia (*State Government Victoria*) yang dinyatakan dalam model sekolah efektif yaitu: memiliki visi dan tujuan, fokus pada tujuan pengajaran, harapan tinggi, memasyarakatkan pembelajaran, akuntabilitas, lingkungan belajar yang merangsang dan aman, kepemimpinan

profesional, fokus pada belajar dan mengajar. Selanjutnya Edmond dalam Suparlan memberikan ciri keefektifan sekolah yaitu :¹

1. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat (*strong principal leadership*).
2. Iklim sekolah yang aman dan kondusif (*safe and conducive school climate*).
3. Penekanan pada penguasaan kecakapan dasar (*emphasis on the acquisition of basic skills*).
4. Harapan guru yang tinggi terhadap hasil belajar siswa (*teacher high expectation*).
5. Evaluasi hasil belajar secara teratur (*frequency of evaluation*).

Upaya untuk mengefektifkan sekolah ternyata bukanlah sesuatu yang sederhana, karena ada banyak faktor yang berhubungan dan mempengaruhi keefektifan sekolah. Creemers dalam Poster memberikan 5 faktor keefektifan sekolah yang disimpulkan dari hasil penelitiannya dengan apa yang disebut ekstrapolasi faktor efektivitas sekolah yaitu ; 1) kepemimpinan pendidikan yang kuat, 2) harapan yang tinggi dari prestasi siswa, 3) penekanan pada keterampilan dasar, 4) suasana aman dan tertib, 5) evaluasi yang sering untuk kemajuan murid.²

Mengacu pada faktor-faktor yang berhubungan dan mempengaruhi keefektifan sekolah/madrasah di atas, dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang berhubungan dan berpengaruh terhadap keefektifan sekolah/madrasah. Di antara faktor-faktor tersebut, faktor kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru merupakan dua faktor yang sangat esensi, karena kedua faktor ini sangat mempengaruhi dan berhubungan secara signifikan terhadap keefektifan sekolah. Banyak penelitian yang telah mengkaji mengenai kepemimpinan dan kinerja guru dalam meningkatkan efektifitas sekolah di antaranya penelitian yang dilakukan Wiyono menunjukkan bahwa secara signifikan terdapat hubungan semangat guru dalam melaksanakan tugas di bawah empat klasifikasi gaya kepemimpinan kepala sekolah. Lebih lanjut Wiyono dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor utama yang mendorong

¹Suparlan, *Membangun Sekolah Efektif*, (Yogyakarta : Hikayat, . 2008), h. 12-13.

²Poster, Cyril, *Restructuring: The Key to Effective School Management*, (London and New York: Routledge, 2005), h. 19.

semangat kerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Sejalan dengan itu, dalam penelitiannya Kempa menunjukkan bahwa terdapat hubungan kausal antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru pada SD Negeri di Kota Ambon³. Demikian pula penelitian yang dilakukan Usa menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru pada SMA negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-Bau.⁴ Sedangkan salah satu hasil penelitian yang dilakukan oleh Maupula menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru, disamping faktor-faktor lainnya seperti kepuasan kerja dan iklim organisasi.⁵ Hasil penelitian Creemers dan Reynolds juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan mempunyai peranan dalam menciptakan realitas organisasi dan membentuk budaya organisasi. Karena pemimpin yang selalu memberikan *support* adalah pimpinan yang memberi perhatian pada kebutuhan bawahan, memperhatikan kesejahteraan dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka.⁶ Dan masih banyak lagi penelitian yang menunjukkan sangat esensialnya faktor kepemimpinan dan kinerja guru dalam meningkatkan efektifitas sekolah/madrasah.

Sagala menyatakan bahwa “keefektifan sekolah adalah spesifikasi prosedur pengembangan organisasi yang konsisten secara aktual terhadap kebutuhan sekolah dan pembelajaran berpusat pada proses manajerial kepala madrasah, berfungsi struktur organisasi sekolah, performansi guru, kesiapan belajar siswa, dan performansi kerja personil non guru sehingga tercapai tujuan dan target secara optimal”. Defenisi ini mengindikasikan akan pentingnya proses

³Kempa, Rudolf, *Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres Kerja Guru dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Ambon, Disertasi* (Malang: PPS Universitas Negeri Malang, 2009), h. 2.

⁴La Ode Usa, *Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Guru, dan Komitmen Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-Bau, Disertasi* (Malang : PPS Universitas Negeri Malang, 2008), h.3.

