

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Rendahnya kualitas pendidikan disebabkan oleh rendahnya kualitas sumber daya manusia yang merupakan masalah mendasar sehingga dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Penataan sumber daya manusia perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan yang formal, informal maupun non formal mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Dikatakan lebih lanjut lagi oleh Mulyasa tentang pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditekankan, karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan.<sup>1</sup>

Pendidikan di Indonesia bertujuan untuk mengembangkan peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Bab II Pasal 3). Dalam rangka mencapai tujuan pendidikan tersebut, seorang pendidik yang melakukan proses pembelajaran perlu melakukan serangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan, menentukan strategi, pemilihan materi dan metode pembelajaran, sampai pada penilaian yang tepat.<sup>2</sup>

Kepemimpinan menjadi suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan organisasi. Oleh karena itu, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Esensi kepemimpinan adalah kemauan orang lain untuk mengikuti kepemimpinan. Kepemimpinan kependidikan yang diperlukan

---

<sup>1</sup> E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2013).74.

<sup>2</sup> Supadi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016).2.

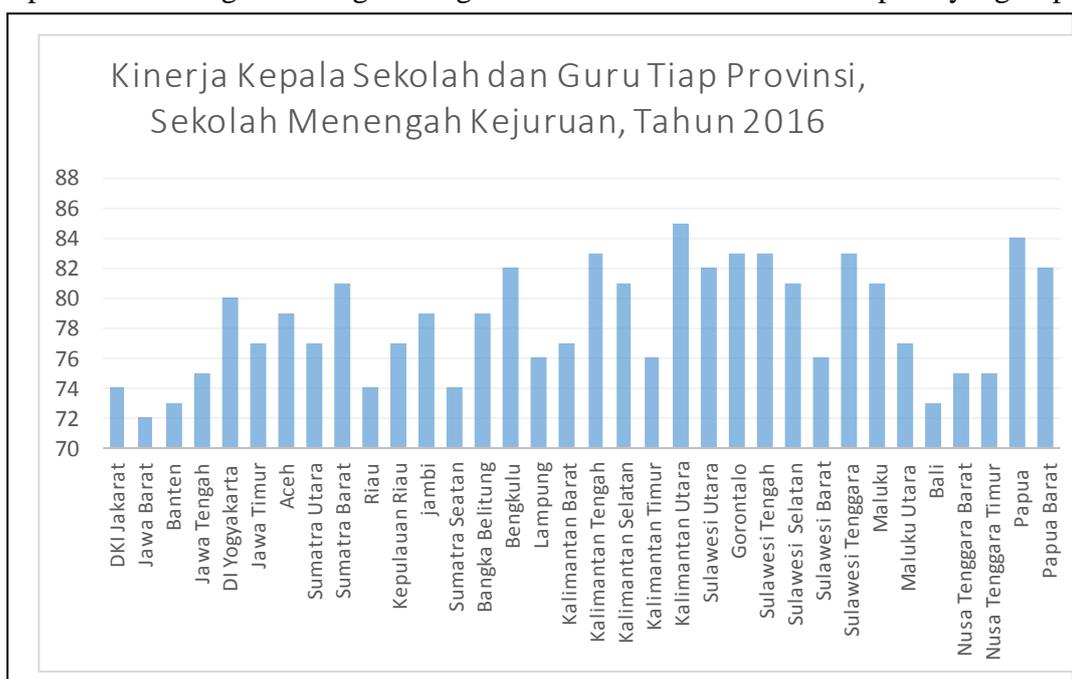
saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki yang bersumber pada nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya dan umumnya untuk kemajuan-kemajuan yang diraih di luar sistem sekolah.

