

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kualitas sumber daya manusia di Indonesia yang masih sangat rendah lebih disebabkan oleh masih rendahnya kualitas pendidikan. Salah satu upaya untuk mengatasi hal tersebut dengan cara meningkatkan kualitas pendidikan, yang diantaranya dengan membangun madrasah unggulan atau madrasah yang efektif. Keefektifan madrasah juga terletak pada kepemimpinan kepala madrasah, bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam merancang dan membangun madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan formal sebagai tempat membina dan mengembangkan pandangan dan cita-cita bangsa. Dengan demikian maka madrasah hendaknya dimanaj dengan manajemen yang baik sesuai dengan prinsip-prinsip pengembangan pendidikan modern, agar madrasah tidak ketinggalan dari masyarakatnya sendiri. Jika ini tidak diperhatikan maka madrasah hanya sebagai kegiatan rutinitas yang tidak banyak memberikan arti bagi kemajuan bangsa.¹

Selama ini madrasah dianggap sebagai lembaga pendidikan islam yang mutunya lebih rendah daripada mutu pendidikan lainnya, terutama sekolah

¹ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam, Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta : Teras, 2013), 38.

umum, walaupun beberapa madrasah justru lebih maju daripada sekolah umum. Namun, keberhasilan beberapa madrasah dalam jumlah yang terbatas ini belum mampu menghapus kesan negatif yang sudah terlanjur melekat.²

Kemajuan madrasah sangat tergantung pada sosok kepemimpinan-nya, yakni kepala madrasah. Sebab kepala madrasahlah yang berada di depan untuk menggerakkan kegiatan dan menetapkan target madrasah. Profesionalitas kepala madrasah menjadi syarat mutlak terwujudnya madrasah yang berdaya saing tinggi.³ Kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan kearah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapain tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Dalam suatu kelompok atau organisasi, terdapat tujuan yang ingin dicapai secara bersama. Pencapaian tujuan tersebut dapat efektif apabila melibatkan semua elemen yang ada di dalamnya. Untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, di perlukan seorang pemimpin yang

² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta : Erlangga, 2007), 79-80.

³ Jamal Ma'mur Asmuni, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2012), 9.

akan membimbing dan mengarahkan. Seorang pemimpin diangkat karena memiliki kemampuan lebih dalam mengatur dan mengarahkan orang lain dan mampu menjadi representatif dari kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuannya.⁴

Diknas dalam UU No 13 tahun 2007 tentang standar kepala madrasah menjelaskan bahwa kepala madrasah harus memiliki kompetensi atau kemampuan yang meliputi dimensi kompetensi atau kemampuan yang meliputi dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Secara lebih rinci penjelasan kelima kompetensi akan dipaparkan sebagaimana berikut.

1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah.
2. Kerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah.
4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah.
5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.⁵

⁴ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, (Yogyakarta : AR-RUZZ MWDIA, 2014), 37.

⁵ Maya H, *Kesalahan-Kesalahan Umum Kepala Sekolah dalam Mengelola Pendidikan*, (Jogjakarta : Buku Biru, 2012), 259-260.

Di samping kompetensi tersebut, kepala madrasah juga harus mampu mengakomodasi tiga jenis ketrampilan lain yang terintegrasi dalam mekanisme kerja administrasi madrasah sebagai sebuah proses sosial. Tiga ketrampilan tersebut menurut Katz yang dikutip oleh Maya H dalam bukunya yaitu; mencakup ketrampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan melakukan hubungan-hubungan kemanusiaan (*human skill*), dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*).⁶

Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan madrasah. Kepala madrasah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Perilaku kepemimpinan kepala madrasah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin.

Menurut teori gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

⁶ *Ibid.*, 260.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkatan kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah sebagai berikut:

a. Gaya mendikte (*Telling*)

Gaya ini diterapkan jika kematangan anak buah rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.⁷

b. Gaya menjual (*Selling*)

Gaya ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah yang seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.⁸

c. Gaya melibatkan diri

Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada dalam taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka

⁷ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam...*, 128.

⁸ *Ibid...*,

mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini disebut mengikut sertakan karena pemimpin dengan anak buah bersama-sama berperan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan semacam ini, upaya tugas tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.⁹

d. Gaya mendelegasikan

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatannya sendiri, melalui pengawasan umum. Hal ini dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian upaya hubungan.¹⁰

Berdasarkan pendekatan dan teori kepemimpinan tersebut, tampak adanya dua konsepsi tentang bagaimana seseorang dapat dikatakan memegang peranan sebagai pemimpin. Berdasarkan pandangan tentang sifat pemimpin, seseorang melaksanakan kepemimpinannya karena memiliki sifat pribadi dan kemampuan sebagai pemimpin. Sedangkan berdasarkan situasinya, maka situasi dan

⁹ *Ibid.*, 129.

