

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Tidak dapat disangkal bahwa penyebaran wabah pandemi virus corona (Covid-19) sangat memengaruhi berbagai aspek kehidupan manusia, termasuk pendidikan. Keadaan ini memancing respon dari para pemangku kebijakan pendidikan untuk mengubah proses dan prosedur kegiatan pendidikan yang lebih berorientasi pada kegiatan secara *online*. Di sisi lain, lembaga pendidikan dituntut untuk tetap dapat memberikan layanan standar minimum kepada para *stakeholder* mereka di tengah kondisi *Work from Home* (WFH), Pembatasan Sosial Skala Besar (PSBB), dan *New Normal Era*.

Kondisi tersebut semakin mempersulit pendidikan di Indonesia untuk meningkatkan kualitasnya. Padahal, peningkatan kualitas merupakan sebuah tuntutan tersendiri bagi seluruh lembaga pendidikan di Indonesia, tidak terkecuali lembaga pendidikan madrasah.

Pada kenyataannya madrasah masih memiliki banyak masalah yang menghambat pada peningkatan kualitasnya. “Terdapat empat masalah besar dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah di Indonesia, yaitu tata kelola yang masih manual, kualitas pembelajaran masih di bawah standar, kualitas guru yang kurang kompeten, dan kelemahan di bidang sistem informasi.”<sup>1</sup> Masalah-masalah tersebut tentu saja berdampak pada mutu lulusan di setiap lembaga pendidikan. Salah satu indikator lulusan yang bermutu tersebut adalah prestasi peserta didik.

Prestasi peserta didik di madrasah akan sangat memengaruhi minat masyarakat terhadap madrasah. Tidak sedikit orang tua yang memasukkan anak-

---

<sup>1</sup> Maulana Kautsar, “4 Masalah Pendidikan yang Dihadapi Madrasah,” *Dream* (Jakarta, 3 Desember 2019), 1.

anaknya ke sebuah lembaga pendidikan Islam, khususnya madrasah, bukan hanya karena kurikulum dan pembelajarannya yang berbasis agama, tetapi juga prestasi yang telah diraih oleh madrasah tersebut. Selain prestasi dalam bidang akademik, banyak pula orang tua yang memilih lembaga pendidikan Islam yang memiliki banyak prestasi dalam bidang non-akademik, khususnya prestasi dalam bidang non-akademik keagamaan. “Hal tersebut dimaksudkan agar anak-anak mereka berhasil mencetak prestasi, setidaknya dalam hal meningkatkan keterampilannya.”<sup>2</sup> Dengan demikian, tidak menutup kemungkinan kegiatan non-akademik dapat menjadi ciri khas suatu lembaga pendidikan madrasah.

Pendidikan di Indonesia, termasuk madrasah, harus dapat menyesuaikan diri dengan kondisi tersebut untuk tetap dapat menghasilkan lulusan yang bermutu. Pendidikan harus mampu menerapkan teknologi digital dalam proses pembelajaran, yang kapasitasnya mampu menembus tembok ruang kelas, batas-batas sekolah, dan bahkan negara. Hal ini tentu menjadi tantangan tersendiri bagi seluruh lembaga pendidikan di Indonesia, termasuk lembaga pendidikan madrasah.

Banyak hal yang memengaruhi prestasi peserta didik. “Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap prestasi peserta didik adalah kepemimpinan kepala madrasah. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu madrasah ditentukan oleh keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah.”<sup>3</sup> Kepala madrasah diharapkan mampu menciptakan iklim madrasah yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja guru yang dapat berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik.

Di antara indikator keberhasilan kepala madrasah yaitu “Kepala

---

<sup>2</sup> Suryadi Suryadi dan Wike Silfia, “Madrasah Sebagai Pilihan Orang Tua Bagi Pendidikan Anak di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif 01 KH. Shiddiq Jember,” *Jurnal Ilmiah PGMI (JIP)*, 5: 2 (Maret, 2019), 195–207.

<sup>3</sup> Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 3.

madrasah selaku pimpinan tertinggi di madrasah dianggap berhasil jika dapat meningkatkan kinerja guru melalui berbagai macam bentuk kegiatan pembinaan guru.”<sup>4</sup> Hal ini menjadi tantangan bagi kepala madrasah yang berfungsi sebagai penggerak untuk tetap sehat, tetap aman, dan tetap bekerja dalam situasi dan kondisi apapun, terutama dalam kondisi pandemi Covid-19 ini. Dalam situasi pandemi Covid-19 yang mana mereka diminta untuk bekerja dari rumah, kepala madrasah dituntut untuk tetap melaksanakan tugas mereka dalam membimbing guru yang ada di lembaga mereka.