Kepemimpinan begitu kuat mempengaruhi kompetensi profesional guru organisasi sehingga rasional apabila keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan oleh faktor kepemimpinan. Hal ini karena belum adanya visi strategis yang menempatkan pendidikan sebagai *leading sector*. Hal ini memberikan makna betapa kuatnya visi pendidikan mempengaruhi kinerja pendidikan. Visi menjadi *trigger* semangat untuk meraih kemenangan pendidikan. Visi dapat mengisi kehampaan, membangkitkan semangat, menimbulkan kinerja, bahkan mewujudkan kualitas pembelajaran, apalagi di tengah-tengah pandemik covid-19 yang tidak diprediksi kapan akan berakhir, hal ini menuntut kemandirian berpikir dan bertindak.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor efektif yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi dan misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program sekolah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan yang memadai, baik pengetahuan profesional, kepemimpinan intruksional, keterampilan administratif, keterampilan sosial agar dapat meningkatkan mutu sekolah.

Kepala Sekolah mempunyai tugas dalam pengembangan peningkatan kualitas pendidikan ditingkat Sekolah. Dalam hal ini bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan proses kegiatan belajar mengajar di Sekolah. Sebagai pengembang pendidikan dan pengajaran di Sekolah merupakan tugas tidak ringan sebagaimana diamanahkan pada Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang standar kepala Sekolah, maka sebagai kepala Sekolah mempunyai kewajiban melaksanakan peraturan yang salah satunya adalah kompetensi supervisi. Dalam rangka mengembangkan peningkatan pendidikan secara bersama-sama semua personal dapat bergerak ke arah pencapaian tujuan sesuai

pelaksanaan tugas masing-masing secara efisien dan efektif.<sup>3</sup> Seperti yang dapat



Gambar 1.1  
Kinerja Kepala Sekolah dan Guru SMA/MA Tiap Provinsi 2016<sup>4</sup>

Berdasarkan data pada gambar 1.1 di atas, terlihat bahwa hasil Kinerja Kepala Sekolah dan Guru SMA/MA di tiap Provinsi pada tahun 2016 Jawa Barat menempati urutan terendah dan tertinggi ditempati oleh Kalimantan Utara. Pencapaian kinerja Kepala Sekolah dan Guru SMA/MA di Jawa Barat pada tahun 2016 hasilnya tidak stabil dan tidak sesuai dengan tujuan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang standar kepala Sekolah. Hal ini Terlihat dari data di atas Jawa Barat menempati *rating* terendah dibanding propinsi lain. Terjadinya perkembangan Kinerja Kepala Sekolah dan Guru SMA/MA yang tidak stabil tersebut mengindikasikan kurangnya kinerja Kepala Sekolah dan Guru SMK dalam mengelola dan dalam menjalankan tanggung jawabnya dengan baik. Hal tersebut diduga karena pengembangan Kinerja Kepala Sekolah dan Guru SMA/MA yang belum optimal.

Proses mempengaruhi orang lain dan proses mempermudah usaha seseorang atau kelompok untuk menyelesaikan tujuannya adalah pengertian dari

<sup>3</sup> Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang standar kepala Sekolah

<sup>4</sup> Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan tentang "Meningkatkan Kinerja Guru SMK Di Jawa Barat Dengan Membangun Komunikasi", yang diakses dari Koran Sinar Pagi Juara, tanggal 23 nopember 2019.

Kepemimpinan. Dalam model Vroom-Jago, kepemimpinan ini memperhatikan keefektifan keputusan, gaya keputusan dan prosedur diagnostik. Kriteria keefektifan keputusan melibatkan kualitas keputusan yang berkaitan dengan sejauh mana keputusan mempengaruhi kinerja sedangkan komitmen bawahan berkaitan dengan seberapa penting bawahan berkomitmen atau menerima keputusan agar keputusan tersebut dapat diimplementasikan.<sup>5</sup>

Terry mendefinisikan kepemimpinan merupakan aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan kelompok. Dalam usaha mencapai tujuan tersebut perlu seorang pemimpin untuk melakukan supervisi untuk menjaga apakah langkah-langkah yang diambil telah sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.<sup>6</sup>

Kepala sekolah sebagai kunci pendorong bagi perkembangan dan kemajuan sekolah serta bertanggungjawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Agar hal demikian tercapai dengan baik, maka kepemimpinan kepala sekolah perlu diberdayakan, sehingga kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggungjawabnya. Kepala sekolah harus pandai memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang.<sup>7</sup>

Sedangkan guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang.

Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar. Kelengkapan dari jumlah tenaga pengajar dan

---

<sup>5</sup>Yohanes Andhi Kurniawan, 'Kepemimpinan Kepala Sekolah', *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol 1 No 2 Tahun 2017.

<sup>6</sup>Kristiawan, Tri Yuliani dan Muhammad. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membina Kompetensi." *Jurnal Manajemen Kepala Sekolah*, Vol 2 No 3 Tahun 2016: 124.

<sup>7</sup>Fitrah, Muh. "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan." *Jurnal Penjaminan Mutu*, Vol 3 No 2 Tahun 2017: 32.

kualitas dari guru tersebut akan mempengaruhi keberhasilan siswa dalam belajar yang berujung pada peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu guru dituntut lebih profesional dalam menjalankan tugasnya. Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar serta tugas-tugas guru dalam kelembagaan merupakan bentuk kinerja guru. Apabila kinerja guru meningkat maka berpengaruh pada peningkatan kualitas keluaran atau outputnya. Oleh karena itu perlu dukungan dari berbagai pihak sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>8</sup>

Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan madrasah harus memiliki kemampuan administrasi memiliki komitmen tinggi dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala madrasah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala madrasah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin kepala madrasah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Menjadi Kepala Sekolah Visioner setidaknya harus memiliki empat Kompetensi Kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus (1992), yaitu:

---

<sup>8</sup> E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya Ofseet.2003), h. 25.

a) Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk menghasilkan "guidance, encouragement, and motivation.

b) Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Ini termasuk, yang paling penting, dapat "relate skillfully" dengan orang-orang kunci di luar organisasi, namun memainkan peran penting terhadap organisasi (investor, dan pelanggan).

c) Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan (successfully achieved vision).

d) Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan "ceruk" untuk mengantisipasi masa depan. Ceruk ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya. Ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi munculnya kebutuhan dan perubahan ini.<sup>9</sup>

Oleh karena itu kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah, yaitu :

a) memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi);

b) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan Sekolah (yang umumnya tak terbatas);

c) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat);

d) memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan Sekolahnya;

e) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai;

f) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala Sekolah, yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.<sup>10</sup>

Sedangkan tenaga pendidik atau guru merupakan salah satu unsur yang menentukan keberhasilan pendidikan. Kualitas guru akan berpengaruh terhadap keberhasilan siswa dalam proses pembelajaran. Undang-Undang Republik

<sup>9</sup> 'Kepemimpinan Visioner', *Mendeley*, 2019, undefined  
<<https://doi.org/10.17509/manajerial.v2i2.16470>>.

<sup>10</sup> UU Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003

Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa tugas keprofesionalan guru adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.<sup>11</sup>

Guru merupakan unsur sumber daya yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan di Sekolah, karena guru merupakan unsur manusiawi yang sangat dekat hubungannya dengan siswa dalam upaya pendidikan sehari-hari di Sekolah. Adapun penanggung jawab keterlaksanaan proses pembelajaran di kelas adalah guru. Pemberdayaan terhadap mutu guru perlu dilakukan secara terus menerus, dan berkelanjutan. Hal tersebut tentu tidak lepas dari unsur manajemen kelas.<sup>12</sup>

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru untuk melakukan perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, yang mencakup aspek perencanaan program belajar mengajar, pelaksanaan proses belajar mengajar, penciptaan dan pemeliharaan kelas yang optimal, pengendalian kondisi belajar yang optimal, serta penilaian hasil belajar. Kinerja sangat penting dalam menentukan kualitas kerja seseorang, termasuk seorang guru.<sup>13</sup>

Madrasah Aliyah Negeri 1 Subang (MA) adalah salah satu Madrasah Aliyah Negeri yang bernaung dibawah Departemen Agama Kabupaten Subang Jawa Barat. Madrasah Dengan Lulusan Beriman Dan Bertaqwa Serta Melek Teknologi. Madrasah Aliyah Negeri 1 Subang (MA) merupakan Madrasah yang membentuk dan mempersiapkan keahlian siswanya Melek terhadap perkembangan teknologi. Keunggulan yang ada pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Subang (MA) pada bidang prestasi akademik dan prestasi non akademik<sup>14</sup>

Sedangkan Madrasah Aliyah Swasta Darussalam Kasomalang Subang merupakan salah Madrasah Aliyah Swasta yang sudah lama berdiri dan sudah terakreditasi A. Madrasah yang berciri khas *Boarding School* dibawah Kemetrian Agama Kabupaten Subang Jawa Barat<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 20 (a)

<sup>12</sup> Mulyasa E, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja, 2016), 45.

