

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan pendidikan perlu dilaksanakan dengan baik agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi apabila pendidikan yang diberikan berkualitas. Perguruan tinggi perlu mengelola sumber daya manusia yang dimaksud yaitu pendidik maupun tenaga kependidikan. Tugas-tugas tenaga kependidikan merupakan tugas yang tidak kalah pentingnya dari tugas pendidik. Tenaga kependidikan perlu melakukan tugas-tugas tersebut dengan baik.

Kinerja tenaga kependidikan dapat dipengaruhi oleh berbagai hal. Intensitas komunikasi dan motivasi termasuk dalam hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan. Oleh karena itu, perlu adanya komunikasi kepala sekolah yang baik antara tenaga kependidikan, dan juga perlu adanya motivasi baik dari dalam maupun dari luar individu untuk memberikan kinerja yang baik pula (Anik, 2017, hal, 1).

Masalah kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik sebab suatu organisasi dapat berhasil atau tidaknya sebagian ditentukan kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama dalam kehidupan berorganisasi yang memegang peranan kunci. Karena kepemimpinan seorang pemimpin berperan sebagai pengatur dalam proses kerjasama antara pemimpin dengan individu maupun pemimpin dengan kelompoknya. Seorang pemimpin akan mampu membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam memimpin suatu organisasi akan mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan itu.

Gaya kepemimpinan pendidikan menurut Indra Fachrudin (2015:17-21) terbagi menjadi empat, yaitu 1. Kepemimpinan Otokratis, 2. Kepemimpinan Pseudo-Demokratis, 3. Kepemimpinan Laissez-Fire, 4. Kepemimpinan Demokratis.

Kepemimpinan Otokratis, Gaya kepemimpinan otoritarian dapat pula disebut tukang cerita. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahannya.

Seorang pemimpin yang otokratis ingin memperlihatkan kekuasaannya dan ingin berkuasa. Ia berpendapat bahwa tanggung jawabnya sebagai pemimpin besar sekali. Hanya dialah yang bertanggung jawab dalam kepemimpinannya, maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya sangat bergantung kepadanya. Sehubungan dengan itu, dengan bekerja keras, teliti, dan tertib, ia menghendaki dan mengharapkan agar bawahannya juga harus bekerja keras dan bersungguh-sungguh. Ia takut dan merasa cemas kalau pekerjaan yang dilakukan bawahannya tidak sesuai dengan yang diharapkannya. Oleh sebab itu, pengawasannya sangat ketat.

Kepala madrasah sebagai pengelola pendidikan bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasinya dengan seluruh substansinya. Di samping itu, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala madrasah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal terutama para guru. Dalam hal ini kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim dan budaya madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien, dan produktif. (Ara Hidayat dan Imam Machali, 2012, hal.153)

Kepemimpinan Pseudo-Demokratis, Seorang pemimpin yang bersifat pseudo-demokratis sering memakai “topeng”. Ia pura-pura memperlihatkan sifat demokratis didalam kepemimpinannya, ia memberi hak dan kuasa kepada guru-

guru untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Ia mengatur siasat agar kemauannya terwujud kelak. Dengan tingkah laku, bahasa yang dipakai, dan sikapnya, ia memberi kesan bahwa ia adalah pemimpin yang sungguh-sungguh demokratis. Demikian pula dengan pekerjaan di sekolah, ia berusaha supaya di dalam pergaulan disenangi dan disegani. Ia sangat sopan dan selalu ingin memberi pertolongan kepada bawahannya, jika diminta; tetapi sifat-sifat dan sikap itu ditonjolkan dengan maksud supaya mendapat kepercayaan dari pihak guru yang dikasihinya. Ia ingin memberi kesan bahwa ia sungguh-sungguh memperhatikan pendapat dan saran itu, tetapi sebenarnya ia licik sekali dan bermanipulasi sedemikian rupa sehingga pendapatnyalah yang harus disetujui dan diterima rapat. Jika ada guru-guru yang tidak dapat menyetujui pendapat, mereka tidak berani beraksi dan menentangnya. Sebagai akibatnya, setiap tahun ada guru yang meminta pindah ke sekolah lain.

Kepemimpinan *Laissez-Fire*, Pemimpinan yang bersifat *laissez-fire* menghendaki supaya kepada bawahannya diberikan banyak kebebasan. Ia berpendapat “Biarlah guru-guru bekerja sesuka hatinya, berinisiatif, dan menurut kebijaksanaan sendiri. Berikan kepercayaan kepada mereka, hargailah usaha-usaha mereka masing-masing, jangan menghalang-halangi mereka dalam pekerjaan, dan mereka tidak usah diawasi dalam melaksanakan tugas. Segala sesuatu pasti akan beres.