¹⁰ *Ibid.*...

kondisi organisasilah yang mendorong seseorang berperan sebagai pemimpin.

Yang membuat peneliti sangat tergugah untuk menjadikan MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung sebagai bahan penelitian dalam penyusunan tesis ini adalah karena MTsN Bandung Tulungagung sebelum dinegrikan merupakan madrasah filial/anak/cabang dari MTsN 1 Tulungagung sehingga prestasi-prestasi yang dimiliki oleh MTsN 1 Tulungagung akan terpengaruh oleh MTsN Bandung Tulungagung.

Menuju pada hasil prestasi madrasah di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung mengacu pada prestasi yang dicapai madrasah kedua lembaga tersebut pada kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, *Tri Out*, UN atau UAMBN). Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan, keagamaan, ekstrakurikuler atau juga prestasi pada kompetensi bawahan seperti kenaikan pangkat, karya tulis, diklat, MGMP, seminar, dan studi banding.

Dalam kaitannya masalah peningkatan mutu madrasah di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung, maka kepala

madrasah di sini merupakan kunci utama dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin pendidikan di madrasah.

Dalam bidang pengelolaan pengajaran langkah konkret yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung ialah dengan menambahkan beberapa kegiatan-kegiatan seperti ekstrakurikuler. Karena kegiatan ekstrakurikuler merupakan salah satu usaha yang tepat untuk mengembangkan minat dan bakat yang dimiliki oleh setiap siswa, mengingat begitu besarnya manfaat dari kegiatan ekstrakurikuler dalam mengembangkan mutu madrasah dan mendukung keberhasilan belajar siswa.

Dan terkait dengan latar belakang yang menjadi motifatoris dalam pembelajaran tersebut, kepala madrasah sangat berperan aktif di dalamnya. Kepemimpinan kepala madrasah dalam hal ini sangat amat berperan dalam semua kegiatan-kegiatan yang terdapat dalam madrasah tersebut, baik dalam pemenuhan sarana-prasarana, maupun kurikulum dan peningkatan guru. Kepala madrasah juga harus meningkatkan kompetensi guru seperti guru harus mengikuti diklat, MGMP, woskop, seminar, hasil karya, studi banding dan sebagainya.

Terkait dengan adanya landasan gambaran tentang peningkatan mutu madrasah di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung

Tulungagung ini, sehingga menurut peneliti, perlu kiranya diadakan penelitian untuk mengetahui bagaimana perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung. Selain itu, peneliti mengambil objek penelitian di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung, karena MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung merupakan madrasah yang *bernotabe* banyak prestasi-prestasi yang di raih oleh kedua madrasah tersebut.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pada paparan konteks penelitian diatas, maka penelitian ini akan difokuskan pada aspek perilaku kepemimpinan kepala madrasah yang meliputi kegiatan menggerakkan, mempengaruhi dan mengajak bawahannya di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung.

Adapun fokus dan pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kepala madrasah menggerakkan bawahan dalam meningkatkan mutu madrasah di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung.
2. Bagaimana kepala madrasah mempengaruhi bawahan dalam meningkatkan mutu madrasah di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung.

3. Bagaimana kepala madrasah mengajak bawahan dalam meningkatkan mutu madrasah di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari fokus dan pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan kepala madrasah menggerakkan bawahan dalam meningkatkan mutu madrasah di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung.
2. Untuk mendeskripsikan kepala madrasah mempengaruhi bawahan dalam meningkatkan mutu madrasah di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung.
3. Untuk mendeskripsikan kepala madrasah mengajak bawahan dalam meningkatkan mutu madrasah di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung.

D. Kegunaan Penelitian

1. Secara Teoristis

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan dan meningkatkan mutu madrasah tersebut khususnya tentang prestasi-prestasi madrasah di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung.

2. Secara Praktis

a. Bagi Madrasah

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi kepala madrasah dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu di madrasahnyanya di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan media pembelajaran yang sangat berharga dalam rangka memperoleh pengalaman dan merupakan penerapan ilmu pengetahuan yang peneliti peroleh, dan juga sebagai wawasan dalam menyusun karya ilmiah.

c. Bagi pembaca, dapat dijadikan gambaran tentang bagaimana perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah.

d. Bagi peneliti lainnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk melaksanakan penelitian selanjutnya terutama penelitian tentang aspek lain dari perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah sehingga dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang kepemimpinan kepala madrasah.

e. Bagi perpustakaan IAIN Tulungagung, dapat dijadikan pijakan dalam desain penelitian lanjutan yang lebih mendalam dan komprehensif khususnya yang berkenaan dengan penelitian tentang perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah.