<sup>13</sup> Mulyasa E, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja, 2016),48.

<sup>14</sup> Wawancara wakasek bid. Kurikulum Neneng, M.Pd, pada hari Kamis Tanggal 04 Juni 2020.

<sup>15</sup> Wawancara kepala madrasah. Anwar Al Magribi pada hari Kamis Tanggal 04 Juni 2020

Dilihat dari peran tersebut, guru-guru yang bertugas di Madrasah Aliyah Negeri 1 Subang dan Madrasah Aliyah Swasta Darussalam Kasomalang Subang semua sudah berkualifikasi S1. Berdasarkan data tentang keadaan pembelajar (Guru) pada Madrasah Masing-masing jika dilihat dari tingkat pendidikannya sesuai dengan bidang mata pelajarannya. Begitu pula jika dilihat dari kualitas latar belakang pendidikan dengan mata pelajaran yang diajarkan sebagian sudah sesuai dan memenuhi syarat. Ini menunjukkan bahwa kualifikasi pembelajar pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Subang (MA) dan Madrasah Aliyah Swasta Darussalam Kasomalang Subang telah memenuhi syarat dan mendukung peningkatan kinerja guru.

Namun berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan kedua kepala madrasah pada penelitian awal yang dilakukan di kedua sekolah tersebut di atas pada kenyataannya, menunjukkan bahwa kinerja guru dalam belajar masih rendah yang disebabkan : *pertama*, lemahnya sistem pengontrolan Kepala Madrasah, *kedua* banyaknya guru yang tidak fokus mengajar, *ketiga* banyaknya guru yang terlambat datang ke Sekolah dan *keempat* sebagian guru tidak membuat RPP ketika mengajar didalam kelas, sehingga guru memberikan materi kepada peserta didik kurang maksimal.<sup>16</sup> Hal itu dibuktikan dengan wawancara kepada kepala madrasah pada tanggal 04 Juni 2020 adalah salah satu indikator, bahwa kepemimpinan Madrasah Aliyah Negeri 1 Subang belum optimal.<sup>17</sup>

Manajemen dalam suatu organisasi sangat penting agar usaha pencapaian tujuan menjadi lebih mudah dan tercapainya suatu tujuan, di samping itu pentingnya penelitian ini dilakukan agar memperoleh informasi atau data yang akan dibutuhkan dengan judul “Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah (Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 Subang dan Madrasah Aliyah Swasta Darussalam Kasomalang Subang).”

## **B. Perumusan Masalah Penelitian**

Adapun perumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

---

<sup>16</sup> Wawancara wakasek bid. Kurikulum Neneng, M.Pd, pada hari Kamis Tanggal 04 Juni 2020

<sup>17</sup> Wawancara kepala madrasah. Anwar Al Magribi pada hari Kamis Tanggal 04 Juni 2020

1. Bagaimana kepemimpinan visioner kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Subang?
2. Bagaimana kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Subang dan Madrasah Aliyah Darussalam Kasomalang Subang?
3. Bagaimana kinerja guru di Madrasah Aliyah Darussalam Kasomalang Subang?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan visioner kepala madrasah di di Madrasah Aliyah Negeri 1 Subang dan Madrasah Aliyah Darussalam Kasomalang Subang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis kepemimpinan visioner kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Subang.
2. Untuk menganalisis kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Subang.
3. Untuk menganalisis kinerja guru di Madrasah Aliyah Darussalam Kasomalang Subang.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan visioner kepala madrasah di di Madrasah Aliyah Negeri 1 Subang dan Madrasah Aliyah Darussalam Kasomalang Subang.