⁵Maupula, Petrus, *Hubungan Antara Perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi Sekolah, Profesionalisme Guru, Kepuasan Kerja Guru Dengan Kinerja Guru pada SD Negeri Kota Kupang, Disertasi* (Malang: PPS Universitas Negeri Malang, 2010), h. 3.

⁶Gary A. Yukl, *Leadership in Organization* (British : Prentice Hall, 2001), h. 37.

manejerial kepala sekolah, keberfungsian struktur organisasi sekolah, kinerja (*performance*) guru, kesiapan belajar siswa, dan kinerja personil non guru.

Signifikannya hubungan kepemimpinan kepala madrasah dengan keefektifan sekolah, selanjutnya ditunjukkan oleh hasil penelitian Bush dan Coleman dalam Rohmat, berdasarkan hasil penelitian mereka tentang sekolah efektif dan pengembangan pendidikan di beberapa negara menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan pendidikan dan manajemen yang baik akan menjadikan sekolah efektif. Sebaliknya, kepemimpinan dan manajemen yang tidak baik menjadikan sekolah tidak efektif.⁷ Sejalan dengan ini, hasil penelitian Tobroni dalam Muhaimin Madrasah Ibtidaiyah Negeri menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara lembaga efektif dengan kepemimpinan dan manajemen yang efektif.⁸

Manajemen merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan-tujuan organisasi dilaksanakan dengan pengelolaan fungsi-fungsi manajemen oleh seorang manajer/pemimpin. Yaitu, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*), dan evaluasi (*evaluating*).

Kepemimpinan diartikan dengan kemampuan seseorang untuk menggerakkan semua komponen agar dapat bekerja dengan baik, dan kegiatan itu haruslah dilakukan oleh seseorang yang mau tampil didepan, dalam hal ini disebut sebagai pemimpin. Lembaga pendidikan tidak akan berkembang dengan baik jika kepemimpinan kurang diperhatikan. Kepemimpinan yang sangat efektif akan sangat menopang keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan memerlukan seseorang yang mampu dan tangguh dalam memimpin didalam sebuah lembaga. Seseorang inilah yang disebut dengan pemimpin pendidikan atau dalam sebuah lembaga pendidikan formal disebut kepala madrasah.

⁷Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan; Strategi Menuju Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Penerbit Cahaya Ilmu, 2010), h. 2.

⁸Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 10.

Kepala madrasah juga disebut manajer di sekolah yang dipimpinnya. Karena kepala madrasah merupakan guru yang menjabat sebagai pemimpin/manajer yang bertanggung jawab atas guru-guru dan staf yang dibawah pimpinannya. Seorang kepala madrasah harus mampu menjadi penggerak, sehingga semua karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang dimilikinya. Tentunya untuk mengatur semua pekerjaan dan pembagian tugas di dalam sekolah/madrasah haruslah betul-betul diperhatikan oleh kepala madrasah, agar semua karyawan dapat bekerja dengan baik dan tujuan dapat tercapai.

Secara umum bila dilihat, kepala madrasah yang akan menentukan maju mundurnya kegiatan belajar mengajar. Bahkan yang pertama sekali mendapat baik buruknya kegiatan belajar mengajar disekolah adalah kepala madrasah. ini adalah suatu anggapan yang benar karena semua program yang dilaksanakan di sekolah sebagai hasil dari keputusan pemimpin yang dirumuskan bersama-sama bawahannya. Hal ini sesuai dengan pandangan Wahab dalam Syafaruddin, bahwa tugas-tugas pokok kepala sekolah (pemimpin pendidikan) adalah:

1. Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama dengan penuh kebebasan.
2. Pimpinan membentuk kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menciptakan dan menjelaskan tujuan.
3. Pemimpin membentuk kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membentuk kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
4. Pemimpin bertanggung jawab dalam pengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.

5. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.⁹

Tugas kepala madrasah sebagai pemimpin yaitu mengatur segala unsur yang ada di madrasah termasuk guru yang mengajar, agar kualitas lembaga yang ia pimpin akan meningkat dan bermutu. Selanjutnya kinerja guru juga dipandang sebagai salah satu faktor yang esensi dan berhubungan secara signifikan terhadap keefektifan sekolah. Hal ini disebabkan oleh guru yang merupakan ujung tombak dalam penyelenggaraan PBM.