Untuk menghasilkan madrasah yang bermutu, kepala madrasah harus dapat mengoptimalkan fungsi kepemimpinannya. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan berada di luar situasi itu, sehingga pemimpin harus berusaha menjadi bagian di dalam situasi kelompok atau organisasinya.

Secara operasional, terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan kepala madrasah, yaitu:<sup>5</sup> 1) Instruktif, yaitu pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dan di mana, agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif; 2) Konsultatif, yaitu pemimpin dapat menggunakan fungsi ini sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya; 3) Partisipasi, yaitu pemimpin berusaha memberi kesempatan kepada orang-orang yang dipimpinnya untuk aktif, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya; 4) Delegasi, yaitu pemimpin memberikan pelimpahan wewenang, membuat, atau menetapkan

---

<sup>4</sup> Suwandi Suwandi, Supomo Kandar, dan Irawan Sunoro, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Kerja dan Komitmen Kerja terhadap Profesionalisme Guru,” *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, 4: 1 (April, 2016), 1-9.

<sup>5</sup> A. Rusdiana, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2016), 148–149.

keputusan; 5) Pengendalian, yaitu pemimpin harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Fungsi-fungsi tersebut mengacu pada lima dimensi inti dari model kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah, yaitu “*idealized influence* (pengaruh idealisme), *inspirational motivation* (memiliki motivasi inspirasi), *intellectual stimulation* (intelektual), *individualized consideration* (kepedulian terhadap individu guru), dan *charisma* (memiliki karisma).”<sup>6</sup>

Apabila seorang kepala madrasah melaksanakan tugasnya sesuai fungsi-fungsi tersebut, maka akan timbul pengakuan dari guru-guru sebagai bawahannya atas kepemimpinannya tersebut. Hal tersebut dapat berdampak pada terwujudnya prestasi peserta didik.

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan diungkapkan dengan berbagai macam istilah, antara lain “*Khalifah, Imam, dan Ulu al-Amri.*”<sup>7</sup> Di antara ayat al-Qur’an yang menunjukkan tentang kepemimpinan adalah surat Shad, 38:26;

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ  
 الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ  
 عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا الْحِسَابَ

Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (Q.S. Shad[38]: 26)

<sup>6</sup> Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 323.

<sup>7</sup> Muhammad Harfin Zuhdi, “Konsep Kepemimpinan dalam Perpektif Islam,” *Akademika: Jurnal Pemikiran Islam*, 19: 1 (Maret, 2014): 35–57.

Isi dari ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah SWT memerintahkan kepada nabi Daud AS untuk selalu berbuat adil dalam membuat keputusan. Hal tersebut memberikan makna bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang berlaku adil dalam segala aspek, baik dari instruksi, keputusan, aturan, maupun kebijakannya.

Hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah yang ada di MTs Al-Jawahir Soreang Kabupaten Bandung belum berjalan dengan optimal. Hal ini disebabkan karena sistem pengelolaan di MTs Al-Jawahir yang masih terintegrasi dengan Pondok Pesantren Salafiyah Al-Jawahir sehingga Kepala Madrasah tidak dapat membuat keputusan secara mutlak dan keputusan tersebut tetap ada di tangan pimpinan pondok pesantren.

Selain itu, Kepala Madrasah kesulitan untuk memadukan sistem antara pesantren dan madrasah sehingga membutuhkan waktu, pengalaman, dan pertimbangan yang matang untuk mengoptimalkan pengintegrasian sistem pesantren dan madrasah tersebut.<sup>8</sup>

Namun, di sisi lain, Kepala Madrasah memiliki strategi lain untuk menghasilkan madrasah yang bermutu, yaitu dengan mengembangkan program ekstrakurikuler. Hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya prestasi non-akademik dari para peserta didiknya. Padahal MTs tersebut baru berdiri pada tahun 2017. Prestasi-prestasi tersebut di antaranya:<sup>9</sup> 1) Juara 3 Pencak Silat Tatar Galuh Open Se-Pulau Jawa; 2) Juara 1 Fashion Show MTs/SMP Tingkat Kwarran Soreang; 3) Juara 1 Hifdzil Quran Putra MTs/SMP Tingkat Kwarran Soreang; 4) Juara 2 Hifdzil Quran Putri MTs/SMP Tingkat Kwarran Soreang; 5) Juara 1 Pildacil Putri MTs/SMP Tingkat Kwarran Soreang; 6) Juara 1 Kaligrafi Putra MTs/SMP Tingkat Kwarran Soreang; 7) Juara 2 Kaligrafi Putri MTs/SMP

---

<sup>8</sup> Wawancara dengan Asmanah Purwita Sari (Kepala MTs Al-Jawahir), Soreang, 20 Januari 2020.