### **D. Kegunaan Hasil Penelitian**

1. Manfaat Teoretis

Untuk mengembangkan pengetahuan dan keilmuan dalam Manajemen Pendidikan, sehingga akan bermanfaat bagi program studi Manajemen Pendidikan berupa informasi dan referensi dalam meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya dalam mengembangkan wawasan dan materi dalam bidang kepemimpinan pendidikan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran, untuk :

- a. Bagi Lembaga

Bagi lembaga diharapkan dapat memberikan masukan praktis, bagi Kepala Madrasah, dan Peserta didik di Madrasah Aliyah Kabupaten Subang.

b. Bagi Kepala Madrasah

Sebagai masukan bagi kepala madrasah tentang pentingnya kepemimpinan visioner kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Subang ditinjau dari fungsi kepemimpinan visioner kepala madrasah berupa karisma kepala madrasah intelektual kepala madrasah, idealisme kepala madrasah, motivasi inspirasi kepala madrasah, dan kepedulian terhadap individu guru.

c. Bagi guru

Sebagai masukan bagi guru untuk lebih meningkatkan motivasi kerja yang akan berdampak pada peningkatan kinerja dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal dan mampu bekerja sama antar guru, karyawan, komite sekolah, dan orang tua siswa untuk pengembangan dan kemajuan sekolah.

d. Bagi Peneliti.

Meningkatkan keilmuan peneliti tentang kepemimpinan visioner pendidikan, kompetensi profesional guru, serta implementasi manajemen pendidikan di sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

## E. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan suatu konseptual yang menjelaskan bagaimana suatu teori berhubungan di antara faktor-faktor penting yang telah diidentifikasi dalam suatu masalah penelitian.<sup>18</sup>

Nabi Muhammad Saw. adalah seorang visioner ditandai dengan adanya: (1) visi kebesaran/keagungan, (2) misi agung di muka bumi, (3) tujuan, sasaran, dan target, yang telah dicapai dalam menyampaikan risalah Islam, (4) rencana

---

<sup>18</sup> Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi & Karya Ilmiah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2016), 76.

tindakan yang telah dibuat dengan matang, dan (5) ajaran untuk membangun kekhalifahan.<sup>19</sup>

Visi kebesaran Nabi Muhammad Saw. sebagai seorang Rasulullah telah memelopori paradigma *Tauhidiah* (Keesaan Tuhan) dan menuju ketakwaan dengan kekuatan iman. Nabi Muhammad Saw. diutus oleh Allah Swt. di muka bumi ini membawa tugas utama dalam rangka menyelamatkan manusia dari belenggu kesesatan, yakni mengajak manusia untuk bertauhid, mengesakan Allah. Firman Allah surah Al-Ikhlash (112): 1 – 4:

*1. Katakanlah: "Dialah Allah, Yang Maha Esa. 2. Allah adalah Tuhan yang bergantung kepada-Nya segala sesuatu. 3. Dia tiada beranak dan tidak pula diperanakkan, 4. Dan*

Pada hakikatnya kegiatan utama pendidikan bertujuan untuk membantu perkembangan siswa sesuai kebutuhan, potensi, bakat dan minat siswa. Diasumsikan bahkan setiap siswa akan memiliki kebutuhan, potensi, bakat dan minat yang berbeda. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka kepemimpinan visioner kepala sekolah perlu ditingkatkan. Oleh karena itu diperlukan peran dari kepala sekolah itu sendiri dan personil sekolah lainnya guna mencapai hasil yang diharapkan.

Tugas Kepemimpinan Visioner adalah mengkonsep yang dapat diuraikan terperinci dan dipahami melalui literatur dan teori. Namun arti yang lebih besar dari kepemimpinan adalah tindakan nyata, cara bekerja, dan serangkaian peristiwa. Pada bagian irri, kepemimpinan visioner dapat dilihat ide-ide kerangka pergerakan, perubahan, dan waktu. Jelasnya, tindakan kepemimpinan visioner berbeda dari talking ata:u analyzing hal tersebut, media yang dipergunakan di sini akan menjadi sesuatu yang penting untuk ditulis. Hal ini menjadi penting bagi para pembaca bahwa memadukan apa yang terjadi dalam kenyataan dengan teori haruslah menjadi keharusan, karena kepemimpinan visioner tidak dinilai dari sudut pendekatan teoretis atau ideologi semata. Harper ( 2001 ) menyatakan bahwa kepemimpinan menghadapi suatu era perubahan pesat atau "*acceleration*" perubahan. Karenanya, waktu merupakan faktor penting untuk menjadikan

