BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan bidang pendidikan yang dilaksanakan oleh pemerintah bersama dengan masyarakat merupakan salah satu cita-cita nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Proses untuk mencerdaskan kehidupan bangsa ini dapat dilakukan melalui jalur pendidikan.[1]

Pendidikan merupakan kunci pembuka ke arah kemajuan suatu bangsa, pendidikan yang maju dan kuat akan mempercepat terjadinya perubahan sosial, dan pendidikan yang mundur akan kontra produktif terhadap jalannya proses perubahan sosial, bahkan dapat menimbulkan ketidak harmonisan tatanan sosial.

Pendidikan memiliki peranan yang sangat penting dan signifikan dalam proses perubahan di masyarakat. Eksistensi pendidikan pada dasarnya untuk membangun pribadi manusia terdidik, namun demikian pendidikan itu akan menjadi lebih fungsional, apabila berbagai macam persoalan penghambat pendidikan ditiadakan.

Adanya ketiga persoalan di atas akan membuat kondisi pendidikan di negara ini semakin memprihatinkan, hal tersebut dapat dilihat dari capaian hasil pendidikan yang tidak bermutu dalam indeks pembangunan manusia (IPM) Indonesia dikancah internasional. Oleh karena itu, dalam era persaingan seperti sekarang yang dapat bertahan hanyalah yang mempunyai kualitas, sehingga lembaga-lembaga pendidikan yang tidak berkualitas akan ditinggalkan dan tersingkir dengan sendirinya karena tidak bisa *survive* dengan perkembangan zaman.

Rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia ini menuntut pembaharuan dari berbagai bidang. Kepala madrasah sebagai seorang *top manajer* di lingkungan madrasah, mempunyai tugas penting yang harus dilakukan untuk

---

[1] Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi Aplikasi* (Jakarta : PT Grasindo, 2002), 1.

peningkatan sistem pengajaran. Kualitas madrasah juga merupakan faktor yang mendorong semangat kerja guru. Oleh karena itu, kualitas madrasah juga perlu senantiasa ditingkatkan, baik pada aspek program, sarana-prasarana, personil, dana, proses belajar mengajar, layanan administrasi maupun hasil pendidikan, partisipasi dari orangtua siswa, masyarakat maupun dukungan pemerintah perlu lebih ditingkatkan untuk menunjang kualitas madrasah.[2]

Madrasah Tsanawiyah adalah lembaga pendidikan yang sederajat dengan sekolah menengah pertama yang memiliki ciri khas Islam yang dikelola dan dikembangkan di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai ciri khas Islam, madrasah memegang peranan penting keberadaannya karena menghasilkan sumber daya manusia berkualitas yang memiliki dua kemampuan sekaligus, yaitu ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dan memiliki kepribadian dan komitmen yang tinggi terhadap agama (IMTAQ), oleh karena itu pendidikan madrasah harus dipersiapkan dengan sebaik-baiknya. Pentingnya eksistensi pendidikan madrasah menuntut adanya peningkatan mutu pada madrasah . Salah satu upaya peningkatan mutu tersebut dapat dilakukan melalui perubahan pendidikan di madrasah Tsanawiyah.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan perlu adanya perubahan, sementara madrasah atau institusi pendidikan dikatakan sukar untuk mengalami perubahan. Sistem pendidikan dapat dikatakan *resisten* terhadap perubahan dan gaya kepemimpinan dibanding dengan institusi perindustrian dan bidang pertanian. Hal ini dikarenakan guru-guru dan para pendidik lebih sukar menerima perubahan dibanding buruh dan petani. Faktor-faktor yang mempengaruhi fenomena tersebut adalah *input, output dan outcome*.

Oleh karena itu, pembaharuan di madrasah tidak mudah dilakukan dan tidak serta-merta dapat diterima secara penuh dan langsung oleh anggota

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[2]Wiyono Bambang Budi, *Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dan Semangat Kerja Guru dalam Melaksanakan Tugas Jabatan di Madrasah Dasar* (Jurnal Filsafat, teori dan Praktik Kependidikan : 2000), 81.

organisasi di madrasah. Hal ini berkaitan dengan tingkat penerimaan yang dilandasi oleh pengetahuan dan pemahaman anggota yang beragam.

