

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Lembaga pendidikan Islam, khususnya madrasah, memiliki karakteristik yang berbeda dengan lembaga pendidikan pada umumnya. Selain berfungsi sebagai institusi pendidikan formal, madrasah juga menjadi ruang pembentukan nilai-nilai religius yang menekankan aspek keikhlasan, pengabdian, dan tanggung jawab moral dalam menjalankan tugas sebagai pendidik (Saputro & Muslimah, 2025). Dalam praktiknya, nilai-nilai religius tersebut seringkali beriringan dengan tuntutan profesionalisme guru yang semakin kompleks, seperti penyusunan administrasi pembelajaran, pelaksanaan evaluasi, peningkatan kompetensi, serta pemenuhan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan. Kondisi ini menciptakan tantangan tersendiri bagi kepala madrasah dalam memimpin guru, karena di satu sisi guru dituntut bekerja secara profesional dan terukur, sementara di sisi lain nilai-nilai pengabdian dan keikhlasan juga menjadi landasan dalam menjalankan tugas pendidikan.

Situasi tersebut menuntut kepala madrasah untuk memiliki kemampuan kepemimpinan yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mampu menjadi teladan dalam menanamkan nilai-nilai kerja yang profesional sekaligus religius. Keteladanan pemimpin menjadi aspek yang sangat penting karena guru tidak hanya membutuhkan arahan kerja, tetapi juga inspirasi moral dan motivasi untuk menjalankan tugas secara optimal (Ashlan et al., 2022). Oleh karena itu, peran kepala madrasah sebagai pemimpin memiliki posisi yang sangat strategis dalam membangun budaya kerja yang profesional sekaligus bernilai spiritual di lingkungan madrasah.

Pencapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kompetensi dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pemimpin. Kepala sekolah memegang peranan sentral dalam upaya pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan karena posisinya sangat menentukan kelangsungan proses belajar mengajar di sekolah (Rusmana et al., 2023).

Menurut teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh James MacGregor Burns dan kemudian dikembangkan oleh Bernard M. Bass (Harsoyo, 2022), seorang pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama organisasi. Kepemimpinan ini tercermin melalui empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional diharapkan mampu menumbuhkan semangat kerja guru, meningkatkan dedikasi, serta mendorong terbentuknya komitmen profesional terhadap peningkatan mutu pembelajaran.

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah dituntut untuk memiliki rasa percaya diri, kejujuran, tanggung jawab, sportivitas, serta kemampuan dalam mengendalikan emosi. Sifat-sifat ini penting agar kepala sekolah dapat menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah. Penerapan kepemimpinan transformasional dalam lingkungan madrasah akan tampak dari kemampuan kepala sekolah dalam memberikan inspirasi, perhatian individual, dan dorongan moral kepada guru untuk meningkatkan kualitas kinerjanya (A. O. Putri et al., 2024).

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, kinerja individu dipengaruhi oleh beberapa faktor penting. Menurut teori kinerja yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russell, kinerja seseorang dipengaruhi oleh kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan lingkungan kerja (work

environment). Ketiga faktor tersebut saling berkaitan dalam menentukan kualitas kinerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menumbuhkan motivasi kerja, serta mendorong peningkatan kemampuan profesional guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran (Mangkunegara, 2020).

Kepemimpinan dalam pendidikan erat kaitannya dengan kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan suasana kondusif untuk berinteraksi secara efektif dengan para guru. Dalam hal ini, sikap kepala sekolah yang ramah, bersahabat, dan penuh perhatian akan sangat membantu dalam mendorong kinerja para guru. Perilaku positif dari kepala sekolah dapat menjadi pendorong utama dalam menggerakkan seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan Pendidikan (Mulyasa, 2022).

Lebih lanjut, kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk memiliki kompetensi profesional semata, melainkan juga dituntut untuk mampu menerapkan strategi kepemimpinan yang tepat. Strategi tersebut mencakup beberapa aspek, antara lain: (1) kemampuan dalam menyusun perencanaan yang sistematis, terarah, dan memiliki target capaian yang tinggi; (2) kemampuan dalam mengorganisasikan berbagai aktivitas penting serta mendelegasikan tugas dan wewenang secara efektif kepada pihak terkait; (3) kemampuan dalam memberikan dorongan dan motivasi kepada seluruh warga sekolah untuk melaksanakan tugas secara sadar dan bertanggung jawab; dan (4) kemampuan dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program dan kinerja agar hasilnya dapat diukur secara objektif (Terry, 2021, p. 9).