---

<sup>19</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Ar-Ruzz Media, 2016), 95.

seorang pemimpin visioner. Guna menghadapi perubahan pesat ini dengan baik, pemimpin harus pokok seperti kemampuan antisipasi, kecepatan, *agility* dan persepsi.

Antisipasi berarti bahwa kepemimpinan visioner harus secara proaktif mengamati lingkungan guru menemukan perubahan yang secara negatif maupun positif mempengaruhi organisasi. Pemimpin harus secara aktif mendukung pekerja untuk bersiap setiap saat menghadapi perubahan pesat lingkungan, dan untuk mempertahankan pemimpin dan para manajer selalu menaruh perhatian atas hal tersebut. Menjadi "*perceptive, nimble dan innovative*" dalam lingkungan yang berubah pesat akan memberikan manfaat bagi organisasi. Sebagai tambahan, praktek menggunakan skenario "*what if*" menguntungkan bagi para pemimpin. Secara rutin, mempertimbangkan dan mendiskusikan kemungkinan seluruh skenario yang mungkin dapat memfokuskan menjadi masa depan, dengan menjaga pemimpin visioner menyiapkan beragam kemungkinan. Penciptaan rencana-rencana darurat yang dapat berguna untuk beberapa skenario.

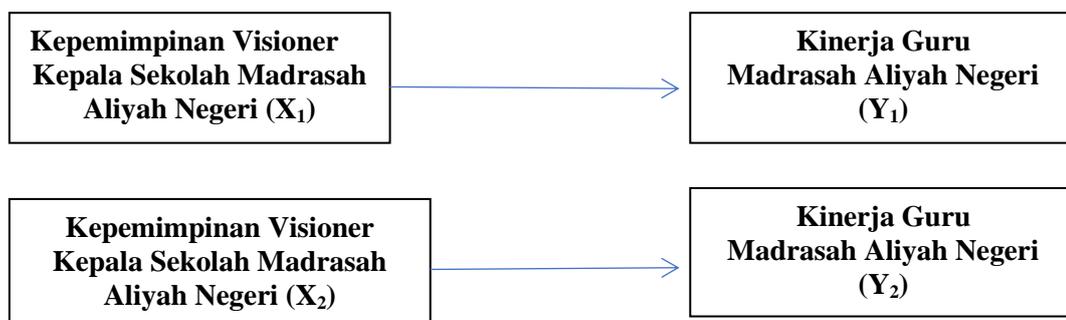
Tolak ukur kinerja guru meliputi perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seseorang Guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara/kualitas dalam melaksanakan kegiatan/tugas tersebut. Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

Kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukannya bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukannya berdasarkan visi yang jelas. Kompetensi Kepemimpinan Visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat Kompetensi Kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus (1992), yaitu: 1. Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berko-

munikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk menghasilkan "guidance, encouragement, and motivation, 2. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Ini termasuk, yang paling penting, dapat "relate skillfully" dengan orang-orang kunci di luar organisasi, namun memainkan peran penting terhadap organisasi (investor, dan pelanggan), 3. Seorang pemimpin harus memegang peran pentiuug dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuh menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan memper- siaphan dan memandu jalan organisasi ke masa depan (*successfully achieved vision*), 4. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan "ceruk" untuh mengantisipasi masa depan. Ceruk ini merupakatr sbebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses hebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya. Ini termasuk kemampuan untuh mengatur sumber daya organisasi guna mem- periaphan diri menghadapi hemunculan hebutuhan dan perubahan ini.

