

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan Madrasah diselenggarakan untuk melanjutkan dan meluaskan pendidikan dasar serta menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan alam sekitar, sosial dan budaya serta dapat mengembangkan kemampuan lebih dalam dunia kerja atau pendidikan tinggi.

Mengingat beban yang diemban Madrasah begitu berat, maka Madrasah harus dikelola secara profesional. Agar dihasilkan tamatan yang sesuai dengan harapan pemerintah. Thoha mengatakan bahwa organisasi (termasuk sekolah) akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya.¹

Sehubungan dengan hal tersebut pemimpin atau Kepala Madrasah negeri maupun swasta di lingkungan pendidikan nasional secara periodik diberikan penataran atau diklat dengan harapan agar sumber daya manusia (SDM) mereka meningkat dan mampu memimpin organisasi di sekolahnya masing-masing.

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses sepanjang hayat yang meliputi berbagai bidang kehidupan, terutama dilakukan melalui pendidikan. jika dilihat dari sudut pandang ekonomi, peningkatan kualitas sumber daya manusia lebih ditekankan pada penguasaan pengetahuan, ketrampilan dan teknologi yang

¹ Miftah Thoha, Kepemimpinan dalam manajemen, (rajawali pers: jakarata), hal 65

dibutuhkan dunia kerja dalam upaya peningkatan efisien dan efektivitas proses produksi dan mempertahankan keseimbangan ekonomi.

Menurut Hasibuan Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, jabatan melalui pendidikan dan latihan. Kepala Sekolah adalah seorang pemimpin yang merupakan organ yang seharusnya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahannya. Dalam hal ini targetnya adalah para guru yang diharapkan dapat meningkatkan kerjanya setelah mendapat pengaruh dari atasannya.²

Agar proses mempengaruhi bisa berjalan lancar, maka pemimpin harus memperlakukan individu secara manusiawi. Manusia dalam melaksanakan kegiatannya senantiasa dipengaruhi oleh kepribadian yang berbeda-beda, misalnya sifat, sikap nilai-nilai, keinginan dan minat, untuk itu akan berpengaruh pada gaya kepemimpinannya juga pada kerjanya. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin melalui orang lain yaitu melalui perilaku yang diperlihatkan pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain, seperti dipersepsikan orang lain. Gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pimpinan tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin tetapi bagaimana persepsi orang lain terutama bawahannya tentang perilaku pimpinannya.³

² Malayu S. P. *Hasibuan*, Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi): Bumi Aksara: Jakarta, hal 28

³ Kartini, kartono, pemimpin dan kepemimpinan: CV rajawali pers: jakarta, hal 5

Melalui gaya kepemimpinan itulah seorang pemimpin akan mampu mentransfer beberapa nilai seperti penekanan pada kelompok, dukungan guru guru maupun karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria perubahan dan sebagainya pada lain sisi pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinannya.

Untuk menyesuaikan antara nilai-nilai, dibutuhkan suatu proses yang disebut sosialisasi, proses ini akan berhasil dengan baik jika pegawai baru akan merasa senang dengan lingkungan kerja yang ditempatinya. Tidak berbeda dengan guru maupun peserta didik pada suatu sekolah tentunya akan merasa senang dan Proses Belajar Mengajar (PBM) akan berjalan baik. Kepala Madrasah mampu bertugas dan menjalankan fungsinya dengan baik pula.

Dalam usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawannya diperlukan seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional, yaitu seorang pemimpin yang selain mempunyai kemampuan pribadi juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya.

Dalam hal ini kematangan bawahan berkaitan langsung dengan kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Untuk itu pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang didukung para bawahannya untuk selalu bertugas secara professional. Bukan menyalah gunakan untuk kepentingan pribadi, namun untuk

mencapai tujuan individu dalam organisasi agar prestasi kerja bawahan dapat ditingkatkan dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih efektif dan efisien.