<sup>9</sup> Dokumen Buku Prestasi Siswa MTs Al-Jawahir, Soreang, 20 Januari 2020.

Tingkat Kwarran Soreang.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka diperlukan pengkajian dan penelitian lebih mendalam mengenai “*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menghasilkan Prestasi Non-Akademik Peserta Didik pada Masa Pandemi Covid-19 (Penelitian di MTs Al-Jawahir Soreang Kabupaten Bandung)*”. Kajian ini menjadi penting dilakukan untuk memberikan solusi yang selama ini menjadi kendala di lembaga pendidikan, khususnya di madrasah, umumnya di seluruh lembaga pendidikan di Indonesia.

Terjawabnya permasalahan tersebut akan sangat membantu dan memberikan kontribusi positif bagi pengembangan mutu pendidikan Indonesia pada umumnya, khususnya optimalisasi fungsi kepemimpinan kepala madrasah yang berdampak pada peningkatan prestasi non-akademik peserta didik.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka yang menjadi fokus dari penelitian ini adalah kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menghasilkan prestasi non-akademik peserta didik (penelitian di MTs Al-Jawahir Soreang Kabupaten Bandung). Berdasarkan uraian fokus tersebut, maka yang menjadi subfokusnya berasal dari teori fungsi kepemimpinan Hadari Nawawi, yaitu fungsi instruktif, konsultatif, partisipasi, delegasi, dan pengendalian pada kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan prestasi non-akademik peserta didik.

Tujuan dari fokus dan subfokus masalah adalah untuk mempertajam ruang lingkup penelitian dengan bentuk pertanyaan serta membatasi cakupan wilayah masalah yang diteliti. Berdasarkan latar belakang, fokus, dan subfokus masalah tersebut, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan fungsi instruktif kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menghasilkan prestasi non-akademik peserta didik di MTs Al-Jawahir



Soreang Kabupaten Bandung pada masa pandemi Covid-19?

2. Bagaimana pelaksanaan fungsi konsultatif kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menghasilkan prestasi non-akademik peserta didik di MTs Al-Jawahir Soreang Kabupaten Bandung pada masa pandemi Covid-19?
3. Bagaimana pelaksanaan fungsi partisipasi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menghasilkan prestasi non-akademik peserta didik di MTs Al-Jawahir Soreang Kabupaten Bandung pada masa pandemi Covid-19?
4. Bagaimana pelaksanaan fungsi delegasi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menghasilkan prestasi non-akademik peserta didik di MTs Al-Jawahir Soreang Kabupaten Bandung pada masa pandemi Covid-19?
5. Bagaimana pelaksanaan fungsi pengendalian kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menghasilkan prestasi non-akademik peserta didik di MTs Al-Jawahir Soreang Kabupaten Bandung pada masa pandemi Covid-19?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian mengungkapkan tentang maksud dan capaian yang ingin dihasilkan dari penelitian yang akan dilakukan, serta dirumuskan secara spesifik sesuai dengan urutan kepentingannya. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan:

1. Pelaksanaan fungsi instruktif kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menghasilkan prestasi non-akademik peserta didik di MTs Al-Jawahir Soreang Kabupaten Bandung pada masa pandemi Covid-19?
2. Pelaksanaan fungsi konsultatif kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menghasilkan prestasi non-akademik peserta didik di MTs Al-Jawahir Soreang Kabupaten Bandung pada masa pandemi Covid-19?
3. Pelaksanaan fungsi partisipasi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menghasilkan prestasi non-akademik peserta didik di MTs Al-Jawahir Soreang Kabupaten Bandung pada masa pandemi Covid-19?
4. Pelaksanaan fungsi delegasi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam

menghasilkan prestasi non-akademik peserta didik di MTs Al-Jawahir Soreang Kabupaten Bandung pada masa pandemi Covid-19?

5. Pelaksanaan fungsi pengendalian kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menghasilkan prestasi non-akademik peserta didik di MTs Al-Jawahir Soreang Kabupaten Bandung pada masa pandemi Covid-19?

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Pada hakikatnya setiap penelitian yang dilakukan seseorang diharapkan akan mendapatkan manfaat tertentu. Begitu pula dengan penelitian ini diharapkan mendatangkan manfaat baik dari aspek teoretis maupun praktis.

