

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepala madrasah merupakan penggerak dari setiap unsur yang ada di madrasah demi mewujudkan visi madrasah. Dalam mengambil keputusan serta untuk mempengaruhi bawahannya kepala madrasah memiliki gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk dapat menciptakan kondisi yang efektif di lingkungan madrasah. Ada sepuluh kunci sukses kepemimpinan kepala madrasah yang mencakup: visi, tanggung jawab, keteladanan, memberikan layanan terbaik, mengembangkan orang, membina rasa persatuan dan kesatuan, fokus pada peserta didik, manajemen yang mengutamakan praktik, menyesuaikan gaya kepemimpinan dan memanfaatkan kekuasaan keahlian.¹

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Surat Al-Ahzab ayat 21 memerintahkan umat Islam untuk menjadikan Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan dalam segala aspek kehidupan. Ayat ini merupakan dasar yang kuat untuk meneladani Rasulullah SAW dalam perkataan, perbuatan, dan kelakuan sehari-hari. Seorang pemimpin yang meneladani Nabi Muhammad dalam segala kegiatan dan usaha dalam mempengaruhi bawahan pasti akan mampu menciptakan kharisma yang menjadi kepercayaan dan motivasi bawahan untuk mengikuti arahan dan keinginan pimpinannya.

¹ Akhmad Said, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah”, dalam *Jurnal EVALUASI*, Vol.2 No.1, 2018, h.257–273.

Kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan memiliki motivasi berprestasi yang baik mampu menciptakan lembaga pendidikan yang memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) Madrasah. Kepala madrasah merupakan motor penggerak penentu arah kebijakan madrasah, yang menentukan bagaimana tujuan madrasah dan pendidikan dapat direalisasikan. Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional serta mewujudkan visi madrasah maka diperlukan faktor yang dapat mensukseskan mulai dari kepemimpinan, pendidik, staf, sarana prasana, iklim kerja serta beberapa faktor yang ada didalamnya.

Peraturan menteri pendidikan, kebudayaan riset dan tehnologi Republik Indonesia nomor 40 tahun 2021 Bab IV Pasal 12 nonor 2(b) menyatakan salah satu tugas kepala sekolah adalah “mewujudkan lingkungan belajar yang aman, nyaman dan inklusif”². Herson Anwar menyatakan bahwa untuk mencapai pendidikan madrasah yang bermutu membutuhkan pengelolaan yang baik dengan melibatkan semua komponen yang ada di dalamnya, seperti pemimpin atau kepala madrasah, pendidik, pegawai, dan stakeholder pendidikan.³

Menurut Taylor dalam Aji Al-Falah, dkk. madrasah dapat berjalan efektif apabila semua sumber dayanya diorganisasikan dan dimanfaatkan untuk menjamin semua peserta didik, tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun

² “Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, riset dan tehnologi Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2021,” 2021.

³ Herson Anwar, “Standar Pengelolaan Pendidikan Dalam Perspektif Pengelolaan Sekolah Aliyah Swasta”, dalam *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.5 No.2, 2017, h.15–27.

status sosial-ekonomi, dapat mempelajari kurikulum yang esensial di madrasah.⁴ Selain itu madrasah dapat meraih visi melalui orang yang menduduki suatu jabatan kepala madrasah. Untuk mencapai visi yang diinginkan maka kepala madrasah selaku pemimpin juga hendak memperhatikan para pendidik atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif atau staf, dan kelompok para peserta didik.⁵ Dengan memahami peran penting pemimpin sebagai inovator dan pendidik, kita dapat membangun organisasi yang lebih baik dan menghadapi tantangan masa depan dengan lebih percaya diri. Sebagaimana firmannya dalam surat Ali Imron ayat 159 yang berbunyi:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ۝

Menurut para mufassir surah Ali Imran ayat 159, diturunkan saat nabi Muhammad dalam kondisi peperangan Uhud. Dimana saat itu banyak para kalangan sahabat yang tidak patuh dengan apa yang sudah di intruksikan oleh Nabi Muhammad SAW pada perang Uhud. Sehingga dalam perang tersebut pasukan Muslim yang dipimpin oleh Nabi mengalami kekalahan. Sehingga pada Qs. Ali Imran/3:159 terdapat penjelasan perihal pesan-pesan Nabi Muhammad Saw, yang berperan sebagai seorang pemimpin dalam menghadapi anak buah yang ia pimpin, yakni para sahabat-sahabat Beliau pada masa itu.