Salah satu cara efektif untuk meningkatkan prestasi kerja seseorang adalah dengan jalan menciptakan kondisi yang menyokong (Favourable) untuk terciptanya kebutuhan pokok individu (Basic Personal Needs) seseorang. Sebaliknya tidak ada kondisi yang favourable ini akan menghalangi kemungkinan terpenuhinya berbagai prestasi kerja seseorang.⁴

Kondisi yang menghalangi terpenuhinya basic personal needs tersebut antara lain adanya berbagai kelemahan organisasi dan manajemen, sebagai contoh tidak tercapainya saling pengertian (Misscommunication) baik itu yang datang dari teman sejawat atau dari pihak atasan sendiri, kurang diperhatikannya faktor-faktor manusia (Penyalahgunaan kekuasaan).

Terkait dengan permasalahan ini maka Wexley Yukl menyarankan pemimpin seharusnya mengawasi, berusaha mengajak bekerja membicarakan tentang apa yang menjadi keluhannya⁵.

Pemimpin disuatu sekolah yang akhirnya disebut Kepala Madrasah atau Sekolah, dalam konteks tugasnya kepala Madrasah sangat berat karena harus mampu berperan ganda. Selain sebagai pemimpin tentunya mampu menjadi mitra kerja guru-guru dalam mengajar dan mendidik para peserta didiknya. Dan tentu

⁴ Winardi, kepemimpinan dalam manajemen, (Pt. Rineka Cipta: Jakarta) hal 15

⁵ Wexley, Kenneth N., Yukl, Gary A. Perilaku Organisasi dan Psikologi. Personalia. Rineka Cipta. Jakarta, hal 152

setiap pemimpin mempunyai cara dan metode sendiri dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Dari dahulu hingga sekarang tingkat keberhasilan suatu perusahaan baik itu perusahaan jasa maupun manufaktur dan pada suatu organisasi dapat dilihat dari beberapa aspek penting, salah satu aspek yang terpenting adalah dari bagian sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Untuk itulah eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi sangat kuat.

Untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya manajemen sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Malayu S.P Hasibuan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan kata lain, keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang ada.

Pengelolaan sekolah akan berhasil dan peserta didik mampu berprestasi tidak akan lepas dari pada peran para pendidiknya yang profesional. Untuk dapat menjadikan guru bertugas sesuai dengan harapan dan dapat bertindak profesional tidak akan lepas dari peran Kepala Madrasah dalam memimpin, membimbing, dan mengarahkan para guru di lingkungan kerjanya.

Madrasah sebagai salah satu bagian sistem pendidikan Nasional tentu memerlukan perhatian dan pengelolaan secara serius. Karena itu, kepemimpinan madrasah ke depan dengan perubahan masyarakat yang semakin cepat dan terbuka menuntut kemampuan yang lebih kreatif, inovatif dan dinamis. Kepala madrasah yang sekedar bergaya menunggu dan terlalu berpegang pada aturan-aturan birokratis dan berfikir secara struktural dan tidak berani melakukan inovasi untuk menyesuaikan tuntutan masyarakatnya, akan ditinggalkan oleh peminatnya. Pada masyarakat yang semakin berkembang demikian cepat dan didalamnya terjadi kompetisi secara terbuka selalu dituntut kualitas pelayanan yang berbeda dengan masyarakat sebelumnya.⁶

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab yang berat. Mengingat perannya yang sangat besar, keuletannya serta kewibawaannya dalam membuat langkah-langkah baru sebagai jawaban dari kebutuhan masyarakat. Hal ini sebagaimana ditulis oleh Bernard Kutner yang dikutip oleh Evendy M. Siregar tentang kepemimpinan:

⁶ Imam Suprayogo, *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an*, (Aditya Media Bekerjasama dengan UIN Malang Press, Malang), 2004, hal. 212.