##### **1. Aspek teoretis**

Penulis berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam perkembangan ilmu pengetahuan secara umum dan ilmu manajemen pendidikan Islam secara khusus, yaitu:

- a. Dapat menjadi bahan acuan untuk kegiatan pendidikan, terutama dalam upaya perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan melalui optimalisasi kepemimpinan kepala madrasah yang berdampak pada peningkatan prestasi non-akademik peserta didik.
- b. Dapat digunakan sebagai sumbang saran dalam meningkatkan dan mengembangkan fungsi kepemimpinan Kepala Madrasah khususnya yang berdampak langsung pada peningkatan prestasi non-akademik peserta didik, sehingga madrasah tersebut siap bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

##### **2. Aspek praktis**

Secara praktis, penulis berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan manfaat di dalam masyarakat secara langsung. Lebih khususnya lagi penelitian ini dapat menjadi acuan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia bagi Kepala Madrasah, guru, dan peneliti lanjut.



### **a. Kepala Madrasah**

Hasil penelitian ini diharapkan dijadikan pertimbangan dalam mengimplementasikan fungsi kepemimpinan pendidikan untuk membangun komitmen menuju sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada guru agar bekerja dengan nyaman, aman, kreatif, dan menyenangkan, serta memberdayakan potensi yang dimiliki madrasah dalam rangka menunjang kualitas pendidikan di madrasah.

### **b. Guru**

Guru dapat meningkatkan kinerjanya dalam pengelolaan pembelajaran non-akademik yang dimotivasi oleh pimpinan madrasah agar dapat bekerja dengan efektif, efisien, nyaman, aman, berinovasi kerja tinggi, dan siap bersaing dengan madrasah lain.

### **c. Peneliti Lanjut**

Hasil penelitian dapat dipergunakan peneliti lanjut sebagai bahan referensi untuk menganalisis kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menghasilkan prestasi non-akademik peserta didik sehingga dapat melakukan penelitian lanjutan yang lebih luas dan mendalam.

## **E. Kerangka Berpikir**

Penelitian dalam Manajemen Pendidikan Islam (MPI) memiliki cara kerja tersendiri. "Cara kerja penelitian MPI adalah menyelidiki konfigurasi, formasi, dan susunan suatu gejala manajerial, kemudian dengan kritis MPI merekonfigurasi, mereformasi, serta merestrukturisasi gambaran yang dialami oleh organisasi pendidikan Islam."<sup>10</sup> Cara kerja tersebut menjadi cara kerja realis yang tepat untuk diadopsi oleh MPI yang memiliki karakter teologis, akademis, dan terapan.

Untuk mensistematisasikan hasil penelitian, maka diperlukan kerangka

---

<sup>10</sup> Irawan Irawan, *Filsafat Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019), 143.

berpikir. “Kerangka berpikir merupakan suatu konseptual yang menjelaskan bagaimana suatu teori berhubungan di antara faktor-faktor penting yang telah diidentifikasi dalam suatu masalah penelitian.”<sup>11</sup> Kerangka berpikir dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

## 1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Mengkaji tentang kepemimpinan pada dasarnya adalah membahas manusia dengan kompleksitasnya. “Kepemimpinan kepala madrasah adalah suatu proses kegiatan kepala madrasah dalam memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, memberi contoh, menggerakkan, dan membimbing guru dan staf yang merupakan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi madrasah.”<sup>12</sup> Dalam melaksanakan tugasnya, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas seluruh sumber daya yang ada di madrasah.

Untuk menghasilkan madrasah yang bermutu, kepala madrasah harus dapat mengoptimalkan fungsi kepemimpinannya. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan berada di luar situasi itu, sehingga pemimpin harus berusaha menjadi bagian di dalam situasi kelompok atau organisasinya.

Secara operasional terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan Kepala Madrasah, yaitu:<sup>13</sup>

- a. Instruktif, yaitu pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), kapan (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan perintah), dan di mana (tempat

---

<sup>11</sup> Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi & Karya Ilmiah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2016), 76.

<sup>12</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 24.

<sup>13</sup> Rusdiana, *Pengembangan Organisasi*, 148–149.

- mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif;
- b. Konsultatif, yaitu pemimpin dapat menggunakan fungsi ini sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya;
  - c. Partisipasi, yaitu pemimpin berusaha memberi kesempatan kepada orang-orang yang dipimpinya untuk aktif, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya;
  - d. Delegasi, yaitu pemimpin memberikan pelimpahan wewenang, membuat, atau menetapkan keputusan;
  - e. Pengendalian, yaitu pemimpin harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

## 2. Prestasi Non-Akademik Peserta didik

Prestasi diraih dari hasil keuletan kerja, di mana setiap orang mengejar prestasi menurut bidang dan kemampuan masing-masing. “Prestasi adalah kemampuan nyata yang merupakan hasil interaksi antara berbagai faktor yang memengaruhi baik dari dalam maupun dari luar individu dalam belajar.”<sup>14</sup> Prestasi dapat dikatakan sebagai suatu hasil yang telah dicapai seseorang sebagai bukti usaha yang telah dilakukan.

Selanjutnya, “Kegiatan non-akademik merupakan kegiatan yang dilaksanakan di luar ketentuan yang telah ada dalam kurikulum dan digunakan sebagai wadah bagi kegiatan peserta didik di luar jam pelajaran kurikuler.”<sup>15</sup> Dengan adanya kegiatan non-akademik ini peserta didik dapat mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya melalui berbagai macam kegiatan

---

<sup>14</sup> Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2018), 46.

<sup>15</sup> Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, Ed. ke-1 (Jakarta: Kencana, 2017), 238.

ekstrakurikuler.

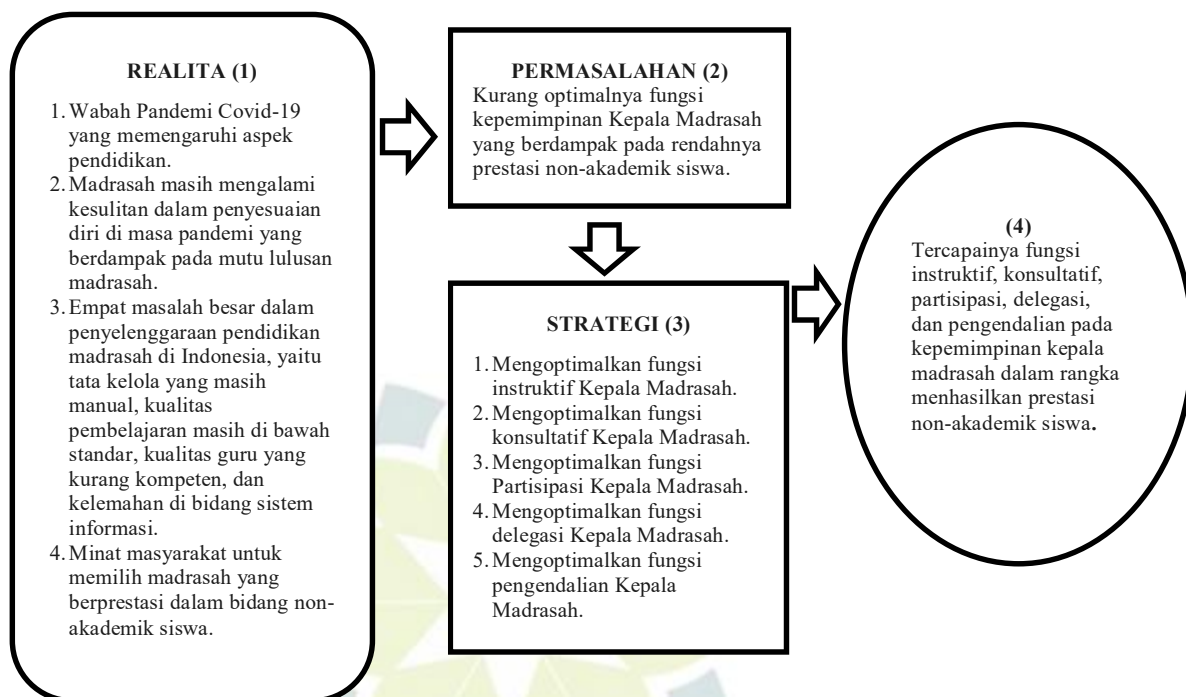
Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi non-akademik peserta didik adalah suatu hasil yang telah dicapai peserta didik sebagai bukti usaha yang telah dilakukan melalui kegiatan yang dilaksanakan di luar ketentuan yang telah ada dalam kurikulum dan digunakan sebagai wadah bagi kegiatan peserta didik di luar jam pelajaran kurikuler.