Untuk dapat mencapai sistem pendidikan dan pengajaran yang baik di madrasah, diperlukan adanya pembaharuan-pembaharuan dalam bidang pendidikan dengan mengikuti perkembangan IPTEK dan tuntutan kebutuhan masyarakat yang bertahap. Pembaharuan pendidikan tersebut diperlukan agar pelayanan yang diberikan Madrasah tetap *up to date*.

Perubahan pendidikan menyangkut beberapa aspek, antara lain berkaitan dengan manajemen, kurikulum, materi pembelajaran, metode pembelajaran, berbagai sarana penunjang, termasuk dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah yang bertanggung jawab terhadap perkembangan dan kemajuan madrasah harus memahami masalah kepemimpinan secara baik, agar bisa terjadi perkembangan dan kemajuan di madrasah.

Dalam upaya peningkatan mutu, madrasah menempati prioritas tertinggi dalam pembangunan pendidikan nasional yang terus ditingkatkan dan dilakukan dari masa ke masa. Beberapa upaya peningkatan mutu pendidikan telah dilaksanakan meliputi peningkatan kemampuan pengelolaan dan pengawasan, peningkatan kemampuan profesional guru, pengembangan kurikulum muatan lokal, cara belajar siswa aktif dan berbagai proyek peningkatan mutu pendidikan dengan pendekatan yang komprehensif, namun dari berbagai macam upaya yang telah dilakukan masih belum membawa hasil seperti yang diharapkan.

Reformasi pendidikan ini dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Melalui otonomi yang luas, madrasah wajib mengikutsertakan masyarakat dalam perencanaan, pengelolaan dan pemantauan madrasah dalam kerangka kebijaksanaan pendidikan nasional. Diharapkan melalui pendekatan ini berbagai permasalahan otonomi Madrasah dapat diatasi, seperti :[3]

1. Kepala madrasah tidak memiliki kewenangan yang cukup dalam mengelola keuangan madrasah yang dipimpinnya.

[3]Mantja Willem, *Manajemen Pendidikan dalam Era Reformasi.* (Jurnal Ilmu Pendidikan.2000), 85

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

2. Kemampuan manajemen kepala madrasah pada umumnya rendah.
3. Pola anggaran yang saat ini diberlakukan tidak memungkinkan guru yang mengajar secara profesional memperoleh tambahan intensif.
4. Peran serta masyarakat sangat kecil dalam mengelola madrasah.

Menurut Suharjo dalam upaya perubahan itu meliputi tiga strategi: *social planning* yaitu dengan bantuan para ahli, masyarakat merancang perubahan bagi masyarakat itu sendiri, *social action* yaitu mendorong proses perubahan dengan tindakan-tindakan langsung dan *community development* yaitu melibatkan partisipasi seluruh warga dalam membangun keseluruhan aspek kehidupan.[4]

Keberhasilan suatu reformasi memerlukan agen sebagai wadah dan kegiatan. Agen perubahan harus dimotori oleh seseorang yang disebut *key person* yang dalam lembaga pendidikan sering disebut kepala madrasah. Kemampuan kepemimpinan kepala madrasah pada jenjang madrasah Tsanawiyah di Indonesia relatif rendah, karena sebagian besar kepala madrasah Tsanawiyah cenderung hanya menangani masalah administrasi, memonitor kehadiran guru atau membuat laporan ke pengawas, dan masih belum menunjukkan peranan sebagai pemimpin yang profesional. Padahal disisi lain kemampuan kepemimpinan kepala madrasah sangatlah dibutuhkan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Menurut Suryadi kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor utama yang dapat menentukan prestasi madrasah terutama di tingkat madrasah Tsanawiyah.[5]

Pada umumnya kepala madrasah mengalami masalah dalam setiap substansi manajemen peserta didik di madrasah. Masalah itu dapat disebabkan oleh beberapa alternatif penyebab, kemudian untuk pemecahan terhadap masalah tersebut telah diupayakan dengan memperhatikan potensi-potensi madrasah Tsanawiyah, baik potensi sumber daya manusia maupun sumber daya non-manusia.