E. Penegasan Istilah

1. Penegasan Istilah

Penegasan istilah dalam penelitian ini sangat dipentingkan untuk menghindari kesalah pahaman, penegasan istilah dalam penelitian ini mengarah pada penegasan konseptual maupun operasional. Adapun kedua penegasan tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

a. Perilaku kepemimpinan

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia Perilaku adalah tanggapan atau reaksi terhadap rangsangan atau lingkungan.¹¹ Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifat-sifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang bawahan.¹²

b. Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala dan madrasah”. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan madrasah berasal dari bahasa arab dari kata *darasa, yadrusu, darsan wa darusun wa diri satun*, yang berarti: terhapus, hilang bekasnya, menghapus, menjadikan usang, melatih, mempelajari. Di lihat dari pengertian ini, maka madrasah berarti

¹¹ Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Bahasa Indonesia Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), 1161.

¹² Abdul Azis Wahab. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung : SPS UPI dan CV. Alfabeta. 2008), 89.

merupakan tempat untuk mencerdaskan para peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan atau memberantas kebodohan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.¹³

- c. Kata meningkatkan dalam Kamus Bahasa Indonesia adalah menaikkan (derajat, taraf, dan sebagainya).¹⁴ Dapat dipahami juga bahwa meningkatkan sebagai suatu perubahan misalnya dari bawah ke atas, dari rendah ke tinggi, dari kemunduran menuju kemajuan dan lain sebagainya.
- d. Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat. Dalam konteks pendidikan menurut Departemen Pendidikan Nasional, sebagaimana yang dikutip oleh Mulyasa, pengertian mutu mencakup *Input, Procces, and Output* pendidikan.¹⁵
- e. Madrasah merupaka terjemahan dari istilah sekolah dalam bahasa Arab. Namun, konotasi madrasah dalam hal ini pada pengertian etemologi tersebut, melainkan pada kualifikasinya.¹⁶

¹³ Muhaimin, *Pengembangan kurikulum pendidikan Agama Islam: di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 183-184.

¹⁴ W.J.S. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), 1078.

¹⁵ E.Mulyasa, *Menjadi di Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007). 76.

¹⁶ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam...*, 79.

2. Penegasan secara operasional

Penegasan secara operasional dari judul Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah (Studi Multisitus di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung) adalah perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola dan merancang di lembaganya dengan perilaku dan sifat yang berbeda dengan kemampuannya menjadi madrasah yang unggul dan berprestasi.

F. Sistematika Pembahasan

Dalam penelitian ini peneliti membuat laporan dalam bentuk tesis menjadi enam bab, masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab, dan sebelum memasuki bab pertama terlebih dahulu peneliti sajikan beberapa bagian permulaan secara lengkap yang sistematikanya meliputi halaman sampul, halaman judul, halaman persetujuan, halaman pengesahan, pernyataan keaslian, motto, halaman persembahan, prakata, daftar tabel, daftar bagan, daftar lampiran, pedoman transliterasi, abstrak, dan daftar isi.

BAB I PENDAHULUAN, pada bab ini berisi latar belakang masalah yang menguraikan tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah. Di samping itu, dalam bab I juga dipaparkan mengenai fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penegasan istilah, dan sistematika pembahasan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA, pada bab ini merupakan uraian tentang kajian dari berbagai literatur dan beberapa teori dari para ahli yang relevan dengan judul penelitian. Kajian pustaka berfungsi sebagai gambaran umum tentang latar belakang penelitian dan sebagai landasan pembahasan hasil penelitian. Pada bab ini dikemukakan mengenai antara lain: pengertian perilaku kepemimpinan, kepemimpinan, kepala madrasah, mutu madrasah, kepala madrasah menggerakkan bawahan dalam meningkatkan mutu madrasah, kepala madrasah mempengaruhi bawahan dalam meningkatkan mutu madrasah dan kepala madrasah mengajak bawahan dalam meningkatkan mutu madrasah, penelitian terdahulu, paradigma penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN, pada bab ini berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisa data, teknik keabsahan data, dan tahap penelitian.

BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN, Pada bab ini berisi tentang paparan data, temuan penelitian yang disajikan dalam topik sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian dan hasil analisis data.

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN, pada bab ini pembahasan memuat keterkaitan antara pola-pola, kategori-kategori dan dimensi-dimensi, posisi temuan atau teori yang ditemukan terhadap teori-teori

temuan sebelumnya, serta interpretasi dan penjelasan dari temuan teori yang diungkap dari lapangan (*grounded theory*).

BAB VI PENUTUP, pada bab ini berisi tentang tiga hal pokok yaitu kesimpulan, implikasi dan saran.