⁴ Aji Al-Falah, Supiah Supiah, dan Said Subhan Posangi, “Pengelolaan Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Aliyah Muhammadiyah Kota Gorontalo”, dalam *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.7 No.1, 2019, h.37–44.

⁵ Muhammad Kristiawan dan Nova Asvio, “Pengelolaan Administrasi Sekolah Tsanawiyah Negeri Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Sekolah”, dalam *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol.5 No.1, 2018, h.86–95.

Selain itu Buya Hamka, juga ikut andil dalam mendiskripsikan pada penafsiran ayat surah Ali Imran ayat 159. Dimana beliau menjelaskan dengan mengutip dari penafsiran dalam kitab Tafsir al-Azhar, bahwa pangkal dari pada surah Ali Imran ayat 159 ini memuji pada nabi Muhammad SAW. Akibat sikap yang dimilikinya sangatlah lemah lembut, tidak cepat marah terhadap umatnya yang sedang dibimbing dengan didikan iman yang lebih sempurna, sehingga dapat mendekatkan diri kepada Allah SWT. Meskipun ada beberapa sahabat yang melakukan kesalahan, dengan meninggalkan sebuah perintah yang sudah ditugaskan oleh Nabi Muhammad SAW saat perang uhud berlangsung. Namun Nabi Muhammad SAW tidak marah-marah yang berkelanjutan, akan tetapi dengan jiwa besar Nabi mereka malah dipimpin dengan arahan yang bijak dengan tanpa adanya emosi.

Dengan membentuk keperibadain yang amat mulia serta kuat dalam menghadapi berbagai macam cobaan saat melakukan aktivitas gerakan dakwah yang ia bangun. Maka dari itu, saat Nabi Muhammad SAW menghadapi problem yang dihadapinya, Ia selalu bersikap dengan tenang serta bijaksana sehingga kepemimpinan dakwah yang beliau bangun amat efektif. Oleh karenanya, pada ayat ini Allah memerintahkan Nabi Muhammad SAW, agar memaafkan kesalahan yang telah diperbuat oleh para sahabat dalam perang Uhud, serta Allah memerintahkan pada para sahabat untuk meminta ampunan, atas apa yang dilakukan-nya. Selain itu Allah juga memerintahkan pada nabi Muhammad SAW agar melakukan musyawarah atas masalah yang terjadi, yang dilakukan oleh para

sahabat. Dan tak lupa Allah untuk memerintahkan untuk melakukan tawakkal kepada Allah SWT.

Sukses tidaknya madrasah dalam mencapai visi tidak terlepas dari pengaruh kepala madrasah yang memiliki peran sebagai nahkoda dalam memimpin para bawahannya. Maka dari itu, kepala madrasah sebagai pemimpin harus dapat merencanakan, mengorganisasikan, mengatur serta mengontrol kebijakan yang dapat mewujudkan visi dari madrasah. Setiap pemimpin harus memiliki jiwa dan sikap yang dapat memberi contoh-contoh dan teladan bagi bawahannya, tak terkecuali kepala madrasah yang memimpin suatu organisasi di lingkungan madrasah, setiap kepala madrasah harus mampu menjadi pendorong dan motivator kepada bawahannya, agar tercipta situasi dan kondisi belajar yang efektif.⁶ Kepala madrasah adalah orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu lembaga pendidikan yang mempunyai tanggung jawab tertentu dalam menjalankan tugas mempengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga madrasah untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan madrasah.⁷ Kepala madrasah juga merupakan motor penggerak penentu arah kebijakan madrasah, yang menentukan bagaimana tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.⁸

⁶ Amirudin, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru", dalam *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, Vol.7 No.2, 2017, h.23–37.

⁷ Mukhtar, Minnah El Widdah, dan Hindung, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Sekolah*, (Jambi: Salim Media Indonesia, 2019), h.18.

⁸ Murni Yanto and Irwan Fathurrochman, "Manajemen Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", dalam *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, Vol.7 No.3, 2019, h.123.