Kepala madrasah merupakan pejabat yang bertanggung jawab atas keberhasilan pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya. Untuk mencapai

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

---

[4] Suharjo, *Inovasi Pendidikan dan Aktualitasnya dalam pembangunan Nasional* (Majalah Pendidikan. 2000), 96

[5] Suharjo, *Inovasi Pendidikan*, 98.

keberhasilan itu, kepala madrasah harus melakukan kegiatan supervisi secara terus menerus, baik terhadap proses aktivitas belajar mengajar yang dilakukan oleh guru, hal tersebut dikarenakan guru adalah orang yang langsung berhadapan dengan anak didik sekaligus menjadi penentu baik buruknya hasil belajar. Namun meskipun guru dianggap sebagai penentu keberhasilan proses belajar mengajar, jika kepala madrasah tidak memberikan supervisi dengan baik kepada para guru, maka akan dapat mempengaruhi hasil belajar peserta didik.

Peran kepala madrasah secara langsung atau tidak langsung dapat menjadi penentu keberhasilan belajar anak, mutu pendidikan di suatu lembaga pendidikan dan jenjang pendidikan sangat tergantung pada pimpinan madrasahnya. Semakin sering kepala madrasah melaksanakan supervisi kepada para guru, maka semakin baik pula kondisi dan hasil belajar mengajar di madrasah itu.

Diantara pemimpin-pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting. Dikatakan penting karena kepala madrasah lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan disetiap madrasah. Suatu program pendidikan itu dapat dilaksanakan atau tidak sangat tergantung kepada kecakapan dan kebijaksanaan kepala madrasah sebagai pemimpin.[6]

Seorang kepala madrasah dalam mengelola organisasi madrasah, dapat menekankan salah satu jenis gaya kepemimpinan yang ada. Gaya kepemimpinan mana yang paling tepat diterapkan masih menjadi pertanyaan. Karakteristik madrasah sebagai organisasi pendidikan akan berpengaruh terhadap keefektifan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Masalah penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah dewasa ini, merupakan masalah yang menjadi perhatian utama dalam mengembangkan pendidikan di Indonesia.

Program yang dicanangkan pemerintah dalam program peningkatan mutu pendidikan madrasah salah satunya adalah meningkatkan mutu pengelolaan dan kepemimpinan kepala madrasah. Pembinaan untuk peningkatan pengetahuan kepemimpinan dan kemampuan pengelolaan kepala madrasah perlu terus

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

---

[6] Syaefuddin Aas, *Kinerja Kepala Madrasah dalam Melaksanakan Supervisi Pengajaran*. (Jurnal Ilmu Pendidikan. 1998), 108

digalakkan dalam rangka mendukung tercapainya peningkatan mutu pendidikan di madrasah.[7]

Banyak gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan untuk mengelola organisasi madrasah. Salah satu teori gaya kepemimpinan yang banyak dikembangkan adalah gaya kepemimpinan dua dimensi. Berdasarkan teori gaya kepemimpinan ini, ada dua aspek orientasi perilaku kepemimpinan, yaitu orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan manusia. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada struktur tugas, penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, metode kerja dan prosedur pencapaian tujuan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia adalah gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada hubungan kesejawatan, kepercayaan, penghargaan, kehangatan dan keharmonisan hubungan antara pemimpin dan bawahan.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor utama yang mendorong semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas. Untuk itu pembinaan kepemimpinan kepala madrasah perlu senantiasa ditingkatkan, hal ini dapat dilakukan melalui penataran, lokakarya, seminar, rapat, pertemuan kelompok kerja kepala madrasah, atau bentuk-bentuk pembinaan kepala madrasah lainnya.

Seorang kepala madrasah berperan sebagai kunci dalam peningkatan mutu madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah mengarah kepada orientasi terhadap tugas-tugas madrasah dan orientasi terhadap bentuk-bentuk pola hubungan dengan anggota. Untuk dapat melaksanakan tugas kepala madrasah sebagaimana yang diharapkan, setiap kepala madrasah dituntut untuk memiliki kompetensi-kompetensi tertentu, kompetensi yang dimaksud akan menyangkut berbagai fungsi atau tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah, baik sebagai administrator, supervisor, maupun sebagai pengambil keputusan.