Kepemimpinan Demokratis, Kepemimpinan ini dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Pemimpin yang demokratis (partisipatif) berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dan dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu. Komunikasi berjalan dengan lancar; saran dibuat ke dua arah. Baik pujian maupun kritik digunakan. Beberapa tanggung jawab membuat keputusan masih tetap ada pada pemimpin. Bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah. Keikutsertaan ini mendorong komitmen anggota pada keputusan akhir. Pemimpin yang demokratis menciptakan situasi dimana individu dapat belajar, mampu memantau performa sendiri, memperkenalkan bawahan untuk menetapkan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan pertumbuhan

pekerjaan serta mengakui pencapaian dan membantu pegawai belajar dari kesalahan.

Gaya kepemimpinan pendidikan adalah cara seseorang pemimpin lembaga pendidikan dalam mengatur, mengarahkan, dan membimbing guru agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala madrasah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih baik atau bervariasi agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik dan maksimal (Siti Nurbaya M. Ali, Cut Zahri Harun, 2015, hal. 122).

Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis merupakan suatu cara seorang pemimpin dalam melibatkan anggotanya untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah secara bermusyawarah serta mau mendengarkan pendapat dan menghargai setiap potensi yang dimiliki anggotanya untuk mencapai suatu tujuan (Basri, 2014). Menurut Woods (2022) gaya kepemimpinan demokratis merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. (Laliosa, Nur, & Tambunan, 2018, hal. 83-103).

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan modernis dan partisipatif, yaitu dalam pelaksanaan kepemimpinan, semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan sekolah juga, dibutuhkan kinerja yang baik dari semua komponen yang mempunyai peranan penting. Tata usaha adalah suatu bagian yang berperan penting dalam mengadakan administrasi sekolah yang di perlukan untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Pegawai tata usaha juga berperan aktif dalam memberikan layanan kepada seluruh pihak yang berkepentingan terutama dalam hal layanan administrasi. Pegawai tata usaha dituntut untuk dapat memberikan layanan yang bermutu untuk menunjang segala kelancaran aktivitas sekolah.

Administrasi sekolah yang dimaksud seperti *non teaching staff* yang berperan dalam melaksanakan tugas di sekolah yang sering disebut dengan tata usaha. Administrasi sekolah juga berperan aktif dalam memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh pihak yang berkepentingan. (Robi'ah dan Muspawi, 2020)

Kinerja pegawai tata usaha merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang berkaitan dengan urusan pencatatan, pengumpulan, penyimpanan, pengelolah, mengirim, mengandakan data dan dokumen yang dapat dipergunakan untuk membantu pemimpin dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam melakukan kegiatan, pegawai memerlukan petunjuk kerja dari instansi agar pelaksanaannya sesuai dengan peraturan kerja yang ada di instansi, sehingga kinerja pegawai ada sesuai dengan harapan instansi. Semua aktivitas kepegawaian diwadahi dalam sebuah lembaga. Salah satunya adalah lembaga pendidikan di MTs Negeri 12 Indramayu.

Berdasarkan observasi dan wawancara di MTs Negeri 12 Indramayu, penulis menemukan fakta bahwa model kepemimpinan kepala madrasah tersebut sesuai dengan gaya kepemimpinan demokratis, beliau selalu berkomunikasi dengan guru-guru dan para staf administrasi dilakukan dengan dua arah. Baik pujian dan juga kritik digunakan oleh beliau. Dalam hal ini gaya kepala madrasah sangat berdampak terhadap kinerja bawahannya. Namun, ada sedikit kendala dari kepala madrasah terhadap staf tata usaha, beliau memberikan beban kerja yang tinggi terhadap staf administrasi madrasah seringkali memiliki tanggung jawab yang banyak dan beragam, mereka harus mengurus pendataan siswa, administrasi keuangan, pengelolaan data, surat menyurat dan yang lainnya. Fakta empiris dari hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan yang dikatakan Duriyat (2016:5) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Akan tetapi, penulis menemukan data empiris bahwa kebijakan yang dilakukan tata usaha belum optimal. Hal ini berdasarkan wawancara dengan bapak Joko, salah satu guru di MTs Negeri 12 Indramayu. Beliau mengatakan “ ketika siswa masuk secara bersamaan ke ruang tata usaha sehingga terjadi penumpukan di

ruangan. Hal ini karena ruangan yang belum memadai”. Dari data tersebut tidak sejalan dengan yang di katakan Moeheriono (2012:139-140) bahwa dalam peningkatan kinerja pegawai ada beberapa faktor yang mempengaruhinya, antara lain: hasil kerja, perilaku, atribut dan kompetensi, dan komparatif.

Permasalahan ketata usahaan di MTs Negeri 12 Indramayu lainnya yaitu adanya kesulitan dalam mengikuti perkembangan zaman berbasis teknologi. Sehingga perlu ada pelatihan dalam mengembangkan kecakapan diri. Hal ini berdasarkan wawancara dari kordinator tata usaha di MTs Negeri 12 Indramayu yaitu Ibu Aan Sofyani. Beliau mengatakan “ Dalam mengikuti arus globalisasi terutama teknologi, kami mengalami sedikit kesulitan penggunaan berbasis IT. Namun kami ada usaha menghadapi tantangan tersebut dengan belajar dengan sesama teman yang bisa menggunakan IT sehingga kami saling melengkapi”. Kepala madrasah juga mengatakan bahwa baik sumber daya manusia maupun IT kami masih belum seperti yang diharapkan antara lain sumber daya manusia yang menguasai IT.