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak gerik atau lagak yang dipilih seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.⁹ Menurut Nasib dengan adanya kemampuan yang memadai dan gaya kepemimpinan yang sesuai, kepala madrasah pasti mampu mewujudkan madrasah yang efektif. Kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting sebagai motor penggerak dan penentu arah kebijakan madrasah. Kepala madrasah bukan hanya sebagai pemimpin formal, tetapi juga sebagai figur yang dapat memotivasi, memberikan contoh, dan mengarahkan seluruh komponen madrasah untuk mencapai visi pendidikan yang diinginkan. Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional dan mewujudkan visi madrasah, diperlukan pengelolaan yang baik melibatkan semua elemen seperti kepemimpinan, pendidik, staf, sarana prasana, dan faktor lainnya. Kunci sukses kepemimpinan kepala madrasah melibatkan aspek visi, tanggung jawab, keteladanan, pemberian layanan terbaik, pengembangan orang, pembinaan rasa persatuan, fokus pada peserta didik, manajemen praktis, penyesuaian gaya kepemimpinan, dan pemanfaatan kekuasaan keahlian. Keberhasilan madrasah dalam mencapai visi tidak terlepas dari peran kepala madrasah dalam merencanakan, mengorganisasi, mengatur, dan mengontrol kebijakan yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Dengan demikian, kepala madrasah bukan hanya sebagai administrator tetapi juga sebagai pemimpin yang memegang peran kunci dalam membentuk lingkungan belajar yang efektif dan mendorong seluruh anggota madrasah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

⁹ Feska Ajefri, "Efektifitas Kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah", dalam *Jurnal Kependidikan Islam*, Vol.7 No.2, 2017, h.100-119.

Ada beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diimplementasikan oleh kepala madrasah di Indonesia ketika mengelola madrasah supaya efektif dan mencapai tujuan pendidikan, yaitu kepemimpinan manajerial, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional.¹⁰

Gaya kepemimpinan yang baik harus memiliki tujuan yang jelas serta mampu memberikan inspirasi (motivasi berprestasi) kepada bawahannya serta memiliki cita yang jauh kedepan dan berupaya untuk mengembangkan serta memajukan organisasi tidak hanya saat ini melainkan dimasa yang akan datang.

Sebagaimana yang diungkapkan Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio:

*“Transformational leadership is in some ways an expansion of transactional leadership. Transactional leadership emphasizes the transaction or exchange that takes place among leaders, colleagues, and followers. This exchange is based on the leader discussing with others what is required and specifying the conditions and rewards these others will receive if they fulfill those requirements. Transformational leadership, however, raises leadership to the next level. Transformational leadership involves inspiring followers to commit to a shared vision and goals for an organization or unit, challenging them to be innovative problem solvers, and developing followers’ leadership capacity via coaching, mentoring, and provision of both challenge and support”.*¹¹

Kepemimpinan kepala madrasah adalah pemimpin yang mampu membangun perubahan dalam tubuh organisasi madrasah sesuai dengan nilai-nilai yang ditetapkan dengan memberdayakan seluruh komunitas madrasah melalui komunikasi yang terarah, agar para pengikut dapat bekerja lebih energik dan terfokus, sehingga pengajaran dan pembelajaran menjadi bersifat transformatif

¹⁰ Nasib Tua Lumban Gaol, “Teori Dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah”, dalam *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol.4 No.2, 2017, h.213.

¹¹ Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership, Second Edition*, (London: Lawrence Erlbaum Associates, 2005), p.4.

bagi setiap orang.¹² Dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai sikap yang mewakili pandangan individu terhadap sikap atasan dalam mengarahkan karyawannya yang bertujuan untuk meningkatkan *Competitive Advantage*.¹³ Para pemimpin disebut mencoba menimbulkan kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, kemanusiaan, dan keunggulan bersaing, bukan didasarkan atas emosi, misalnya keserakahan, kecemburuan, dan kebencian.¹⁴ Pandangan ini mengindikasikan bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin juga harus memiliki kelebihan dari yang dipimpin, seperti motivasi berprestasi sebagai kekuatan untuk bisa mengkoordinir dan mempengaruhi bawahan (guru).