### **3. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menghasilkan Prestasi Non-Akademik Peserta didik**

Kepemimpinan merupakan suatu proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan Kepala Madrasah adalah proses memengaruhi Kepala Madrasah terhadap bawahannya, yaitu guru dan staf di madrasah tersebut. Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang Kepala Madrasah harus mampu mengimplementasikan fungsi pokoknya, yaitu instruktif, konsultatif, partisipasi, delegasi, dan pengendalian. Fungsi-fungsi tersebut mengacu pada lima dimensi inti dari kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah, yaitu *idealized influence* (pengaruh idealisme), *inspirational motivation* (memiliki motivasi inspirasi), *intellectual stimulation* (intelektual), *individualized consideration* (kepedulian terhadap individu guru), dan *charisma* (memiliki karisma).

Fungsi-fungsi tersebut harus dimiliki oleh setiap Kepala Madrasah, terutama dalam mengelola seluruh bawahannya, yaitu guru dan staf. Kepala Madrasah harus mampu menjaga iklim madrasah yang kondusif, harmonis, dan nyaman. Jika hal tersebut telah dijalankan dengan baik, maka kinerja bawahannya akan semakin baik sehingga berdampak pada terwujudnya prestasi non-akademik peserta didik.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam kerangka berpikir berikut:



**Gambar 1.1**  
**Kerangka Berpikir**  
 (Sumber: Dibuat oleh Peneliti)

## F. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu berfungsi sebagai bahan eksplorasi teoretik, menghindari plagiarisme, membekali peneliti untuk memilih batasan kajian penelitian, dan menentukan kontribusi hasil penelitian dalam bangunan keilmuan. Adapun hasil penelitian terdahulu tersebut adalah:

### 1. Indra Dwi Wijayanti dan Karwanto (2016)

Indra Dwi Wijayanti dan Karwanto (2016)<sup>16</sup> melakukan penelitian dengan judul “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah (Studi Kasus di SMP PGRI 6 Surabaya)*” dalam jurnal *Inspirasi*

<sup>16</sup> Indra Dwi Wijayanti dan Karwanto, “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah (Studi Kasus di SMP PGRI 6 Surabaya),” *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 4: 1 (Mei, 2016): 1–10.

*Manajemen Pendidikan* tahun 2016. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh banyaknya prestasi-prestasi di SMP PGRI 6 Surabaya. Padahal SMP ini termasuk SMP yang kecil dan berada di pinggiran kota Surabaya. Hal tersebut dipengaruhi oleh kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP tersebut. Tujuan penelitian ini berfokus pada kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah yang dijabarkan dalam 1) kepemimpinan kepala sekolah, 2) prestasi sekolah, 3) faktor pendukung dalam meningkatkan prestasi sekolah, 4) faktor penghambat dalam meningkatkan prestasi sekolah, dan 5) upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah. Hasil dari penelitian ini adalah: 1) kepala sekolah mampu menjalankan perannya sebagai pemimpin sekolah dengan baik, dapat memengaruhi dan memberikan arahan kepada bawahannya, mampu menempatkan diri dalam berbagai situasi di sekolah, telah berlaku sebagai agen perubahan, dan mampu merealisasikan visi sekolah dengan baik; 2) prestasi akademik yang pernah diikuti adalah olimpiade SAINS dan peneliti belia, sementara prestasi non-akademik diraih melalui lomba Tunas Hijau dan ekstrakurikuler; 3) faktor pendukung dalam meningkatkan prestasi sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah, guru, dan peserta didik. Sementara pemerintah kota atau daerah merupakan faktor pendukung tambahan melalui dana BOSDA untuk tiap-tiap sekolah; 4) faktor penghambat dalam meningkatkan prestasi sekolah justru berasal dari orangtua yang kurang mendukung perkembangan anak serta keadaan ekonomi orangtua yang membuat mereka keberatan masalah biaya pendidikan. Sementara untuk lahan dan fasilitas memang sangat perlu ditingkatkan; 5) berbagai upaya yang dilakukan kepala sekolah demi meningkatkan prestasi sekolah, diantaranya melalui pengembangan peserta didik, pemberdayaan dan pengembangan guru, melalui sekolah adiwiyata, serta komunikasi dan kerjasama yang luas.