“Dalam kepemimpinan tidak ada asas yang universal, yang nampak ialah proses kepemimpinan dan pola hubungan antar pemimpinnya. Fungsi utama kepemimpinan terletak dalam jenis khusus dari perwakilan (*group representation*). Seorang pemimpin harus mewakili kelompoknya sendiri. Mewakili kelompoknya mengandung arti bahwa si pemimpin mewakili fungsi administrasi secara eksekutif. Ini meliputi koordinasi dan integrasi berbagai aktivitas, kristalisasi kebijaksanaan kelompok dan penilaian terhadap macam peristiwa yang baru terjadi dan membawakan fungsi kelompok. Selain itu seorang pemimpin juga merupakan perantara dari orang dalam kelompoknya di luar kelompoknya.”⁷

Berkenaan dengan kepemimpinan ini. Dirawat mengemukakan dalam bukunya “Pengantar Kepemimpinan Pendidikan” bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan mengendalikan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pengetahuan atau pendidikan serta agar kegiatan yang dilaksanakan lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.⁸

Dari kutipan tersebut dapat diambil suatu pengertian, bahwa untuk mewujudkan program pelaksanaan pendidikan yang direncanakan, maka dalam pelaksanaannya diperlukan seseorang yang dapat mempengaruhi, mendorong serta menggerakkan komponen-komponen yang ada dalam lembaga pendidikan yang dapat mengarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan pada suatu lembaga pendidikan.

Menjadi seorang pemimpin pendidikan, tidak saja dituntut untuk menguasai teori kepemimpinan, akan tetapi ia juga harus terampil dalam menerapkan situasi praktis di lapangan kerja dan etos kerja yang tinggi untuk membawa lembaga

⁷ Evendy M. Siregar. *Bagaimana Menjadi Pemimpin Yang Berhasil*, (PD. Mari Belajar, Jakarta). 1989, hal. 152.

⁸ Dirawat et.al, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Usaha Nasional, Surabaya), 1986, hal. 33.

pendidikan yang dipimpinnya. Idealnya, jika pemimpin pendidikan disamping memiliki bekal kepemimpinan dari teori dan pengakuan resmi yang bersifat ekstern, tetapi juga pembawaan petensial yang dibawa sejak lahir sebagai anugerah dari Yang Maha Kuasa, namun orang dapat melatihnnya agar dapat menjadi seorang pemimpin pendidikan yang tangguh dan terampil berdasarkan pengalamannya.

Besar kecilnya peranan yang dilakukan seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa dia, dan apa yang dipimpinnya, kekuasaan (otoritas) apa yang dimiliki dan perangkat mana yang ia perankan sebagai pemimpin baik itu formal maupun non formal. Akan tetapi kesemuanya berperan dalam membimbing, menuntun, mendorong, dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah kepala madrasah sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di lembaga pendidikan, harus memiliki kesiapan dan kemampuan untuk membangkitkan semangat kerja personal. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan iklim dan suasana yang kondusif, aman, nyaman, tentram, menyenangkan, dan penuh semangat dalam bekerja bagi para pekerja dan para pelajar. Sehingga pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat berjalan tertib dan lancar dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini sebagaimana dituturkan oleh Hendyat Soetopo dalam bukunya “Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan”, bahwa kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan

proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan serta pengajaran supaya aktivitas-aktivitas yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.⁹

Pendidikan apabila dipahami dari segi agama memiliki nilai yang sangat strategis. Sebagaimana ketika Rasulullah SAW berdakwah mengajarkan wahyu yang pertama kali turun, beliau berkonsentrasi kepada kemampuan baca tulis, hal ini sebagaimana terdapat dalam Surat Al-‘Alaq ayat 1-5 yang artinya: “Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Maha Pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.”¹⁰

Dari ayat tersebut mengandung ajakan/anjuran bahwa menjadi manusia itu harus mengerti, cerdas dan mempunyai wawasan masa depan, sehingga mereka akan terbebas dari segala bentuk penindasan, perbudakan, dan pembodohan yang sifatnya dapat merusak kehormatan manusia.