Kinerja guru yang baik tidak lepas dari beberapa faktor, di antaranya yaitu faktor kepemimpinan Kepala sekolah dan melekatnya budaya kerja guru di Sekolah. Semakin baik kepemimpinan Kepala Sekolah dan budaya kerja guru, semakin baik pula kinerja guru sehingga menghasilkan output siswa yang baik pula. Dengan demikian, diduga terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja dan prestasi guru.

Untuk lebih jelasnya ketergantungan antara variabel terikat terhadap variabel-variabel bebasnya disajikan pada kerangka berpikir di bawah ini :





Gambar 1.2

Model Kerangka Berpikir Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah (X)  
Terhadap Kinerja Guru (Y)

Keterangan:

- $X_1$  = Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri  
 $X_2$  = Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Swasta  
 $Y_1$  = Kinerja Guru di sekolah Madrasah Aliyah Negeri  
 $Y_2$  = Kinerja Guru di sekolah Madrasah Aliyah Swasta  
 $X \rightarrow Y$  = Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dengan kinerja guru

## F. Hasil Penelitian Terdahulu

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. (Suharsimi Arikunto, 2005: 67). Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan maka hipotesis diterima. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya.

Berdasarkan kerangka berpikir yang diuraikan di atas maka dapat diajukan suatu hipotesis dalam penelitian ini hipotesis tersebut adalah:

Ho : Tidak terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta dengan kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta

Ha : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta dengan kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta

### G. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut referensi awal yang dijadikan sebagai upaya apa beda dan persamaan penelitian ini, yaitu :

1. Yohanes Andhi Kurniawan, 2016. “*Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Kasus di SMP Kolese Kanisius Jakarta)*”. Tesis Mahasiswa UIN Yogyakarta.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Penerapan sistem *interpersonal communication* merupakan langkah terbaik untuk mengawali proses pendidikan disekolah ini. Dengan memperhatikan *information richness and communications channels* tersebut maka bentuk komunikasi awal setelah siswa diterima adalah pertemuan diawal tahun ajaran baru antara pihak sekolah dengan orang tua siswa.. Komunikasi ini bisa dilakukan antara pihak orang tua dengan wali kelas, guru bidang studi maupun dengan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan. *Social networking and electronic communication* merupakan bentuk komunikasi yang dimanfaatkan untuk menjalin komunikasi dengan para alumni dan masyarakat umum. Bentuk komunikasi berikutnya adalah *written communication*, media komunikasi berupa buku panduan akademik merupakan media yang sangat efektif bagi siswa maupun orang tua dengan pihak sekolah. *Downward communication dan Upward communication* yang terjalin di SMK Kanisius berjalan dengan baik tanpa ada pengaruh Kepala Sekolah yang merupakan seorang rohaniawan yang sekaligus pemimpin sekolah. Bentuk komunikasi yang terus dikembangkan dan diterapkan di SMK Kanisius adalah refleksi. Makna dari refleksi merupakan bentuk komunikasi seseorang dengan pribadinya sendiri. Hasil penelitian tersebut sangat menunjang penulis dalam menganalisis Kepemimpinan Kepala Sekolah

yang dapat diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Subang dan Madrasah Aliyah Swasta Darussalam Kasomalang Subang.

2. A.Aji Tri Budianto, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada SMK PGRI 31 Legok. *Jurnal Manajemen Pendidikan Vol 5 No 2*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja guru dengan korelasinya sebesar 0,384, Koefisien Penentu (KP) sebesar 33,64% , yang menunjukkan bahwa 33,64% dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah sedangkan sisanya sebesar 66,36% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh oleh penulis, perbandingan antara thitung hasil perhitungan memperoleh hasil sebesar 5,98 dan ttabel sebesar 0,284 maka sudah jelas bahwa thitung > ttabel atau  $5,98 > 0,284$ , hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru SMK PGRI 31 Legok.