Untuk meningkatkan efektivitas dalam pengelolaan sekolah, seorang kepala sekolah perlu memiliki empat kompetensi utama, yaitu: (1) kompetensi politis (political competence), yaitu kemampuan untuk menjalin relasi yang

baik dengan pemangku kepentingan; (2) kompetensi instruksional (instructional competence), yakni kemampuan dalam meningkatkan mutu pembelajaran; (3) kompetensi interpersonal (interpersonal competence), yaitu kemampuan dalam membangun komunikasi dan hubungan sosial yang harmonis; dan (4) kompetensi teknis (technical competence), yaitu kemampuan dalam mengelola aspek administratif dan operasional sekolah secara efisien (David Wijaya & others, 2019).

Dalam pelaksanaan kepemimpinannya, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai inisiator, inspirator, partisipator, dan motivator. Peran ini penting dalam mendorong guru, siswa, serta seluruh tenaga kependidikan untuk bekerja sama menciptakan sinergi yang mampu meningkatkan kinerja lembaga dalam mewujudkan tujuan dan sasaran pendidikan.

Adapun strategi yang dapat diterapkan kepala sekolah dalam konteks praktik kepemimpinan di sekolah meliputi: (1) menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan para guru; (2) memberikan motivasi guna meningkatkan kualitas pengetahuan dan profesionalisme guru; (3) menjadi teladan yang baik dalam sikap dan tindakan; (4) berupaya memenuhi dan melengkapi kebutuhan sarana dan prasarana sekolah; (5) melakukan penempatan tugas kepada guru secara tepat dan proporsional; serta (6) menegakkan dan menerapkan aturan sekolah secara konsisten (Ansar & others, 2023).

Strategi yang diterapkan kepala sekolah merupakan upaya sistematis dan berkelanjutan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan, dengan fokus utama pada optimalisasi sumber daya manusia di lingkungan sekolah, seperti guru dan staf pendukung lainnya. Strategi ini bertujuan agar lembaga pendidikan dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Menurut Raihani, untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah perlu menyusun program yang mencakup beberapa aspek penting, yaitu strategi prakondisional, pelayanan

prima, pengembangan akademik, pengembangan non-akademik, strategi pendukung, serta strategi evaluatif (Muhaimin & others, 2023).

Dalam konteks pendidikan, guru memegang peran sentral. Mereka bertanggung jawab besar dalam mengantarkan peserta didik menuju tujuan pendidikan yang diharapkan. Menurut Jamil Suprihatiningrum, peran guru meliputi perancang pembelajaran, pengelola proses belajar mengajar, penilai hasil belajar, pengarah, dan pembimbing peserta didik di sekolah. Sementara itu, di lingkungan keluarga guru juga berfungsi sebagai pendidik keluarga (family educator), dan di masyarakat sebagai pembina sosial (social developer), inovator sosial (social innovator), serta agen perubahan sosial (social agent). Tanggung jawab tersebut menuntut guru untuk memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan profesionalisme (Amaliyah et al., 2024).

Kepala sekolah merupakan tokoh sentral dalam dunia pendidikan yang memegang peranan penting dalam mengembangkan dan mengarahkan lembaga pendidikan menuju kualitas yang lebih baik. Sebagai pemegang kendali dan top manajer di satuan pendidikan, kepala sekolah berperan dalam menentukan maju mundurnya sekolah, mengatur jalannya proses belajar mengajar, serta memberikan bimbingan, arahan, dan pelayanan kepada seluruh warga sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mampu menciptakan suasana belajar yang kondusif, harmonis, dan produktif.

Namun dalam praktiknya, tidak sedikit sekolah yang masih menghadapi berbagai tantangan, khususnya dalam hal pembinaan guru. Salah satu kendala utama yang sering muncul adalah rendahnya disiplin kerja. Permasalahan ini dapat terlihat dari ketidaktepatan waktu guru dalam mengajar, pulang sebelum jam tugas selesai, ketidakhadiran tanpa pemberitahuan, penggunaan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang tidak konsisten, serta kurangnya partisipasi guru dalam pelatihan atau kegiatan pengembangan profesional

lainnya (Priyambada, 2024). Kondisi ini menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang optimal dalam mengelola lembaga pendidikan agar dapat menjalankan perannya sebagai top leader secara maksimal.

Dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah melakukan berbagai upaya, mulai dari evaluasi perencanaan, perekrutan, seleksi, hingga pengembangan sumber daya manusia di lingkungan sekolah. Kinerja guru akan tercapai secara optimal apabila mereka mendapatkan dukungan baik secara internal maupun eksternal. Dukungan tersebut dapat berupa motivasi, suasana kerja yang nyaman, serta kondisi psikologis yang kondusif untuk bekerja secara produktif dan fokus (Muzayanah, 2022). Guru merupakan elemen vital dalam sistem pendidikan yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan lembaga. Oleh karena itu, guru dituntut untuk memiliki keterampilan, tanggung jawab, serta profesionalisme yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Dalam upaya mencapai hal tersebut, pembinaan yang dilakukan kepala sekolah menjadi sangat penting untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru.