Berdasarkan doktrin inilah yang kemudian mengilhami para pemimpin untuk mampu menjadi pemimpin yang disegani dan diharapkan banyak orang dalam menegakkan syariat Islam.

⁹ Hendyat Soetopo et.al., *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, (Usaha Nasional, Surabaya), 1982, hal. 271.

¹⁰ Depag RI., *Al-Quran & Terjemah*, (Toha Putra, Semarang), hal. 479

Agar tujuan pendidikan dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan pemimpin yang mengerti akan komitmen yang menjadi tujuan tersebut. Karena pendidikan mengandung nilai-nilai yang besar dalam kehidupan manusia baik di dunia maupun di akherat yaitu nilai-nilai ideal Islam. Dalam hal ini ada tiga kategori, yaitu dimensi yang mendorong manusia untuk memanfaatkan dunia agar menjadi bekal bagi kehidupan akherat, dimensi yang mengandung nilai yang mendorong manusia berusaha keras untuk meraih kehidupan akherat yang membahagiakan, dimensi yang mengandung nilai yang dapat memadukan antara kehidupan duniawi dan ukhrawi.¹¹

Disamping itu, pemimpin pendidikan harus berwawasan masa depan yaitu mengantisipasi perubahan yang ada, tidak hanya dalam pendidikan saja tetapi juga perkembangan ilmu pengetahuan teknologi.

Kepemimpinan pendidikan pada lembaga pendidikan Islam, yaitu kepala madrasah, penting sekali bagi peningkatan kualitas pendidikan. Karena lembaga pendidikan yang dikelola oleh pemimpin yang mengerti komitmen serta berwawasan luas, akan berjalan dengan tertib dan dinamis sesuai dengan kemajuan zaman. Selain itu, kepala madrasah hendaknya juga mengerti kedudukan madrasah di masyarakat, mengenal badan-badan dan lembaga-lembaga masyarakat yang menunjang pendidikan, mengenal perubahan sosial, ekonomi, politik masyarakat, mampu membantu guru dalam mengembangkan

¹¹ Djumransjah Indar, *Ilmu Pendidikan Islam*, (IAIN Sunan Ampel, Malang), 1992, hal. 23-24

program pendidikan sesuai dengan perubahan yang terjadi di masyarakat sekaligus membantu pemecahan permasalahan yang dihadapi.

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah suatu hal yang mudah untuk diwujudkan. Karena banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhinya yang tanpa ada usaha untuk memperhatikan dan mencari solusi, maka usaha peningkatan kualitas pendidikan mustahil akan terwujud.

Realitanya, banyak lembaga pendidikan yang dapat tumbuh dan berkembang menjadi lebih baik dan ada pula yang mengalami kemandekan dan bahkan tinggal menunggu kehancurannya. Adapun salah satu faktor penyebabnya adalah terletak pada kompetensi dan kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah.

Apabila seorang kepala madrasah tidak bisa mengatur, mempengaruhi, mengajak anggotanya untuk meraih tujuan pendidikan, gagap memanfaatkan peluang yang ada, dan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang sekedar melaksanakan tugas rutin, maka jangan diharapkan kualitas pendidikan akan mengalami peningkatan. Sebaliknya, jika seorang kepala madrasah tersebut memiliki potensi yang cukup baik, maka ia akan cenderung untuk terus meningkatkan organisasi pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Sehingga dengan sendirinya kualitas pendidikan ikut meningkat.

Pertumbuhan Madrasah dalam lapisan masyarakat lagi-lagi tidak terlepas dari kepemimpinan Kepala Madrasah dalam rangka mencapai tujuan secara umum

ataupun secara khusus. Sebab kepemimpinan Kepala Madrasah tidak hanya tersurat kedalam lembaga madrasah saja tetapi juga tersirat kedalam sosial masyarakat serta kultur budaya di lingkungan masyarakat tersebut. Kepala Madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Bandar Lampung sebagai contoh, keberadaan madrasah yang tumbuh dan berkembang di lingkungan lokalisasi juga menjadi nilai tersendiri. Bagaimana kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Anwar Panjang Panjang Bandar Lampung dalam perjalanannya mengembangkan madrasah tersebut juga menjadi satu alasan kenapa pada akhirnya madrasah ini tetap bertahan dan bahkan mampu menjadi motor penggerak perubahan pemahaman orangtua siswa akan pentingnya pendidikan madrasah sebagai benteng kehidupan dari maraknya pergaulan bebas hingga masalah paling krusial di lingkungan masyarakat yaitu putus sekolah.

Madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Anwar Panjang Panjang Bandar Lampung bukanlah hanya sekedar simbol atau pelengkap, sebab data yang menunjukkan bahwa meningkatnya nilai akademik siswa di lingkungan madrasah ini yang juga patut mendapat apresiasi dari pemerintah, menjadi bahan pertimbangan bahwa melalui madrasah pulalah lahir pribadi siswa yang lebih percaya diri dan di perhitungkan di masyarakat. Piagam penghargaan yang diperoleh MTs Mathla'ul Anwar Panjang Panjang Bandar Lampung sebagai sekolah dengan indeks integritas penyelenggara ujian nasional yang tertinggi juga bagian dari bukti bahwa madrasah ini menunjukkan eksistensinya di masyarakat.¹²

¹² Dokumentasi Kepala Madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka penelitian ini diberi judul Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah pada MTs Mathla'ul Anwar Panjang Panjang Bandar Lampung.

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, Maka fokus penelitian ini adalah Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah pada MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung.

Berdasarkan fokus penelitian tersebut, maka subfokus penelitian ini adalah :

1. Kemampuan Kepala Madrasah Memberitahukan (*Telling*) informasi terkait tugas dan kewajiban
2. Kemampuan Kepala Madrasah dalam menajajakan (*Selling*) instruksi-instruksi
3. Kemampuan Kepala Madrasah dalam mengikutsertakan (*Partisipating*) guru terkait pengambilan keputusan
4. Kemampuan Kepala Madrasah dalam menugaskan atau mendelegasikan (*delegating*) tugas

C. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus dan subfokus yang telah dikemukakan, maka peneliti merumuskan beberapa peratanyaan penelitian yaitu:

1. Bagaimana kemampuan Kepala Madrasah dalam Memberitahukan informasi terkait tugas dan kewajiban kepada para guru yang dipimpinya?
2. Bagaimana kemampuan Kepala Madrasah dalam menjajakan instruksi-instruksi terhadap guru yang dipimpinya?
3. Bagaimana kemampuan Kepala Madrasah dalam mengikutsertakan guru terkait pengambilan keputusan penyelesaian tugas dengan baik?
4. Bagaimana proses pendelegasian yang dilakukan Kepala Madrasah terkait pelaksanaan tugas kepada guru yang dipimpinnya?

D. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian

Dengan mengacu hasil rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah *Untuk mengetahui Implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah di MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung.*

Secara teoritis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu penegetahuan dan pengembangan konsep kepemimpinan, khususnya tentang gaya kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah serta sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya khususnya yang berminat dalam kajian kepemimpinan.

Secara praktis hasil penelitian akan berguna sebagai berikut;

1. Bagi kepala Madrasah, hasil penelitian ini :

- a. Sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil langkah-langkah strategis peran Kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung.
 - b. Mengembangkan teori manajemen SDM khususnya yang berkaitan dengan peran pimpinan (Kepala Sekolah atau Kepala Madrasah) dan Manajemen profesional.
2. Bagi guru MTs MA Panjang, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk pertumbuhan dan peningkatan jabatan fungsionalnya sebagai guru yang profesional.
 3. Bagi siswa MTs MA Panjang, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk lebih meningkatkan prestasi belajar demi dapatnya berkompetisi dengan kebutuhan pasar (SDM).
 4. Bagi Kepala Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Kepala Sekolah di lingkungan Kota Bandar Lampung.