## 2. Isnaini Putri Rahayu dan Erny Roesminingsih (2016)

Isnaini Putri Rahayu dan Erny Roesminingsih (2016)<sup>17</sup> melakukan penelitian dengan judul “*Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Karismatik dalam Peningkatan Prestasi Sekolah di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya*” dalam jurnal *Inspirasi Manajemen Pendidikan* tahun 2016. Penelitian ini dilatarbelakangi tentang pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang karismatik dalam peningkatan prestasi sekolah di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya. Kajiannya dilatarbelakangi oleh pengambilan keputusan kepala sekolah dalam melakukan pembinaan guru. Selain itu ketertarikan akan upaya peningkatan prestasi sekolah di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan tentang: 1) pengambilan keputusan kepala sekolah dalam melakukan pembinaan guru; 2) upaya peningkatan prestasi sekolah di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) pengambilan keputusan kepala sekolah dalam melakukan pembinaan guru di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya cenderung pada monitoring saat PBM berlangsung. Contohnya melakukan kunjungan kelas yang dilakukan satu bulan hanya satu kali; 2) upaya peningkatan prestasi sekolah di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya dengan memberikan fasilitas untuk pengembangan potensi yang dimiliki peserta didik-siswinya, dan mengikutsertakan peserta didik-siswinya dalam kegiatan lomba non akademik.

## 3. Achmad Naim (2017)

Achmad Naim (2017)<sup>18</sup> melakukan penelitian dengan judul

---

<sup>17</sup> Isnaini Putri Rahayu dan Erny Roesminingsih, “Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Karismatik dalam Peningkatan Prestasi Sekolah di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya,” *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 4: 1 (Juli, 2016): 1–6.

<sup>18</sup> Achmad Naim, “Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru dalam Peningkatan Prestasi Belajar Siswa,” *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 2: 1 (Oktober, 2017): 108–122.

“Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru dalam Peningkatan Prestasi Belajar Peserta didik” dalam jurnal *Pendidikan Islam Indonesia* tahun 2017. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kinerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah yang baik dipresepsikan mampu meningkatkan prestasi belajar peserta didik, dan pada akhirnya akan mampu meningkatkan kualitas lulusan yang lebih baik. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis tentang profesionalisme kepala sekolah dan guru dalam meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan peserta didik dapat dicapai karena faktor internal peserta didik dan faktor eksternal seperti lingkungan, kepemimpinan sekolah, metode guru dalam iklim belajar mengajar.

#### **4. Afif Nur Asafu (2018)**

Afif Nur Asafu (2018)<sup>19</sup> melakukan penelitian dengan judul “Implementasi Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Mafatikhul Huda Jagasima” dalam jurnal *Mitra Manajemen* pada tahun 2018. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengkaji secara deskriptif mengenai implementasi fungsi kepemimpinan kepala madrasah di MTs Mafatikhul Huda Jagasima. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi, Sedangkan Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan analisis deskriptif, sebagaimana yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data, yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing / verification. Sumber informan dalam penelitian ini adalah, Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Wakil Kepala Tata Usaha, Guru-guru serta karyawan MTs Mafatikhul Huda Jagasima. Berdasarkan hasil penelitian yang didapat bisa dikatakan bahwa kepala madrasah MTs Mafatikhul

---

<sup>19</sup> Afif Nur Asafu, “Implementasi Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Mafatikhul Huda Jagasima,” *Jurnal Mitra Manajemen*, 2: 5 (September, 2018): 484–493.

Huda Jagasima, mengerti dan memahami tentang fungsi kepemimpinan hal tersebut dibuktikan dari cara beliau dalam menjalankan roda kepemimpinan, dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan roda kepemimpinannya kepala madrasah MTs Mafatikhul Huda menjalankan fungsi kepemimpinannya yaitu fungsi konsultatif, fungsi partisipasi dan fungsi pengendalian.

##### **5. Khoiri (2017)**

Khoiri (2017)<sup>20</sup> melakukan penelitian dengan judul “*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Se Kota Bandar Lampung Tahun 2016 (Analisis Implementasi Fungsi-Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah Se Kota Bandar Lampung)*” dalam tesis yang diterbitkan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Penelitian ini dilatarbelakangi kenyataan di lapangan yang terjadi ketika Kepala Madrasah menerapkan kedisiplinan guna meningkatkan Kinerja guru, terkadang terjadi benturan bagi yang tidak pro terhadap kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah tersebut. Fokus penelitian ini adalah Kepemimpinan Kepala dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Se Kota Bandar Lampung Tahun 2016. Sub Fokus Masalah dalam penelitian ini adalah keterlaksanaan fungsi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik : 1) Fungsi Instruksi, 2) Fungsi Konsultasi, 3) Fungsi Partisipasi, 4) Fungsi Delegasi, 5) Fungsi Pengendalian. Rumusan masalah penelitian sebagai berikut: Berkaitan dengan sub fokus masalah diatas maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut: Bagaimana keterlaksanaan : 1) Fungsi Instruksi, 2) Fungsi Konsultasi, 3) Fungsi Partisipasi, 4) Fungsi Delegasi, 5) Fungsi Pengendalian pada Kepemimpinan Kepala

---

<sup>20</sup> Khoiri Khoiri, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Se Kota Bandar Lampung Tahun 2016 (Analisis Implementasi Fungsi-Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah Se Kota Bandar Lampung)*, Tesis (Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2017).

Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sekota Bandar Lampung dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik Tahun 2016. Metode penelitian ini berupa penelitian deskriptif kualitatif. Oleh sebab itu metode yang dilakukan adalah metode kualitatif dengan memakai bentuk studi multi situs. Maksudnya dalam penelitian deskriptif kualitatif data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka melainkan data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya sehingga yang menjadi tujuan dalam penelitian deskriptif kualitatif ini adalah ingin menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai apa adanya. Hasil penelitian ini adalah: Keterlaksanaan Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sekota Bandar Lampung Tahun 2016 1) Fungsi Instruksi telah berjalan baik dan bersifat Satu Arah dan Pemimpin Bertindak sebagai Komunikator dan dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidik. 2) Fungsi Konsultasi telah berjalan dengan baik dan bersifat dua arah, yaitu komunikasi antara pemimpin dan bawahan dan dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidik.. 3) Fungsi Partisipasi fungsi Partisipasi belum berjalan dengan optimal dimana Kepala Madrasah masih merasa dapat melakukan tugas-tugas nya sendiri tanpa partisipasi dari para guru dan wakil Kepala Madrasah sehingga berdampak tidak baik pada peningkatan kinerja tenaga pendidik. 4) Fungsi Delegasi tidak berjalan dengan baik, karena pada beberapa hal ada keengganan Kepala Madrasah mendelegasikan tugas nya baik kepada guru maupun kepada Wakil Kepala Madrasah sehingga tidak dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidik 5) Fungsi Pengendalian telah berjalan dengan baik yaitu dengan memberikan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan dan dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

## 6. Abdul Kholid Achmad (2016)

Abdul Kholid Achmad (2016)<sup>21</sup> melakukan penelitian dengan judul “*Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*” dalam jurnal *Manajemen Pendidikan Islam* pada tahun 2016. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan meliputi: gaya kepemimpinan instruktif, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif dan kualitas pendidikan melalui proses penentuan in put dan out-put. Metode penelitian ini berupa penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sekolah diperlukan pembinaan untuk guru dan karyawan oleh kepala sekolah melalui (1) gaya kepemimpinan instruktif ditujukan kepada guru dan karyawan yang tidak memiliki kemampuan akademik dan semangat kinerja kurang, (2) gaya kepemimpinan konsultatif membina kemampuan guru dan karyawan akademik kurang dan dan semangat kerja yang baik, (3) gaya kepemimpinan partisipatif dalam membina guru dan karyawan yang memiliki kemampuan yang baik akademik dan karyawan semangat kurang yang memiliki kemampuan akademik yang baik, dan sangat baik dalam kinerja.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan tersebut, secara umum hal yang membedakan dengan penelitian ini adalah dari konteks kepemimpinannya. Subfokus kepemimpinan pada penelitian ini adalah fungsi-fungsi kepemimpinan kepala madrasah, yaitu fungsi instruktif, konsultatif, partisipasi, delegasi, dan pengendalian. Sementara itu, subfokus dari penelitian Indra Dwi Wijayanti dan Karwanto adalah peran kepemimpinan. Selanjutnya, subfokus dari penelitian Isnaini Putri Rahayu dan Erny Roesminingsih pengambilan keputusan kepemimpinan. Berikutnya subfokus dari penelitian

---

<sup>21</sup> Abdul Kholid Achmad, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan,” *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)*, 1: 2 (Desember, 2016): 115–27.

Achmad Naim adalah profesionalisme kepemimpinan.

Selain itu, perbedaan juga terlihat dari penelitian ini dibandingkan dengan penelitian Afif Nur Asafu, Khoiri, dan Abdul Kholid Achmad. Perbedaan itu terdapat pada konteksnya. Penelitian ini berkonteks pada kepemimpinan pendidikan dalam menghasilkan prestasi non-akademik siswa. Sementara itu, penelitian Afif Nur Asafu berkonteks kepemimpinan pendidikan secara umum. Selanjutnya, penelitian Khoiri berkonteks pada kepemimpinan pendidikan dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Penelitian Abdul Kholid Achmad berkonteks pada kepemimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