Dalam tataran ideal, pembinaan internal yang dilakukan kepala sekolah seharusnya menyentuh berbagai aspek, seperti penegakan disiplin kerja, peningkatan kualitas perencanaan pembelajaran, penerapan metode pembelajaran yang tepat, pemanfaatan media pembelajaran, hingga pelaksanaan dan evaluasi hasil belajar. Semua aspek tersebut dapat menjadi alat strategis untuk meningkatkan kinerja guru.

Namun pada kenyataannya, tidak semua guru yang mendapatkan pembinaan dapat secara otomatis meningkatkan kinerjanya. Beberapa faktor eksternal dan internal turut mempengaruhi, seperti rendahnya motivasi pribadi, kurangnya penghayatan terhadap tanggung jawab profesi, hingga minimnya

semangat untuk berkembang secara profesional. Masalah ini juga ditemukan di Madrasah Ibtidaiyah An-Nur Kabupaten Cirebon, yang menjadi objek penelitian ini.

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan kepala madrasah serta beberapa guru, diketahui bahwa pelaksanaan strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah An-Nur belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Secara umum, kepala madrasah telah menunjukkan upaya kepemimpinan yang positif, seperti memberikan teladan, membangun komunikasi yang terbuka, dan memotivasi guru untuk terus berkembang. Namun, penerapan nilai-nilai kepemimpinan Transformational belum sepenuhnya konsisten di lapangan.

Beberapa guru mengakui bahwa kepala madrasah sudah berusaha menciptakan suasana kerja yang inspiratif dan menumbuhkan semangat kebersamaan dalam tim, tetapi belum semua guru mampu menerjemahkan visi dan semangat perubahan yang dibangun kepala madrasah ke dalam tindakan nyata di kelas. Masih terdapat guru yang belum sepenuhnya terdorong untuk mengembangkan potensi diri, berinovasi dalam pembelajaran, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan pengembangan profesional. Selain itu, sebagian guru juga menunjukkan bahwa dorongan untuk bertransformasi secara intelektual dan profesional belum merata di antara seluruh tenaga pendidik.

Menariknya, di tengah tantangan tersebut, Madrasah Ibtidaiyah An-Nur justru menunjukkan perkembangan yang cukup pesat di bawah kepemimpinan Bapak Dedy Aryadi, S.Ag. Hal ini terlihat dari peningkatan prestasi akademik dan non-akademik siswa, serta bertambahnya jumlah peserta didik dari 75 siswa pada tahun 2024 menjadi 98 siswa pada tahun 2025. Capaian ini menunjukkan adanya perubahan positif dalam kultur kerja dan motivasi guru yang berimbas pada peningkatan mutu madrasah.

Untuk memberikan gambaran lebih konkret, berikut adalah tabulasi prestasi yang berhasil diraih oleh Madrasah Ibtidaiyah An-Nur selama tiga tahun terakhir:

No	Bidang Prestasi	Tingkat	Tahun	Keterangan/Prestasi yang Diraih
1	Akademik	Kecamatan	2023	Juara 2 Olimpiade Pendidikan Agama Islam
2	Akademik	Kecamatan	2023	Juara II Cerdas Cermat Terpadu
3	Non-Akademik	Kecamatan	2024	Juara II MTQ (Tilawah Anak)
4	Non-Akademik	Kecamatan	2024	Juara III Pidato Bahasa Arab
5	Non-Akademik	Kecamatan	2025	Juara I Lomba Pramuka
6	Non-Akademik	Kecamatan	2025	Juara 3 Lomba Puisi

Tabel 1. Prestasi yang diraih MI An-Nur Kabupaten Cirebon

Selain itu, madrasah ini memiliki keunikan tersendiri dibanding madrasah lain di wilayah sekitarnya, yakni adanya Kampung Tahfidz dan Kampung Bahasa (Bahasa Arab dan Bahasa Inggris) yang menjadi bagian dari program pengembangan karakter dan kompetensi peserta didik. Program tersebut tidak hanya berdampak pada siswa, tetapi juga menuntut guru untuk beradaptasi, berinovasi, dan meningkatkan kapasitasnya agar mampu menjadi teladan dan pembimbing yang inspiratif. Kondisi ini menciptakan lingkungan yang sangat menarik untuk meneliti bagaimana strategi kepemimpinan Transformational kepala sekolah diterapkan dalam menggerakkan perubahan dan peningkatan kinerja guru.

Dalam konteks ini, strategi kepemimpinan Transformational menjadi sangat relevan. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai potensi tertinggi mereka melalui penciptaan visi yang jelas, pengembangan intelektual, serta pemberdayaan

individu guna mendorong perubahan positif dalam organisasi (Armiyanti et al., 2023). Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengawas administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan yang menanamkan nilai-nilai kerja keras, inovasi, dan komitmen profesional.

