

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Manusia merupakan makhluk yang memiliki berbagai potensi, minimal memiliki pendengaran, penglihatan dan hati. Untuk memaksimalkan potensi tersebut, maka harus ada yang mengarahkan dan membimbingnya supaya berjalan dan terarah sesuai yang diharapkan. Karena itu, manusia harus dibekali dengan pendidikan yang cukup sejak dini. Proses pendidikan sebenarnya telah berlangsung sepanjang sejarah manusia dan berkembang sejalan dengan perkembangan sosial budaya manusia itu sendiri di atas permukaan bumi. Proses pendidikan itu dilakukan melalui proses atau tahapan-tahapan kegiatan, baik berupa pengajaran atau pelatihan yang tidak bisa dilakukan secara cepat tanpa perencanaan, karena manusia memiliki berbagai potensi, karakter, dan kepribadian yang sangat berbeda-beda dan kompleks. Dengan pendidikan manusia akan memperoleh ilmu pengetahuan, sedangkan ilmu pengetahuan merupakan salah satu modal dasar manusia dalam menempuh kehidupan ini.

Menurut Murip Yahya (2010:15) pendidikan adalah usaha atau aktivitas yang disengaja dan bertujuan yang didalamnya terlibat berbagai faktor yang saling berkaitan antara satu dengan lainnya, sehingga membentuk suatu sistem yang saling mempengaruhi. Adapun Uus Ruswandi (2008:6), mendefinisikan pendidikan sebagai proses yang dilakukan secara sadar dan terencana dalam rangka untuk membantu perkembangan potensi peserta didik guna memiliki

kompetensi-kompetensi atau kemampuan yang diharapkan oleh keluarga, masyarakat, bangsa, dan agamanya.

Wahjosumidjo (2013:81) berpendapat bahwa:

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi, terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Bersifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki dalam organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar-mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi.

Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah yang berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Keberhasilan kepala sekolah menunjukkannya sebagai seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Dalam Peraturan Menteri Agama No. 29 Tahun 2014 tentang Kepala Madrasah menerangkan bahwa kepala madrasah wajib memiliki kompetensi: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Menurut Daryanto (2006:80), kepala sekolah merupakan personel yang bertanggungjawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Sedangkan Wahjosumidjo (2013:83), mendefinisikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah

dimana diselenggarakan proses belajar-mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kata memimpin dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu kepemimpinan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Adapun E. Mulyasa (2011:107-108) mengutip pendapat Soepardi yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai:

Kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya; adanya pengikut; serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan sekolah. Unsur keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah adalah pemahamannya terhadap teori tentang kepemimpinan, memahami tugas dan fungsinya, serta gaya atau model kepemimpinan yang digunakannya. Pola kepemimpinan mencerminkan model kepemimpinan yang diterapkan dalam mengelola bawahan.

Secara teoritis telah banyak dikenal pola kepemimpinan, namun pola mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Untuk memahami pola kepemimpinan tersebut, penulis memfokuskan penelitian ini kepada empat

macam pola/model kepemimpinan, yaitu kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan kultural, dan kepemimpinan partisipatif.

Madrasah aliyah adalah jenjang pendidikan menengah pada pendidikan formal di Indonesia, setara dengan sekolah menengah atas, yang pengelolaannya dilakukan oleh Kementerian Agama. Pendidikan madrasah aliyah ditempuh dalam waktu 3 tahun, mulai dari kelas 10 sampai kelas 12. Untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien maka membutuhkan kepemimpinan yang baik.

Salah satu Madrasah Aliyah Negeri adalah MAN 1 Bandung yang awal mulanya bernama MAN Ciparay. Pergantian nama dilakukan berdasarkan Keputusan Menteri Agama (KMA) No. 212 tahun 2015 tentang perubahan nama madrasah negeri di provinsi Jawa Barat. MAN 1 Bandung telah berdiri pada tahun 1990 dengan tempat yang pertama kali digunakan adalah menumpang di MTsN Ciparay Kabupaten Bandung. MAN 1 Bandung sekarang bertempat di Jl. Komplek bumikarya Ciheulang Ciparay.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan penulis pada tanggal 15 November 2016, diperoleh informasi dari bapak Manan selaku wakamad bagian Humas, bahwa MAN 1 Bandung memiliki sarana prasarana yang menunjang proses belajar-mengajar. Hal tersebut tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai manajer dan mengawasi dalam pengelolaan sarana prasarana. Kemudian, penulis melakukan observasi lanjutan pada tanggal 5 Desember 2016 dengan agenda wawancara terhadap bapak Manan.