Dalam kaitannya dengan mutu pendidikan, kepala madrasah bertanggung jawab untuk meningkatkan pendayagunaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan mutu pendidikan pada jenjang yang

[7] Syaefuddin Aas, *Kinerja Kepala Madrasah*, 118

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

dipimpinnya.[8] Karena itu peningkatan kualitas pendidikan menjadi tanggung jawab semua pihak, tetapi peningkatan kualitas madrasah sangat bergantung pada gaya kepemimpinan dan gagasan-gagasan baru dari seorang kepala madrasah.

MTs Al Mubarokah merupakan salah satu madrasah Tsanawiyah yang mengalami perubahan setelah melaksanakan gaya kepemimpinan, pembaharuan di madrasah ini selain berjalan mulus, perubahan ini terjadi dalam waktu yang relatif singkat setelah diterapkan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah dan dipimpin oleh seorang kepala madrasah yang profesional dan berpengalaman.

Perjalanan kepemimpinan kepala MTs Al Mubarokah bukannya tanpa ada hambatan atau tantangan yang berarti. Banyak hal yang harus dihadapi oleh kepala madrasah dalam memajukan madrasahnya, kondisi demikian menyebabkan tugas dan dan tanggung jawab kepala madrasah tidaklah ringan. Pimpinan harus mampu menyikapi perubahan ini dengan membuat kajian dan kebijakan-kebijakan yang diperlukan. Diantara kebijakan yang penting adalah tentang penyediaan sumber daya guru yang kompeten di bidangnya dan masih banyak lagi yang lainnya. Hal ini harus dilakukan karena tuntutan masyarakat terhadap keberadaan madrasah saat ini sangat tinggi terutama bagaimana madrasah bisa membentengi moral generasi bangsa ini.

MTs Al Mubarokah sebelumnya merupakan madrasah yang jauh dari budaya mutu, termarginalkan oleh masyarakat, mengalami masalah dengan manajemen, sarana dan prasarana yang kurang layak, siswa yang sedikit, dan kesejahteraan gurunya yang rendah. Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum, permasalahan kurangnya Ruang kelas menjadi permasalahan yang harus segera diselesaikan. Selanjutnya permasalahan profesionalitas guru yang belum memadai, karena dari sejumlah guru yang mengajar masih banyak yang jarang hadir waktu jam pelajaran dan mengajar tidak sesuai dengan bidangnya. Sehingga beberapa waktu yang lalu madrasah Tsanawiyah Al Mubarokah dianggap sebagai tempat pendidikan nomor dua setelah sekolah umum lainnya. Namun untuk saat ini madrasah mulai dianggap

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

---

[8] Suparno, *Keefektifan Program Pembinaan Kepala Madrasah Dasar dalam Era Pendidikan Dasar 9 Tahun* (Jurnal Filsafat, Teori dan Praktik Kependidikan : 2001), 41-42

sebagai tempat pendidikan yang utama, hal ini tentunya tidak terlepas dari peran seorang kepala madrasah dalam upanyanya mengembangkan dan memimpin madrasahnya sehingga madrasah yang dipimpinnya mampu berdaya saing dengan dunia masa kini.

Berpijak dari uraian di atas, penulis bertujuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan pokok bahasan tentang kepemimpinan kepala madrasah dengan judul **"KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH"** Studi kasus di MTs Al Mubarokah Desa Cibiuk kecamatan Ciranjang kabupaten Cianjur**.**

B. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah, terdapat beberapa inti permasalahan yang menjadi fokus penelitian dalam tesis ini :

1. Bagaimana perilaku komunikasi interpersonal kepala Madrasah Tsanawiyah Al Mubarokah Desa Cibiuk Ciranjang Cianjur?
2. Bagaimana perilaku pengambilan keputusan kepala Madrasah Tsanawiyah Al Mubarokah Desa Cibiuk Ciranjang Cianjur?
3. Bagaimana perilaku keteladanan kepala Madrasah Tsanawiyah Al Mubarokah Desa Cibiuk Ciranjang Cianjur?
4. Bagaimana perilaku pemberian *reward* dan *punishment* yang dilakukan kepala Madrasah Tsanawiyah Al Mubarokah Desa Cibiuk Ciranjang Cianjur?

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis perilaku komunikasi interpersonal kepala MTs Al Mubarokah Desa Cibiuk Ciranjang Cianjur.
2. Menganalisis perilaku pengambilan keputusan kepala MTs Al Mubarokah Desa Cibiuk Ciranjang Cianjur.
3. Menganalisis perilaku keteladanan kepala MTs Al Mubarokah Desa Cibiuk Ciranjang Cianjur.