Dengan demikian, permasalahan utama yang muncul di Madrasah Ibtidaiyah An-Nur bukan semata pada aspek teknis atau kedisiplinan, tetapi lebih pada sejauh mana kepemimpinan Transformational kepala sekolah mampu menumbuhkan kesadaran, komitmen, dan motivasi intrinsik guru untuk berkembang menuju kinerja profesional yang lebih tinggi. Kondisi ini menjadi dasar penting bagi penelitian ini untuk menggali secara mendalam bagaimana kepala madrasah menerapkan nilai-nilai kepemimpinan Transformational yaitu inspirasi, motivasi, pengembangan intelektual, dan pemberdayaan guru dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru melalui motivasi, keteladanan, dan pemberdayaan (Palembangan & Sihotang, 2023a). Selain itu, strategi kepemimpinan juga terbukti berpengaruh dalam membangun tim kerja yang efektif melalui komunikasi terbuka, apresiasi, dan pelibatan seluruh warga sekolah (Styawan et al., 2025).

Namun, penelitian-penelitian tersebut belum secara spesifik menyoroti penerapan nilai-nilai kepemimpinan Transformational dalam konteks madrasah berbasis keagamaan. Penelitian ini mengkaji strategi kepemimpinan Transformational kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah An-Nur Kabupaten Cirebon, dengan menekankan penerapan nilai-nilai inspirasi, motivasi, pengembangan intelektual, dan pemberdayaan individu secara kontekstual dalam membentuk kultur kerja yang religius, inovatif, dan profesional di lingkungan madrasah berbasis keagamaan.

Pendekatan ini memberikan dimensi baru dalam memahami peran kepemimpinan Transformational dalam memperkuat mutu dan identitas lembaga pendidikan Islam di tingkat dasar.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis maupun praktis dalam pengembangan manajemen pendidikan di lingkungan madrasah. Secara teoretis, hasil penelitian ini dapat memperkaya kajian tentang kepemimpinan Transformational dalam konteks lembaga pendidikan Islam yang memiliki karakteristik khas. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan menjadi acuan bagi kepala madrasah dalam merancang strategi kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja guru, memperkuat kultur organisasi yang religius dan inovatif, serta mendorong terwujudnya mutu pendidikan yang berkelanjutan di Madrasah Ibtidaiyah An-Nur Kabupaten Cirebon.

#### **B. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, untuk memperoleh fokus penelitian maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian ini. Peneliti hanya membatasi masalah pada strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah An-Nur Kabupaten Cirebon.

Penelitian ini menitikberatkan pada penerapan empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu idealized influence (keteladanan), inspirational motivation (motivasi inspiratif), intellectual stimulation (pengembangan intelektual), dan individualized consideration (perhatian individual) yang diterapkan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru yang mencakup aspek kedisiplinan, tanggung jawab profesional, inovasi pembelajaran, dan partisipasi dalam kegiatan pengembangan profesional.

Penelitian ini tidak membahas seluruh aspek kepemimpinan atau manajerial kepala sekolah, melainkan hanya difokuskan pada strategi kepemimpinan transformasional dan hubungannya dengan peningkatan kinerja guru di lingkungan internal Madrasah Ibtidaiyah An-Nur Kabupaten Cirebon.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka dapat ditarik beberapa pertanyaan penelitian dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana kepemimpinan Transformational kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah An-Nur Kabupaten Cirebon?
2. Bagaimana kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah An-Nur Kabupaten Cirebon dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab profesionalnya?
3. Bagaimana strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kepemimpinan Transformational di Madrasah Ibtidaiyah An-Nur Kabupaten Cirebon?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan pokok dari penelitian ini adalah ingin mengetahui dan mendapatkan gambaran yang jelas dan analisis yang mendalam mengenai Manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Secara terperinci tujuan peneliti untuk mengetahui:

1. Untuk mendeskripsikan bentuk implementasi strategi kepemimpinan Transformational kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah An-Nur Kabupaten Cirebon.
2. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan strategi kepemimpinan Transformational kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah An-Nur Kabupaten Cirebon.

3. Untuk menganalisis dampak penerapan strategi kepemimpinan Transformational kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah An-Nur Kabupaten Cirebon.

## **E. Manfaat Penelitian**

### **1. Secara teoritis**

- a) Sebagai sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan terhadap strategi kepemimpinan kepala madrasah.
- b) Sebagai pengetahuan kepustakaan tentang pengetahuan yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyyah An-Nur Kabupaten Cirebon.

### **2. Secara Praktis**

- a) Dapat memberikan pengetahuan tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah
- b) Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan tambahan informasi dan pengetahuan yang bermanfaat kepada pihak-pihak yang terlibat dalam dunia Pendidikan.



**UINSSC**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER  
SYEKH NURJATI CIREBON**