Kenyataan tersebut di atas sejalan dengan yang dikatakan Sedardamayanti (2011:287) bahwa pemberdayaan sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan “daya manusia” melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang, dan tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi untuk meningkatkan kinerja sebagaimana mestinya.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penelitian ini bermaksud mengungkap “Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Administrasi Tata Usaha di MTs Negeri 12 Indramayu”.

B. Fokus Masalah

Adapun fokus masalah pada penelitian ini meliputi :

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Gaya kepemimpinan kepala madrasah merupakan sebuah cara atau model yang digunakan dalam memimpin sebuah lembaga. Gaya kepemimpinan ini sangat berpengaruh terhadap kemajuan sebuah lembaga pendidikan. Hal ini karena sebuah organisasi yang baik, tentu memiliki gaya kepemimpinan yang

baik pula. Dalam memilih gaya kepemimpinan kepala madrasah harus melihat kondisi dan situasi sehingga memiliki dampak yang baik dalam meningkatkan kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah. Karena kepala madrasah sebagai pemimpin di lembaganya, kepala madrasah harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah selaku pemimpin dalam lembaga pemimpin hendaknya juga harus selalu mengembangkan diri untuk bisa menyesuaikan gaya seperti apa yang akan diperankan dalam situasi dan kondisi yang ada, karena gaya kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh, agar mampu meningkatkan mutu layanan pendidikan serta mencapai tujuan madrasah.

Perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah.

2. Kinerja Tata Usaha

Kinerja pegawai merupakan suatu tingkah laku yang dimana semua pegawai mempunyai peran dan fungsi masing-masing. Dalam hal ini peran kepemimpinan kepala madrasah sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja pegawai tata usaha sehingga para pegawai memberikan kemampuan terbaik mereka untuk madrasah. Kinerja pegawai harus memiliki standarisasi. standar kinerja merupakan tolak ukur minimal kinerja yang harus dicapai pegawai mengenai persyaratan, harapan, efektivitas, efisiensi, dan produktivitas dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang menggambarkan tingkat pemahaman, kemampuan seorang pegawai di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan. Standar kinerja dibuat sesuai dengan kriteria apa saja yang akan diukur tersebut. Dalam standar kinerja terdapat beberapa macam standar yang harus terukur di dalamnya.

Peneliti menyimpulkan bahwa standar kinerja tersebut meliputi standar dalam wewenang dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya diantaranya :

- a) Dilihat dari bidang pokok tanggung jawab pegawai
- b) ketepatan penggunaan waktu
- c) pencapaian target dalam penyelesaian pekerjaan, dan
- d) ketelitian kerja.

Standarisasi kinerja bertujuan untuk mencapai harapan yang sudah direncanakan.

C. Perumusan Masalah

Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah implementasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tata usaha. Adapun pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah di MTs Negeri 12 Indramayu ?
2. Bagaimana kinerja tenaga administrasi tata usaha di MTs Negeri 12 Indramayu?

3. Bagaimana *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threats* (SWOT) kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam peningkatan kinerja tenaga administrasi tata usaha di MTs Negeri 12 Indramayu ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka penelitian ini mempunyai tujuan untuk :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah di MTs Negeri 12 Indramayu.
2. Untuk mengetahui kinerja tenaga administrasi tata usaha di MTs Negeri 12 Indramayu.
3. Untuk mengetahui *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threats* (SWOT) kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam peningkatan kinerja tenaga administrasi tata usaha di MTs Negeri 12 Indramayu.

E. Kegunaan Penelitian

Setelah mengetahui hasil tentang kinerja pegawai berdasarkan gaya kepemimpinan kepala madrasah, maka penulisan ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat, khususnya dalam dunia pendidikan mengenai bagaimana gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tata usaha sehingga akan menghasilkan sebuah pelayanan yang baik terhadap kinerja yang diberikan.

2. Kegunaan Praktis

Manfaat penelitian secara praktis pada penelitian di MTs Negeri 12 Indramayu, ialah sebagai berikut :

- Bagi kepala madrasah dapat memberikan sumbangan kepada kepala madrasah MTs Negeri 12 Indramayu untuk melakukan tindakan dalam meningkatkan kinerja kependidikan sehingga akan menghasilkan kepuasan pelanggan secara efektif dan efisien.

- Bagi peneliti pada penelitian mengenai gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam peningkatan kinerja tenaga administrasi tata usaha di MTs Negeri 12 Indramayu, bisa menambah ilmu pengetahuan serta pengalaman meneliti.
- Bagi pembaca pada penelitian di MTs Negeri 12 Indramayu, dapat menambah wawasan bacaan mengenai kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam peningkatan kinerja tenaga administrasi tata usaha di MTs Negeri 12 Indramayu.







