

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Penelitian

Sekitar tahun 1940-an kajian tentang kepemimpinan didasarkan pada teori sifat yaitu teori yang mencari sifat-sifat kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Berdasarkan teori ini, kepemimpinan itu dibawa sejak lahir atau merupakan bakat bawaan<sup>1</sup>. Namun pada era tahun 1960-an teori Kepemimpinan berkembang dengan munculnya teori Tingkah Laku.

Teori tingkah laku memaparkan bahwa kepemimpinan itu dapat diajarkan, maka untuk mencetak pemimpin bisa melalui sebuah proses pelatihan atau dengan program khusus. Teori ini sangat berbeda dengan teori sebelumnya yang menganggap bahwa kepemimpinan merupakan bawaan sejak lahir. Meskipun demikian kajian tentang kepemimpinan terus berkembang. Beberapa teori yang lahir kemudian adalah teori kemungkinan atau situasional dan terakhir adalah teori kepemimpinan berbasis kemampuan.

Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menggerakkan, mempengaruhi dan mengarahkan orang. Kepemimpinan juga dipahami sebagai segala daya dan upaya bersama untuk menggerakkan semua sumber dan alat (*resources*) yang tersedia dalam satu organisasi.<sup>2</sup> Terkait dengan itu ada tiga implikasi penting yang perlu mendapat perhatian yaitu (1) kepemimpinan itu

---

<sup>1</sup> Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2003, h. 10

<sup>2</sup> Marno & Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung, Refika Aditama, 2008, h.29

melibatkan orang lain baik bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pimpinan dan anggota kelompok bukan tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.<sup>3</sup>

Menurut Wahjo Sumidjo, Keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat pada orientasi organisasi yaitu pencapaian organisasi (*organizational achievement*) dan pembinaan organisasi (*organizational maintenance*).<sup>4</sup> Semakin tinggi tingkat kepedulian pemimpin akan berbanding lurus dengan pencapaian dan kemajuan organisasi.

Kondisi serupa juga berlaku pada semua bentuk organisasi, termasuk organisasi pendidikan seperti sekolah. Keberhasilan sekolah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Arifin, sebagaimana dikutip oleh Marno dan Supriyanto, menunjukkan bahwa profesionalitas dan peran yang dimainkan kepala sekolah mempunyai hubungan signifikan terhadap prestasi pendidikan dan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.<sup>5</sup>

Kepemimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan perlu menciptakan suasana kondusif dan iklim kerja yang menyenangkan sehingga seluruh civitas sekolah merasakan kenyamanan dalam bekerja. Menurut Sulistyorini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan

---

<sup>3</sup> Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku ...*h. 3

<sup>4</sup> Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta, Rajawali Press, 2010, h.49

<sup>5</sup> Marno & Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung, Refika Aditama, 2008, h.174

rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok.<sup>6</sup>

Karakteristik pemimpin yang berhasil umumnya memiliki sifat dan keterampilan tertentu. Menurut Rifai bahwa sifat kepemimpinan antara lain dapat beradaptasi, peka atau sensitif terhadap lingkungan sosial, ambisius serta berorientasi pada hasil, tegas, dapat bekerjasama, meyakinkan, mandiri, mampu mempengaruhi orang lain, enerjik, tekun, percaya diri, tahan stress, dan memikul tanggung jawab.<sup>7</sup>

Sedangkan keterampilan tertentu yang harus dimiliki pemimpin antara lain cerdas, terampil secara konseptual, kreatif, diplomatis, dan taktis, lancar berbahasa, memiliki pengetahuan terhadap tugas kelompok, mampu mengorganisir, mampu mempengaruhi dan meyakinkan, serta memiliki keterampilan sosial.

Persoalan kepemimpinan juga terkait erat dengan perilaku organisasi. Perilaku organisasi memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Intraksi antar manusia dalam organisasi yang meliputi perilaku, struktur, dan proses dalam organisasi ikut mempengaruhi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu pembahasan tentang perilaku organisasi menjadi sangat signifikan dilakukan. Menurut Toha, studi tentang perilaku organisasi memiliki tujuan untuk membantu

---

<sup>6</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta, Teras, 2009, h.168

<sup>7</sup> Veithal, *Kepemimpinan dan Perilaku ...* h.30

mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.<sup>8</sup>

Dalam mempelajari perilaku organisasi dapat dilakukan tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Tingkat individu, kejadian-kejadian dalam organisasi dipelajari dalam hubungannya dengan perilaku seseorang dan interaksi kepribadian dalam suatu situasi di mana setiap individu dalam organisasi membawa sikap, nilai dan pengalaman masa lalu yang berbeda.

Pada tingkat kelompok, perilaku kelompok dipengaruhi oleh dinamika kelompok, aturan-aturan dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok. Sedangkan pada tingkat organisasi, struktur dan posisi seseorang dalam organisasi membawa pengaruh pada setiap intraksi sosial dalam organisasi. Ditambah lagi dengan budaya yang dominan dan menjadi *mainstream* dalam organisasi.