4. Menganalisis perilaku pemberian *reward dan punishment* yang dilakukan kepala MTs Al Mubarokah Desa Cibiuk Ciranjang Cianjur.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi perumusan konsep tentang kepemimpinan kepala madrasah dibidang pendidikan, khususnya dalam kepemimpinan di madrasah.

Sedangkan secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan berharga bagi para praktisi pendidikan, kepala Madrasah, dan para pemerhati pendidikan Islam terutama untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam, dan untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan lembaga pendidikan Islam pada umumnya.

E. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang kepemimpinan memang telah banyak dikaji, baik itu tentang kepemimpinan kepala madrasah maupun kepemimpinan kyai, hal ini menunjukkan bahwa penelitian tentang kepemimpinan itu memang menarik untuk selalu dikaji dan dikembangkan. Sehingga dengan demikian, dapat melahirkan teori-teori baru yang bermanfaat bagi perkembangan khazanah ilmu pengetahuan. Kajian terdahulu dalam penelitian ini diperlukan untuk mengetahui perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Dengan begitu, akan mempermudah untuk menentukan fokus yang akan dikaji. Ada beberapa hasil studi penelitian yang penulis anggap mempunyai relevansi dengan penelitian ini, diantaranya adalah :

Ahmad Azhar, 2007. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN Malang II Batu) Penelitian ini berusaha memahami keberadaan Kepala Madrasah dalam perubahan dan pembaharuan pendidikan serta kondisi warga madrasah dalam memahami pentingnya peningkatan mutu pendidikan, oleh karena itu studi ini diberi judul "Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN Malang II Batu)." Fokus penelitian ini ditekankan pada

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

sejauh mana kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebab itu permasalahan difokuskan sebagai berikut: (1)Bagaimana pola kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu dalam meningkatkan mutu pendidikan? (2)Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang II Batu?

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif berdasarkan rancangan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui: Observasi, dokumentasi dan wawancara secara mendalam. Setelah dilakukan pemeriksaan keabsahannya, data dianalisis dengan cara (1)Reduksi data, (2)Penyajian data dan (3)Penarikan kesimpulan. Dari hasil kajian data yang diperoleh: pola kepemimpinan Kepala madrasah sangat berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, karena pembaharuan telah dilaksanakan secara efektif dan berlangsung untuk memperoleh hasil maksimal.

Dengan paradigma semacam ini maka MAN Malang II Batu akan mampu mempersiapkan out putnya bukan hanya memiliki keterampilan tetapi juga moral yang baik. Dengan demikian, dihasilkan sebuah temuan "Pola kepemimpinan situasional oleh Kepala Madrasah apabila dilaksanakan secara maksimal akan sanggup meningkatkan mutu pendidikan".[9]

Nurdi, 2010, Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru di SMA Unggulan BPPT Al Fattah Lamongan. Ada tiga tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu; (1)Mengetahui keberadaan sumberdaya guru di SMA Unggulan BPPT Al Fattah Lamongan (2)Mengungkap usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru (3)Mengungkap strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengantisipasi hambatan dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dan nnnnn dokumentasi. Interprestasi data menggunakan perspektif

---

[9] Azhar, Ahmad, 2007. *Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN Malang II Batu)*. Tesis. Malang: PPS UIN Malang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

fenomenologis. Data yang terkumpul diperiksa keabsahannya dengan pengecekan kredibilitas data yang akan dilakukan triangulasi, pengecekan anggota dan diskusi sejawat. Data dianalisis dengan melakukan langkah-langkah : (1)reduksi data (2)penyajian data (3)penarikan kesimpulan.

Dari analisis dapat diperoleh temuan-temuan sebagai berikut. Adapun bentuk, keberadaan sumberdaya guru meliputi jumlah guru, kualifikasi akademik, perkembangan akademik, prosentase kehadiran. Upaya dan langkah strategis kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru yaitu dengan: (1)Merubah pola pikir/membangun karakter positif (*positive character building*) melalui jalur pendidikan (*education*), pembinaan (*mentoring*), pelatihan (*coaching*). Kegiatan tersebut terakumulasi pada aktifitas studi lanjut tentang pemberdayaan melalui forum-forum ilmiah seperti seminar, diskusi, kolosium, penataran, pembentukan musyawarah guru mata pelajaran, mengadakan kerjasama dengan lembaga lain, program magang, pembinaan lintas sektoral penyediaan perpustakaan, penugasan-penugasan, penataran dan pelatihan. (2)Menjadikan visi misi tujuan SMA Unggulan BPPT Al-Fattah Lamongan menjadi pijakan pengembangan mutu sumberdaya guru (3)Pemberian tunjangan kesejahteraan guru baik material ataupun non material.

Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengantisipasi hambatan pengembangan sumberdaya guru di SMA Unggulan BPPT Al-Fattah Lamongan antara lain (1) Mendengarkan ide saran dari guru serta berkomunikasi dengan para guru, (2) Memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi (3) Pendelegasian tugas pada guru lain apabila guru berhalangan hadir (4) Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan. Jadi yang ditemukan dalam penelitian ini adalah untuk membentuk guru yang bermutu, professional, komitmen, dan memiliki etos kerja dapat digunakan bentuk strategi academy dengan menggunakan dua pendekatan buy approach dan make approach.[10]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

---

[10] Nurdi, 2010, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Di SMA Unggulan BPPT Al Fattah Lamongan*. Tesis. Malang: PPS UIN Malang

Ratiah. 2010. Peran Kepala sekolah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui motivasi kerja guru dan peran kepala sekolah dalam peningkatan motivasi kerja guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah NTB.

Penelitian ini adalah jenis dari penelitian lapangan yang bersifat análisis kualitatif, Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis, yaitu berusaha untuk memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitan terhadap orang-orang dalam situasi tertentu. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi partisipan dan non partisipan, wawancara tidak terstruktur dan dokumentasi. Adapun analisis data yakni dengan mendeskripsikan data secara keseluruhan sekaligus dianalisis pada saat pembuatan laporan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja guru di SMP Darul Muhajirin Praya cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan komitmen dan loyalitas guru yang bekerja dengan baik. Kondisi tersebut dapat dilihat dari aktivitas mereka dalam menjalankan tanggung jawabnya dalam melakukan kerja, prestasi yang dicapainya, pengembangan diri dan kemandiriannya dalam bertindak. Adapun peran kepala sekolah dalam peningkatan motivasi kerja guru di SMP Darul Muhajirin dengan teknik-teknik yaitu: sebagai mitra kerja, partisipator, supporter, memberikan mandat, membuat tempat kerja yang menyenangkan dan uswah (teladan) bagi para guru SMP Darul Muhajirin Praya. Dengan peran yang dimainkan kepala sekolah diatas kemudian menggerakkan para guru untuk memiliki motivasi kerja yang cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan sikap dan tanggung jawab para guru dalam menjalankan tugasnya tanpa banyak menuntut. Guru-guru justru memperlihatkan keikhlasan dalam bekerja dan semangat jihad yang terpatri di hati mereka kemudian menjadi motivasi yang bersifat intrinsik.[11]

Dari beberapa penelitian yang dilakukan diatas, menurut penulis masih bersifat umum dan belum mengarah pada pembahasan secara detail tentang kepemimpinan di madrasah. Dalam penelitian tersebut juga belum membahas gaya kepemimpinan kepala Madrasah dalam proses kepemimpinan dan respon

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[11] Ratiah. 2010. *Peran Kepala sekolah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah*. Tesis. Malang: PPS UIN Malang

bawahan terhadap kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala Madrasah serta cara menghadapi kendala-kendala dalam melakukan proses kepemimpinan. Penelitian yang penulis lakukan dimaksudkan untuk meneliti lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan kepala Madrasah dalam proses memimpin pendidikan terutama di Madrasah Tsanawiyah.

Perbedaan yang lain dalam penelitian ini terletak pada obyek penelitian yaitu di MTs Al Mubarokah Desa Cibiuk Ciranjang Cianjur yang merupakan salah satu Madrasah yang menjadi unggulan dikalangan masyarakat sekitar. Salah satu ciri keunggulan Madrasah ini adalah dengan mendapatkannya nilai akreditasi A, dimana dalam satu kecamatan Madrasah Tsanawiyah swasta yang lain hanya mendapatkan nilai akreditasi B.