Konsep motivasi berprestasi merupakan teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Teori ini menjelaskan tiga jenis kebutuhan manusia, yaitu: kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan untuk kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan untuk afiliasi (*need for affiliation*). McClelland dalam Gibson, menjelaskan bahwa: “*when a need is strong in a person, its effect is to motivate her to use behavior leading to its satisfaction. For example, a worker with a high n Ach*

¹² Urip Triyono, *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan (Formal, Non Formal, dan Informal)*, 1st ed., (Yogyakarta: Deepublish, 2019).h.60.

¹³ Army Cahya Putra Rustamaji, Dedi Purwana, dan Corry Yohana, “Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru SMK Swasta Di Jakarta Timur”, dalam *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, Vol.5 No.2, 2017, h.148-161.

¹⁴ Junaidah, “Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan”, dalam *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, Vol.9 No.1, 2019, h.100-118.

would set challenging goal, work hard to achieve the goals, and use skills and abilities to achieve them”.¹⁵

Apabila penjelasan McClelland tersebut dikaitkan dengan sosok seorang kepala madrasah, maka karakteristik seseorang kepala madrasah yang mempunyai motivasi berprestasi di antaranya adalah jujur dan berintegritas tinggi, kompetensi tinggi, harapan yang tinggi, tingginya kualitas kerja, kuatnya komitmen, menjadi teladan bagi bawahannya, kecintaan terhadap profesi, dan senang dengan pekerjaan yang menantang untuk menciptakan perubahan dan pembaharuan. Hal ini nantinya menimbulkan keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*).

Kepala Madrasah harus mampu menciptakan iklim organisasi yang mendukung dapat menciptakan keberlangsungan proses pembelajaran yang berkualitas sehingga dalam melaksanakan tugasnya, pendidik merasa nyaman, aman dan suasana hati yang menyenangkan sehingga tugas dapat terselesaikan dengan baik.¹⁶ Senada dengan Roderic Gray, menyebutkan bahwa “*A beginning organizational climate is also a productive one*”.¹⁷

Sebagai yang memiliki peran langsung dalam mendidik generasi penerus bangsa pendidik merupakan salah satu tokoh yang berkontribusi langsung dalam kegiatan pembelajaran. Pendidik memiliki peranan penting dalam mendidik dan mengajar penerus bangsa dan walaupun secanggih apapun zaman eksistensinya

¹⁵ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr, and Robert Konopaske, *Organization, Behavior, Structure, Proses*, (United-States: McGraw-Hill Companies, 2000), h.135.

¹⁶ Karolina Y.K Kiriwaib, “Pengaruh Kompetensi Guru, Iklim Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Produktivitas Sekolah Menengah Atas Swasta, Distrik Heram Dan Abepura Di Kota Jayapura”, dalam *Kariwari: Jurnal Pendidikan*, Vol.2 No.2, 2016, h.3–106.

¹⁷ Roderic Gray, *A Climate of Succes: Creating the right organizational climate for high performance*, (Amsterdam: Elsevier, 2007), p.229.

tetap tidak dapat tergantikan.¹⁸ Tidak ada peserta didik yang bodoh, yang ada hanya pendidik yang tidak bisa mendidik, tidak ada pendidik yang tidak bisa mendidik, yang ada hanya kepala madrasah yang tidak memimpin.¹⁹ Oleh karenanya sebagai ujung tombak pembelajaran, pendidik perlu diberikan manajemen dan supervisi yang baik agar dapat menumbuhkan komitmen pendidik dalam keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*). Oleh karena itu kinerja pendidik dalam *Competitive Advantage* perlu dinilai agar dapat mendidik para peserta didik dengan efektif.

Competitive advantage (keunggulan bersaing) sangat diperlukan oleh lembaga pendidikan sebagaimana ungkapan Dash: “*A competitive advantage exist when a firm has a product or service that is perceived by its target market customers as better than that of its competitors*”.²⁰ Adanya keunggulan kompetitif ketika lembaga pendidikan memiliki produk serta layanan yang mempunyai *differensiasi* dari pesaingnya. *Differensiasi* merupakan upaya madrasah untuk menciptakan perbedaan antara para pesaing baik dari segi konten, konteks, maupun infrastruktur dalam rangka memberikan nilai yang terbaik kepada pengguna jasa dalam hal ini adalah orangtua dan peserta didik. *Diferensiasi* yang dipersepsi itu mungkin berasal dari lulusan, ekstrakurikuler, teknologi, sarana prasarana, tenaga pendidik yang kompeten, sopan, ramah, dapat dipercaya, komunikatif, atau dari *customer service* (pembelajaran) yang unik. Jika suatu

¹⁸ Nurfuadi, *Profesionalisme Guru*, (Purwokerto: Stain Press, 2012), h.132.