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh bahwasanya kepala madrasah saat ini merupakan kepala madrasah yang baru saja dipromosikan dari MAN Cibinong Kabupaten Bogor, dan di lantik sebagai kepala madrasah MAN 1 Bandung pada tanggal 15 Januari 2016. Dari wawancara tersebut juga diperoleh kenyataan bahwa MAN 1 Bandung selama 2 tahun tidak memiliki pimpinan yang berdampak pada sistem pengelolaan madrasah terbengkalai, termasuk kinerja tenaga pendidik yang menurun dan tingkat disiplin peserta didik yang kurang teratur. Program yang dicanangkan oleh kepala madrasah untuk mengubah hal negatif tersebut ialah membangun karakter semua aspek yang ada pada lembaga MAN 1 Bandung tersebut. Selanjutnya menurut bapak Manan pada saat ini tingkat kedisiplinan terutama kinerja tenaga pendidik dan kependidikan mulai meningkat dibandingkan dengan sebelumnya, dikarenakan adanya dampak dan pengaruh yang signifikan dari kepala madrasah yang menyebabkan adanya perubahan dan semakin meningkatnya tingkat kesadaran dan disiplin tenaga pendidik, kependidikan, dan peserta didik. Sistem pengelolaan madrasah pun tertata dengan baik.

Berdasarkan fenomena di atas, menarik untuk dipertanyakan, mengapa tingkat kedisiplinan tenaga pendidik, kependidikan, dan peserta didik meningkat? Pengaruh apa yang diberikan oleh kepala madrasah terhadap hal tersebut? Bagaimana pola kepemimpinan yang digunakan oleh kepala madrasah?

Masalah-masalah tersebut menarik untuk diteliti dalam bentuk penelitian kualitatif deskriptif dengan judul: **“Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah”** (Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 Bandung Kecamatan Ciparay Kabupaten Bandung-Jawa Barat).

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana visi kepemimpinan kepala MAN 1 Bandung?
2. Bagaimana pendekatan kepemimpinan kepala MAN 1 Bandung?
3. Bagaimana pola kepemimpinan kepala MAN 1 Bandung?
4. Bagaimana keberhasilan kepemimpinan kepala MAN 1 Bandung?
5. Apa faktor penunjang dan penghambat pola kepemimpinan kepala MAN 1 Bandung?

## **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

1. Tujuan penelitian
  - a. Untuk mengetahui visi kepemimpinan kepala MAN 1 Bandung.
  - b. Untuk mengetahui pendekatan kepemimpinan kepala MAN 1 Bandung.
  - c. Untuk mengetahui pola kepemimpinan kepala MAN 1 Bandung.
  - d. Untuk mengetahui keberhasilan kepemimpinan kepala MAN 1 Bandung.
  - e. Untuk mengetahui faktor penunjang dan penghambat pola kepemimpinan kepala MAN 1 Bandung.

## 2. Kegunaan Penelitian

- a. Kegunaan teoritis: hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dan informasi untuk menambah khazanah pengetahuan tentang pola kepemimpinan kepala madrasah.
- b. Kegunaan praktis: diharapkan dapat mengembangkan konsep dalam mengelola dan meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 1 Bandung.

### **D. Kerangka Pemikiran**

Salah satu indikator utama dalam penelitian kualitatif adalah memahami latar alamiah sebagai objek secara menyeluruh dan memahami latar budaya dengan keadaan sebenarnya. Serta latar alamiah menghendaki adanya kenyataan sebagai keutuhan yang tidak dapat dipahaminya jika dipisahkan dari konteksnya. Pola didefinisikan sebagai hak istimewa tersendiri dari ahli dengan hasil akhir yang dicapai tanpa menimbulkan isu sampingan. Pola kepemimpinan berarti cara pemimpin dalam membawa dirinya sebagai pemimpin, cara berlagak dalam menggunakan kekuasaannya.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, yang berarti seseorang yang berusaha untuk mempengaruhi para pengikutnya agar merealisasikan apa yang menjadi visinya, selanjutnya kata kepemimpinan dengan mendapat awalan ke dan akhiran an berarti perbuatan atau aktivitas pemimpin, mengetahui, mengepalai, membimbing, dan mengarahkan. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Sudarwan Darwin (2010:6) kepemimpinan adalah setiap

tindakan yang dilakukan untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kepala Madrasah menurut Wahjosumidjo (2008:83) adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Menurut PP nomor 28 tahun 2010 pasal 1 ayat 1 antara lain:

“Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTS), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).”