F. Kerangka Berpikir

Dalam sebuah lembaga/organisasi biasanya terdapat seorang pemimpin, dan seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan tersendiri. Sebuah kepemimpinan berkaitan erat dengan interaksi. Dalam interaksi tersebut terdapat seseorang atau beberapa orang individu yang mempunyai pengaruh terhadap orang lain. Target kepemimpinan menghasilkan kepatuhan dari yang dipimpin, tetapi kepatuhan itu mempunyai berbagai alasan seseorang bisa patuh terhadap pemimpin. Seseorang bisa patuh terhadap pimpinan karena faktor kebutuhan sosial atau karena nilai-nilai yang ada dalam diri pemimpin cocok dengan nilai internal yang ada dalam dirinya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

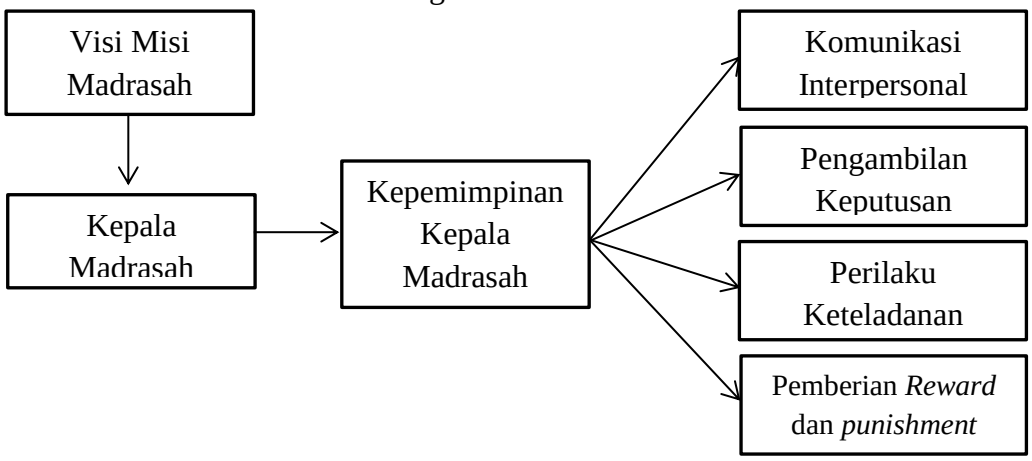
Kepemimpinan yang efektif dapat tercipta apabila seorang pemimpin/kepala madrasah memiliki sifat, perilaku, dan keterampilan yang baik untuk memimpin organisasi madrasahnya, dalam perannya sebagai pemimpin kepala madrasah harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan. Agar proses pengembangan lembaga pendidikan berjalan dengan baik, dibutuhkan suatu kepemimpinan yang efektif yaitu suatu kepemimpinan yang menghargai usaha orang-orang yang dipimpin dan memperlakukan mereka sesuai dengan bakat, kemampuan, dan minat masing-

masing individu yang memberi dorongan untuk berkembang dan mengarahkan diri kearah tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai cita-cita organisasi. Dengan cara seperti itu seorang pemimpin akan banyak mendapatkan bantuan pemikiran, semangat, dan tenaga dari orang-orang yang dipimpin yang akan menimbulkan semangat kebersamaan dan rasa persatuan sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya berujung pada memajukan perencanaan pendidikan.

Kepemimpinan kepala madrasah sangat mewarnai kondisi kerja sebuah madrasah. Kebijakan pengaruh sosial dengan para guru serta para murid dan juga tindakannya dalam membuat berbagai kebijakan, ikut berperan dalam kepemimpinan seorang pemimpin. Unsur esensial dari kepemimpinan seorang kepala madrasah adalah, perilaku komunikasi interpersonal, perilaku pengambilan keputusan, perilaku keteladanan, dan perilaku pemberian *reward* dan *punishment* terhadap yang dipimpinnya. Dari berbagai unsur esensial tentang kepemimpinan tersebut, peneliti berkonsentrasi pada model gaya kepemimpinan dalam menjalankan fungsinya. Karena aktualisasi fungsi kepemimpinan mencerminkan suatu model gaya kepemimpinan.

Secara ringkas kerangka pemikiran penelitian ini dapat penulis sajikan seperti di bawah ini:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Gambar 1.1
Kerangka Pemikiran