¹⁹ Ibrahim Bafadhol, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h.166.

²⁰ Aswini Kumar Dash, “*Competitive Advantage: Its Importance And Impact On Design Of Strategy*”, in *India International Journal Of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAEM)*, Vol.2 Issue 12, 2017, p.7.

lembaga berhasil men-*diferensiasi* peserta didiknya, lembaga itu akan memperoleh lulusan di atas rata-rata dan *diferensiasi* akan melindungi lembaga dari sensitivitas kemunduran. Empat kapabilitas yang memberikan keunikan dalam pengelolaan adalah finansial, strategis atau peserta didik, teknologi atau operasional, dan organisasi/lembaga. Untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing itu, kapabilitas organisasi/lembaga seharusnya mendapat perhatian lebih. Kapabilitas organisasi berasal dari praktik manajemen SDM sebagai *competitive advantage* (keunggulan bersaing).

Dari pra penelitian yang dilakukan tergambar proses pembelajaran di beberapa Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Banjar diasumsikan baik. Proses pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik tersampaikan sehingga para peserta didik dapat memahami setiap materi yang diujikan. Dengan proses pembelajaran yang baik dan kondusif diindikasikan bahwa para pendidik telah memahami akan tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan. Dibalik keberhasilan para pendidik dalam melaksanakan tugasnya. Dalam hal ini tentu terdapat pengaruh dari faktor lain seperti kedisiplinan kerja, kepala madrasah, iklim kerja dan tingkat pendidikan dari para pendidik. Dari pengamatan peneliti kepala madrasah memiliki peran penting dalam membantu proses kegiatan belajar mengajar, apabila pendidik mengalami masalah, memberikan motivasi kepada para bawahannya, memposisikan pendidik sebagai ujung tombak dalam mencapai tujuan serta percaya akan kemampuan para pendikanya sehingga para pendidik merasa dihargai. Dilihat dari kedekatan antara kepala madrasah, wakil kepala madrasah dengan para pendidik sehingga terciptanya rasa kekeluargaan

diindikasikan bahwa kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan memiliki motivasi berprestasi yang baik dan menunjang terciptanya Madrasah yang memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Dari hasil observasi awal di beberapa Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Banjar, terlihat bahwa Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Banjar telah memiliki keunggulan bersaing dengan membuat program keunggulan yang berbeda dengan sekolah disekitarnya, terdapat inovasi di bidang Akademik, ekstrakurikuler, hubungan masyarakat, hal ini dapat dibuktikan dari prestasi yang diperoleh oleh siswanya, serta hasil wawancara dengan beberapa Kepala Madrasah dan juga dikuatkan oleh guru-guru bahwa dalam kegiatan PPDB tahun 2024/2025 jumlah peserta didik yang mendaftar dan diterima di madrasah lebih banyak jumlahnya dibanding dengan sekolah yang sederajat disekitarnya. Hasil wawancara dengan Wakamad Kurikulum MTsN 5 Banjar ibu Wahidah, S.Pd, setelah selesai PPDB pada bulan Juli 2024 peserta didik di MTsN 8 Banjar berjumlah 82 orang sedangkan SMP yang ada di dekatnya hanya sekitar 20 orang peserta didik saja. Di MTsN 3 yang terletak di daerah Jambu burung tahun ini menerima peserta didik 47 orang, sedangkan smp didekatnya hanya dapat 12 peserta didik lagi. Begitu juga hasil wawancara dengan Kepala MTsN 6 Banjar yang terletak di Desa Tanjung Rema Martapura dari hasil PPDB terdapat 302 peserta didik yang mendaftar setelah diseleksi hanya 160 peserta didik saja yang dapat diterima karena keterbatasan ruang kelas yaitu hanya sebanyak 5 lokal belajar. Kemudian dari hasil akreditasi madrasah yang dilaksanakan oleh Badan Akreditasi Nasional sebagian besar Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten

Banjar memperoleh nilai Baik “A”, dan. Dari hasil wawancara tersebut penulis merasa ada sesuatu keunggulan bersaing yang dimiliki oleh MTsN di Kabupaten Banjar tersebut yang penulis duga keunggulan tersebut tidak lepas dari kegigihan kepala madrasah dan guru-gurunya, sehingga penulis tertarik melakukan kegiatan penelitian lebih mendalam untuk membahas masalah yang ditemukan setelah melakukan pra survey sebelumnya, dengan harapan dapat diketahui secara jelas apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi kepala Madrasah terhadap *competitive advantage*. Oleh karena itu karya ilmiah tesis ini diberi judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi Kepala Madrasah terhadap *Competitive Advantage* Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Banjar”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Seberapa tinggi gaya kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Banjar?
2. Seberapa tinggi motivasi berprestasi guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Banjar?
3. Seberapa tinggi *competitiv advantage* di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Banjar?
4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala Madrasah terhadap *competitive advantage*?

5. Apakah terdapat pengaruh motivasi berprestasi guru terhadap *competitive advantage*?
6. Apakah terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan kepala Madrasah dan motivasi berprestasi guru terhadap *competitive advantage*?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengukur seberapa tinggi gaya kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Banjar.
- b. Mengukur seberapa tinggi Motivasi berprestasi guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Banjar.
- c. Mengukur seberapa tinggi *competitive advantage* Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Banjar
- d. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala Madrasah terhadap *competitive advantage*.
- e. Menganalisis pengaruh motivasi berprestasi guru Madrasah terhadap *competitive advantage*.
- f. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala Madrasah dan motivasi motivasi berprestasi guru Madrasah terhadap *competitive advantage*.

D. Signifikansi Penelitian

Signifikansi dari penelitian ini diharapkan agar memberikan signifikansi bagi pembacanya, yaitu:

a. Manfaat secara teoritis

Sebagai referensi ilmiah dalam mengkaji serta mengembangkan ilmu pengetahuan diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai *point of reference* atau acuan dalam gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi di lembaga pendidikan tersebut, serta mengotimalkan iklim organisasi sehingga dapat lebih meningkatkan *competitive advantage* di dalamnya, dan dapat memberikan wawasan pengetahuan yang bermanfaat bagi yang lainnya.

b. Manfaat secara praktis

Bagi penyusun dalam memperoleh inspirasi, persepsi dan kreativitas dalam mengkaji lebih tentang pengetahuan melalui penulisan karya ilmiah kemudian dapat memotivasi penulis untuk terus berkarya salah satunya ialah yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi terhadap *competitive advantage*. Manfaat praktis yang diperoleh oleh pihak-pihak yang bersangkutan adalah:

1) Bagi kepala madrasah

Secara praktis, dari hasil penelitian ini sebagai bahan evaluasi dan kajian kepala madrasah tentang gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi yang dapat digunakan serta dapat menciptakan *competitive advantage* serta dapat diterapkan di lembaga yang dipimpinnya agar menjadi lebih baik.

2) Bagi madrasah

Sebagai gambaran peningkatan *competitive advantage* Madrasah.

3) Bagi pendidik

Sebagai bahan referensi oleh para pendidik dalam upaya memaksimalkan peningkatan *competitive advantage* Madrasah.

4) Bagi wali murid

Sebagai bukti bahwa pendidik di madrasah tersebut memiliki kinerja yang baik dalam mendidik anak-anak mereka di madrasah.

5) Bagi Universitas

Sebagai bahan rujukan, informasi dan dapat memberikan wawasan pengetahuan lebih lanjut serta untuk tambahan arsip perbendaharaan skripsi Tesis UIN Antasari Banjarmasin.

6) Bagi Peneliti lainnya

Hasil dari kegiatan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan bahan acuan kepada peneliti lainnya, serta dapat menambah perbendaharaan pengetahuan dan petunjuk serta bahan bagi peneliti selanjutnya.

E. Hipotesis dan Asumsi Dasar Penelitian

Hipotesis adalah jawaban atau hasil sementara dari rumusan masalah yang harus dibuktikan secara empiris melalui data yang terkumpul. Berdasarkan rumusan masalah dan kajian teoritis, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

$H_0: \beta = 0$ Kepemimpinan kepala Madrasah tidak memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage*.