3. Yulia Rachmawati, 2013. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi IKIP Veteran Semarang Vol. 01 No. 01*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 15,1% sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain. Disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap kinerja guru di SMK SANDIKTA Bekasi Jawa Barat. Disarankan agar kepala sekolah sebaiknya lebih memperhatikan kompensasi yang berkenaan dengan besarnya honorarium atau gaji dengan upaya yang dilakukan, pemberian insentif atau bonus yang diberikan secara adil dan pemberian kompensasi yang tepat waktu. Kepala sekolah sebagai pelaksana supervisi sebaiknya tetap menjalankan kegiatan pengontrolan terhadap ketertiban pembuatan perencanaan pengajaran yang disesuaikan dengan kurikulum yang sedang berlaku dan tidak mengurangi rutinitas kunjungan kelas yang dilaksanakan sewaktu-waktu ke kelas-kelas pada saat kegiatan belajar mengajar sedang berlangsung. Lebih ditingkatkan lagi motivasi dan etos kerja para guru-guru SMK SANDIKTA untuk mendorong semangat kerja. Seseorang yang

melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang akan mempunyai kinerja yang rendah, sebaliknya seseorang yang memandang pekerjaan sebagai suatu kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

3. Sumarno, 2013. *“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes”*. Tesis Mahasiswa Universitas Negeri Semarang.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SMK Negeri di Kecamatan Paguyangan termasuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata 58,8028, profesionalisme guru dalam kategori profesional 58,0915, kinerja guru masuk dalam kategori baik dengan rata-rata 61,4155. Dengan analisis regresi sederhana diketahui : terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri Kecamatan Paguyangan sebesar 25,8%, profesionalisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien determinasi sebesar 39,4 %. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan adanya pengaruh bersama-sama secara positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan profesionalisme guru terhadap kinerja guru SMK Negeri Kecamatan Paguyangan dengan koefisien determinasi sebesar 43,8%. Hasil penelitian tersebut sangat menunjang penulis dalam menganalisis peran kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dapat diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Subang dan Madrasah Aliyah Swasta Darussalam Kasomalang Subang.

4. Triyantika Sari, 2015. *“Pengaruh Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Peran Komite Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK Kanisius Di Bandar Lampung”*. Tesis mahasiswa Universitas Bandar Lampung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Hal ini bermakna bahwa karena kepemimpinan kepala sekolah menjalankan peran dan fungsinya dengan baik, kinerja guru juga mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian dengan kontribusi sebesar 92%. Peran komite sekolah berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian dengan

kontribusi sebesar 60,2%, karena peran komite sekolah dijalankan dengan baik, kinerja guru pun juga mengalami peningkatan. Peran kepemimpinan kepala sekolah dan peran komite sekolah secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian dengan kontribusi sebesar 93,2%. Hal ini bermakna bahwa karena kepemimpinan kepala sekolah dilaksanakan dengan baik dan peran komite sekolah dilaksanakan dengan baik, kinerja guru juga mengalami peningkatan. Hasil penelitian tersebut sangat menunjang penulis dalam menganalisis peran kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dapat diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Subang dan Madrasah Aliyah Swasta Darussalam Kasomalang Subang.

Dari kelima penelitian di atas memiliki kesamaan dan perbedaan dengan rencana penelitian yang akan dilakukan serta posisi peneliti yaitu:

- a. Persamaan dari kelima penelitian ini bahwa, secara umum keseluruhan penelitian di atas memiliki persamaan, yaitu : ruang lingkup kepemimpinan dan kinerja guru secara umum yang di dalamnya membahas berbagai fungsi kepala sekolah dan tugas guru.
- b. Perbedaan dari kelima penelitian yakni dari lokasi penelitian, temuan belum ada pembahasan secara spesifik yang mengarah kepada kepemimpinan kepala sekolah yang berbasis Islami. Perbedaan mendasar antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terletak pada fungsi kepala sekolah dan kinerja guru yang berbasis Islami, yang mana nilai-nilai yang diimplementasikan identik dengan nilai keislaman.
- c. Posisi peneliti dalam hal ini memiliki kesamaan dalam hal metode penelitian yakni kuantitatif, lalu kesamaan tema yakni kepemimpinan kepala sekolah yang di dalamnya membahas kepemimpinan namun memiliki perbedaan dari segi penelitian dan keunikan dari masalah yang diteliti. Oleh karena itu pentingnya meneliti kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru yang dikembangkan berdasarkan nilai-nilai keislaman.