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin pendidikan mempunyai peranan dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah, meningkatnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan, dan perkembangan mutu yang profesional diantara guru-guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah.

Di lingkungan dunia pendidikan banyak ditemui usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu yang disepakati bersama, salah satunya adalah lembaga pendidikan formal terdapat seorang pemimpin yang



biasanya diangkat oleh badan yang lebih tinggi dengan kedudukan sebagai kepala.

Menurut Nawawi yang diikuti dari Purwanto (2002:75), kepemimpinan dapat dibedakan menurut jenisnya menjadi:

1. Kepemimpinan formal/resmi, yakni yang diangkat atau ditunjuk suatu kekuasaan atau badan tertentu yang lebih tinggi untuk menjalankan tugas-tugas kepemimpinan di lingkungan kekuasaan/badan yang lebih rendah.
2. Pemimpin informal, yakni yang muncul dari dalam kelompok dan diterima diantara anggota kelompok sebagai orang yang mampu menggerakkan dan mempengaruhi sehingga disegani, dihormati, dan dipatuhi keputusan-keputusannya.

Jika merujuk pada jenis kepemimpinan di atas, maka kepala sekolah merupakan pimpinan formal. Kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh pola atau bentuk kepemimpinan yang dijalankan. Dalam hal ini pendekatan kepemimpinan yang dilakukan akan menciptakan pola kepemimpinan yang digunakan. Menurut Wahjosumidjo (2013:20-33), secara garis besar ada empat macam pendekatan yang dilakukan dalam penelitian kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Pendekatan pengaruh kewibawaan, pendekatan ini menekankan sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara para pemimpin dengan bawahan.
2. Pendekatan sifat, pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin.
3. Pendekatan perilaku, pendekatan ini menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya.
4. Pendekatan kontingensi, pendekatan ini menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang

didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Berdasarkan keempat pendekatan kepemimpinan tersebut, akan memunculkan suatu pola/model kepemimpinan yang digunakan oleh kepala madrasah. Pola/model kepemimpinan seperti apa yang digunakan oleh kepala madrasah, bergantung pada pendekatan seperti apa yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam implementasi kepemimpinannya.

Pola/model kepemimpinan yang dimaksud, menurut Bahar Agus Setiawan & Abd. Muhith (2013: 21-30), adalah:

1. Kepemimpinan kharismatik, secara nalar merupakan kepemimpinan yang luar biasa untuk “mempengaruhi” orang lain tanpa logika yang biasa, sebab kharisma merupakan fakta tanpa nalar, bersifat intuitif, dan misterius.
2. Kepemimpinan transformasional, merupakan sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.
3. Kepemimpinan kultural, merupakan sebuah model kepemimpinan yang mencoba untuk membandingkan perubahan budaya dan kepemimpinan yang mempertahankan budaya.
4. Kepemimpinan partisipatif, berkaitan erat dengan penggunaan berbagai macam prosedur pengambilan keputusan yang memberikan kepada orang lain suatu pengaruh tertentu apalagi terhadap keputusan-keputusan pemimpin tersebut.

Dalam upaya mencapai keberhasilan sebuah lembaga pendidikan tidak terlepas dari faktor penunjang dan penghambat. Faktor penunjang adalah segala hal yang membantu dan mendukung terhadap pelaksanaan pendidikan dan dalam mencapai tujuan. Sedangkan faktor penghambat adalah segala hal yang dapat mempengaruhi, memperlambat terhadap pelaksanaan pendidikan dan dalam meraih tujuan.

Berdasarkan teori di atas, maka dalam penelitian ini diuraikan secara rinci mengenai latar alamah MAN 1 Bandung, visi kepemimpinan, pendekatan kepemimpinan, model kepemimpinan, faktor penunjang dan penghambat, serta keberhasilan model kepemimpinan kepala madrasah.

Untuk mempermudah pemahaman pembaca, penulis membuat skema kerangka pemikiran sebagai berikut:

**Gambar 1.1**  
**SKEMA POLA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH**  
**(Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 Bandung)**