$H_0: \beta \neq 0$ Kepemimpinan kepala Madrasah memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage*.

2. Hipotesis 2

$H_0: \beta = 0$ Motivasi berprestasi kepala Madrasah tidak memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage*.

$H_0: \beta \neq 0$ Motivasi berprestasi kepala Madrasah memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage*.

3. Hipotesis 3

$H_0: \beta = 0$ Kepemimpinan kepala Madrasah dan motivasi berprestasi kepala Madrasah tidak memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage*.

$H_0: \beta \neq 0$ Kepemimpinan kepala Madrasah dan motivasi berprestasi kepala Madrasah memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage*.

4. Hipotesis 4

$H_0: \beta = 0$ Gaya kepemimpinan kepala Madrasah tidak memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage*.

$H_0: \beta \neq 0$ Gaya kepemimpinan kepala Madrasah memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage*.

5. Hipotesis 5

$H_0: \beta = 0$ Motivasi berprestasi guru tidak memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage*.

$H_0: \beta \neq 0$ Motivasi berprestasi guru memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage*.

6. Hipotesis 6

$H_0: \beta = 0$ Gaya kepemimpinan kepala Madrasah dan motivasi berprestasi guru tidak memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage*.

$H_0: \beta \neq 0$ Gaya kepemimpinan kepala Madrasah dan motivasi berprestasi guru memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage*.

F. Definisi Operasional

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X1)

Gaya kepemimpinan kepala madrasah adalah suatu pola perilaku yang menjadi ciri khas seorang kepala madrasah ketika mengarahkan, membimbing dan memotivasi guru/pendidik dan tenaga kependidikan, yang akan mempengaruhi perilaku para bawahannya. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah:

a. Gaya kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter pemimpin berkuasa dalam mengambil keputusan, indikator nya adalah:

- 1) Pemimpin menentukan kebijakan untuk anggotanya.
- 2) Pemimpin menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan anggotanya.
- 3) Pemimpin mengendalikan secara tegas pengendalian tugas.
- 4) Interaksi pemimpin dengan anggota terbatas.

- 5) Pemimpin tidak mengembangkan inisiatif anggota
- 6) tidak ada keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan

b. Gaya Kepemimpinan Instruksional

Gaya kepemimpinan Instruksional pemimpin terlibat langsung dalam melaksanakan program serta membimbing guru dalam meningkatkan mutu dan efektivitas pengajaran, indikatornya adalah:

- 1) Pernyusunan visi sekolah,
- 2) Menyampaikan dan mengkomunikasikan visi dan misi sekolah,
- 3) pengembangan kurikulum
- 4) Menjadi narasumber bagi staf dan guru;
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran;
- 6) pengawasan dan evaluasi pengajaran,
- 7) pemantauan kemajuan siswa,
- 8) Menekankan keunggulan akademik
- 9) Mengembangkan Professional guru dan pegawai

c. Gaya kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis pemimpin menghargai pendapat bawahan dan bersama-sama dalam membuat keputusan, indikatornya adalah:

- 1) keputusan/kebijakan dibuat bersama antara pemimpin dan bawahan
- 2) Pimpinan berhak memberikan wewenang terhadap bawahan
- 3) bawahan atau pimpinan bersama-sama memecahkan adanya masalah
- 4) Penuh perhatian, partisipatif

- 5) bawahan diberi kesempatan dalam menyampaikan pendapat
- 6) Melakukan pengawasan secara wajar dan tidak berlebihan
- 7) Pujian atau kritikan kepada bawahan diberikan seimbang
- 8) Adanya perasaan percaya atau pun saling menghargai satu sama lain
- 9) Tanggung jawab dipikul bersama bersama dengan bawahan

d. Gaya kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan ini menekankan pada upaya memotivasi, menginspirasi, dan mengembangkan potensi pengikutnya, indikatornya adalah:

- 1) Karisma: Memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.
- 2) Inspirasi: Mengomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.
- 3) Rangsangan intelektual: Menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti.
- 4) Pertimbangan yang diindividukan: Memberikan perhatian peribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual.
- 5) Motivasi: Memberikan pelatihan khusus, menasehati setiap kesalahan

e. Gaya kepemimpinan Laissez-faire

Gaya kepemimpinan ini sedikit arahan dan tindakan dari pimpinan, pengambilan keputusan berbagai kegiatan dan pelaksanaannya lebih banyak diserahkan kepada bawahan, indikatornya adalah:

- 1) Pemimpin melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan.
- 2) Keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan
- 3) Kebijakan lebih banyak dibuat oleh bawahan
- 4) Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan
- 5) Hampir tidak ada pengawasan terhadap tingkah laku bawahan
- 6) Prakarsa selalu berasal dari bawahan
- 7) Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan
- 8) Peranan pemimpin sangat sedikit dalam kegiatan kelompok
- 9) Kepentingan pribadi lebih penting dari kepentingan kelompok
- 10) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh perorangan

2. Motivasi Berprestasi Guru (X2)

Motivasi berprestasi guru adalah suatu rangsangan atau dorongan yang muncul dari dalam diri seorang guru untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja agar bekerja melaksanakan tugasnya sebaik mungkin sesuai dengan yang diinginkan oleh pimpinan dalam usaha mencapai tujuan, indikatornya adalah:

- 1) Mengerjakan tugas dengan baik
- 2) Mengerjakan tugas tambahan
- 3) selalu bersedia mendengarkan pendapat orang lain sebagai masukan dalam memperbaiki dirinya.

- 4) Bekerja semaksimal mungkin
- 5) Menyelesaikan tugas dengan sepenuh hati
- 6) Mencari tahu kelemahan dalam mengajar
- 7) Menyukai persaingan yang sehat
- 8) Berusaha melakukan sesuatu secara inovatif dan kreatif
- 9) Berusaha menjadi yang terbaik
- 10) Mencapai prestasi kerja yang tinggi
- 11) Mengungguli prestasi rekan kerja
- 12) Bekerja keras dan bangga atas hasil yang telah dicapai
- 13) Mencintai profesi guru
- 14) Mengembangkan pengetahuan dan keterampilan kerja
- 15) Dapat menyelesaikan pekerjaan yang sukar

3. *Competitive Advantage* (Y)

Competitive advantage (keunggulan bersaing) merupakan inti dari strategi bersaing dengan indikator:

- 1) Menawarkan harga yang kompetitif
- 2) Mampu bersaing berdasarkan kualitas
- 3) Menawarkan produk berkualitas kepada konsumen
- 4) Menyediakan pengiriman yang dapat diandalkan
- 5) Memiliki pengembangan produk yang cepat
- 6) Menyediakan produk yang bisa disesuaikan dengan keinginan konsumen

G. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Bella Nadia Rosaliawati, Mustiningsih, dan Imron Arifin berjudul “Hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru” tahun 2020. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Perbedaan dengan penelitian ini adalah pada variabelnya.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Wayan Satria Jaya berjudul “Kinerja guru ditinjau dari gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja” penelitian tahun 2022. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Perbedaannya dengan penelitian saya adalah pada variable penelitiannya.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Johandri Taufan, Rica Maria, Rusdinal, dan Nurhizrah Gitiastuti berjudul “Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya mewujudkan madrasah efektif” tahun 2021. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa dalam mewujudkan madrasah efektif kepala madrasah menggunakan pendekatan transformasional. Perbedaan dengan penelitian saya adalah dari segi variabel penelitiannya.

H. Sistematika Penulisan

Agar memudahkan dan memahami pembahasan dalam penelitian ini, penulis membuat sistematika penelitian tersebut sebagai berikut:

- BAB I Pendahuluan menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, definisi operasional, penelitian terdahulu, hipotesis penelitian, dan sistematika penelitian.
- BAB II Kajian Teori dan Kerangka Pikir menguraikan tentang definisi teoritik, tinjauan teoritik, dan kerangka pikir.
- BAB III Metode Penelitian menguraikan tentang jenis pendekatan penelitian, metode penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, pengembangan instrumen penelitian, uji validitas dan reliabilitas, dan teknik pengelolaan dan analisis data.
- BAB IV Hasil dan Pembahasan Penelitian menguraikan tentang deskripsi lokasi penelitian, analisis data, dan pembahasan hasil penelitian.
- BAB V Penutup menguraikan tentang simpulan dan rekomendasi.