Peningkatan mutu pendidikan tidak terlepas dari upaya peningkatan kompetensi guru. artinya dalam upaya peningkatan sumber daya manusia melalui proses pendidikan dan pelatihan, maka guru mempunyai peranan yang sangat penting untuk meraih keberhasilan mutu pendidikan. Kepentingannya tidak hanya melihat bahwa proses pembelajaran yang merupakan proses alih ilmu pengetahuan dan teknologi, melainkan juga dilihat sebagai porses pengembangan potensi peserta didik kearah yang baik dan positif. Di sisi lain seorang guru juga merupakan fasilitator bagi siswa. Sebagai fasilitator maka guru harus mampu menjembatani potensi diri siswa menjadi sebuah aktualisasi diri. Artinya seorang guru harus memberikan peluang bagi siswa untuk berbuat dan beraktifitas dalam mengembangkan potensi dirinya kearah yang positif melalui pemantauan yang baik.

Proses belajar mengajar dan hasil belajar para siswa bukan saja ditentukan oleh sekolah, pola, struktur dan isi kurikulumnya, akan tetapi sebagian besar ditentukan oleh kompetensi guru yang mengajar dan membimbing para siswa. Guru yang berkompeten akan lebih mampu mengelola kelasnya, sehingga belajar para siswa berada pada tingkat optimal. Agar tujuan pendidikan tercapai, yang dimulai dengan lingkungan belajar yang kondusif dan efektif, maka guru harus melengkapi dan meningkatkan atau mengembangkan kompetensinya, untuk mengembangkan kompetensi tersebut dibutuhkan dukungan dari kepala madrasah.

⁹Syafaruddin & Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Citapustaka Media, 2013), h. 141-142.

Salah satu ketrampilan pokok yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah sebagai seorang pemimpin pendidikan. Keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dilandasi oleh kemampuannya dalam mengelola dan memimpin. Dalam konteks ini, kepala madrasah dituntut untuk melaksanakan berbagai fungsi manajemen kepemimpinan untuk mengembangkan kompetensi guru tersebut demi meningkatkan proses pembelajaran dan meningkatkan efektivitas sekolah/madrasah.

Pada observasi awal penelitian tentang di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan fenomenanya menunjukkan bahwasannya banyak guru-guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan yang kompetensinya berkembang dengan baik, terbukti dari banyaknya guru yang mendapat sertifikasi, karena seyogyanya guru yang sudah sertifikasi sudah memiliki kompetensi yang tinggi dibuktikan dengan menyelesaikan tugas dalam rangka memperoleh sertifikasi pendidika profesional atau bersertifikasi. Kompetensi yang tinggi ini tidak semata-mata berkembang dengan sendirinya atau dengan ortodok (belajar sendiri), akan tetapi pengembangan kompetensi guru tersebut juga di pengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya faktor kepemimpinan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan ini, karena kepemimpinan kepala madrasah secara signifikan mempengaruhi bawahannya termasuk guru seperti penelitian-penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, kepala madrasahlah yang berperan banyak dalam mengarahkan anggotanya termasuk guru anggotanya termasuk guru-guru yang mengajar di sekolah yang ia pimpin menjadi guru profesional yang akan membawa sekolah kearah yang lebih baik dan efektif, hal ini dapat digambarkan bahwa manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan ini dilakukan dengan sungguh-sungguh, karena pengembangan kompetensi guru sangat memerlukan manajemen yang baik.

Melihat penjelasan di atas bahwa manajemen menjadi faktor yang berpengaruh dalam mengembangkan kompetensi guru sehingga meningkatkan efektifitas lembaga pendidikan yang ia pimpin. Oleh karena itulah penulis tertarik

melaksanakan penelitian dengan judul “**Manajemen Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Perencanaan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan ?
2. Bagaimana Pengorganisasian Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan ?
3. Bagaimana Pelaksanaan rencana Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan ?
4. Bagaimana Pengawasan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk Mengetahui Perencanaan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan.
2. Untuk Mengetahui Pengorganisasian Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan.
3. Untuk Mengetahui Pelaksanaan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan.
4. Untuk Mengetahui Pengawasan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritik

Ada pun manfaat teoritik ini meliputi :

- a. Untuk menambah keilmuan pengetahuan tentang manajemen Kepemimpinan dan pengembangan kompetensi guru
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan.

2. Kegunaan Praktik

Sedangkan manfaat praktik meliputi :

- a. Sebagai masukan kepala madrasah dalam melakukan evaluasi dan perbaikan mengenai penyelenggaraan pengembangan guru.
- b. Sebagai bahan masukan untuk guru agar lebih menyadari profesinya sebagai seorang guru agar bersikap lebih professional dalam mengajar.
- c. Sebagai bahan masukan bagi peneliti sebagai wahana latihan pengembangan ilmu pengetahuan melalui kegiatan penelitian.

E. Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun dalam lima bab pembahasan sebagai acuan dalam berfikir secara sistematis, adapun rancangan sistematika pembahasan tesis ini akan dibahas pada paragraf berikut ini.

Bab Pertama Pendahuluan. Pendahuluan diletakkan sebagai bab pertama sebuah tesis. Bab ini menjelaskan tentang masalah yang menjadi fokus tesis, mengapa masalah tersebut muncul, dan dianggap perlu dijawab, serta bagaimana masalah itu akan dijawab. Pendahuluan memberi pembaca satu informasi dasar tentang apa yang diharapkan akan dijumpai dalam tesis secara keseluruhan. Dalam pendahuluan ini dijelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan istilah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika pembahasan. Pada bagian latar belakang masalah dicantumkan dasar dan argumentasi serta signifikansi penelitian. Masalah penelitian atau keadaan yang akan diteliti dijabarkan dengan jelas, disertai dengan keterangan bahwa masalah tersebut memang belum terjawab dan memerlukan penelusuran mendalam. Pada bagian perumusan masalah dirumuskan dengan tegas dan jelas permasalahan yang ingin diteliti sehingga mudah diketahui ruang lingkup masalah dan arah kegiatan yang akan dilakukan. Bagian batasan istilah memuat penjelasan tentang

pengertian istilah-istilah kunci yang terdapat pada judul proposal tesis agar terjadi konsistensi dalam penggunaan istilah dan terhindar dari pemahaman yang berbeda oleh para pembaca dari apa yang dimaksudkan di dalam penelitian ini. Bagian tujuan penelitian adalah merupakan jawaban terhadap pertanyaan yang terdapat pada rumusan masalah dan sub-sub masalah. Pada bagian kegunaan penelitian diuraikan pula manfaat penelitian dan operasionalisasi hasilnya untuk perkembangan ilmu pengetahuan dan atau kegunaan praktis di tengah masyarakat. Pada bagian sistematika pembahasan dicantumkan rencana laporan penelitian sebagai elaborasi dari permasalahan yang akan diteliti.

Bab kedua pada sistematika pembahasan penelitian ini berisi landasan teori yang diambil dari sejumlah literatur utama dan terbaru. Kemudian disusun sebagai tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian. Pada bab ini memuat landasan teori yang digunakan, hasil penelitian terdahulu yang relevan, dan pengertian konsep yang digunakan dalam penelitian. Hasil penelitian terdahulu yang relevan perlu dicantumkan sebagai penguat dan penjelas posisi permasalahan yang diteliti.

Bab ketiga pada penelitian ini berisikan tentang metodologi penelitian yang menjelaskan keadaan pembaca langkah-langkah yang dilakukan peneliti untuk sampai pada kesimpulan. Bab tiga penelitian ini memuat tentang jenis penelitian dan pendekatan yang digunakan, lokasi dan waktu penelitian, informan penelitian, sumber daya, alat dan teknik pengumpulan data, teknik penjaminan keabsahan data, dan teknik analisis data.

Bab keempat pada penelitian ini memuat tentang hasil penelitian yang berisi tentang paparan data dan hasil penelitian. Bab pembahasan ini menyajikan secara sistematis teori-teori yang relevan dan data yang berhasil dikumpulkan. Kemudian, sesuai dengan metodologi yang digunakan, data tersebut dianalisis secara kritis sehingga diperoleh jawaban terhadap masalah inti penelitian.

Bab kelima pada penelitian ini memuat kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran. Kesimpulan adalah jawaban terhadap masalah penelitian yang dikemukakan pada pendahuluan. Keterbatasan penelitian adalah penjelasan peneliti tentang masalah yang dialami di dalam penelitian baik tentang materi

permasalahan penelitian maupun pihak-pihak yang menjadi responden penelitian. Kemudian, pada bagian saran dimuat hal-hal yang perlu ditindaklanjuti dari hasil penelitian, baik berupa penelitian lanjutan atau implikasi praktis dari hasil penelitian.