Menurut Romli, kepala sekolah dapat melakukan pembinaan terhadap para tenaga pendidik dan kependidikan dalam menguatkan perilaku organisasi. Ada tiga hal yang perlu dilakukan pemimpin. *Pertama*, membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan perilakunya. *Kedua*, membantu mereka dalam meningkat standar perilakunya. *Tiga* melaksanakan aturan yang telah disepakati bersama.<sup>9</sup>

Madrasah Aliyah Radhiyyatan Mardhiyyah Putra adalah sekolah Islam swasta di Balikpapan. Madrasah Aliyah RM Putra berada dibawah naungan Pondok Pesantren Hidayatullah. Sekolah ini berjarak sekitar 33 kilo meter dari pusat kota.

---

<sup>8</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta, Rajawali Press, 2007, h.5

<sup>9</sup> M. Romli, *Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah*, Banjarmasin, Jurnal Komunikasi dan Informasi antar PTAIS-KOPERTAIS XI. Volume 7 No. 12 Oktober 2009, h.10

Madrasah Aliyah RM Putra telah beroperasi sejak tahun 1990. Penamatan siswa angkatan pertama tahun 1993.<sup>10</sup> Kini madrasah telah menamatkan sebanyak 20 angkatan. Alumninya telah tersebar keberbagai tempat.

Madrasah Aliyah RM Putra dipimpin oleh Muslihudin Mustaqim. Sesuai namanya, seluruh tenaga yang terlibat baik pendidik, tenaga kependidikan dan siswa madrasah adalah laki-laki. Siswa-siswa Madrasah Aliyah RM Putra berjumlah 112 orang. Mereka merupakan tamatan dari berbagai sekolah negeri dan swasta. Para siswa juga berasal dari berbagai suku di Indonesia, mulai dari Aceh sampai Papua.

Madrasah Aliyah RM Putra tidak melepaskan begitu saja siswa yang lulus. Tetapi madrasah mewajibkan mereka mengabdikan selama satu tahun. Menurut Ust. Muhdi Muhammad, Mereka harus menjalani masa pengabdian selama satu tahun. Kecuali setelah lulus aliyah mendaftar kuliah di tiga perguruan tinggi yaitu STAIL Surabaya, STIE Depok dan STIS Hidayatullah Balikpapan.<sup>11</sup>

Para lulusan harus mengabdikan di beberapa tempat yang telah ditetapkan, baik di sekitar Balikpapan maupun di sejumlah daerah di Kalimantan Timur. Mereka mendapat tugas beragam di tempat pengabdian. Ada yang diamanahi sebagai pengasuh bagi adik-adik asrama, guru TK dan TPA, tenaga bantu administrasi kantor, staff *fund raising* BMH dan lain-lain. Setelah masa pengabdian berakhir mereka diberikan pilihan apakah akan terus berada di tempat pengabdian, kuliah di tiga perguruan tinggi Hidayatullah atau melanjutkan kuliah di tempat lain.

---

<sup>10</sup> Manshur Salbu, Mencetak Kader: Perjalanan Hidup Ustadz Abdullah Said, Surabaya, Jayamadina, 2009, h.239

<sup>11</sup> Ust Muhdi Muhammad adalah *Waka Kesiswaan dan sebagai kepala asrama siswa*. Wawancara tanggal 18 Pebruari, di Madrasah Aliyah RM Putra.

Berdasarkan pengamatan terhadap keadaan sekolah, peneliti menemukan bahwa Madrasah Aliyah Radhiyyatan Mardhiyyah Putra merupakan sekolah yang berhasil. Keberhasilannya terlihat dari sejumlah prestasi yang diperoleh, baik ditingkat lokal Balikpapan, maupun provinsi Kalimantan Timur. Salah satu faktor keberhasilan madrasah adalah besarnya peran kepala sekolahnya yaitu Muslihuddin Mustaqim.

Muslihuddin memiliki peran penting dalam menjalankan fungsinya sebagai kepala sekolah dalam mengembangkan Madrasah Aliyah RM Putra. Muslihuddin mengawali karir sebagai guru di MTs RM Putra. Berkat prestasinya, ia diangkat sebagai kepala sekolah MTs RM Putra. Setelah dua tahun memimpin MTs RM Putra, ia diangkat sebagai kepala Madrasah Aliyah RM Putra.

Muslihuddin dengan segala kemampuannya mengelola dan memberdayakan sumber-sumber yang ada ternyata mampu meningkatkan mutu pendidikan. Madrasah Aliyah RM Putra mampu meraih sejumlah prestasi misalnya, juara tingkat satu cerdas cermat tingkat provinsi Kalimantan Timur tahun 2009, juara 2 Wushu tingkat Internasional di Jakarta, dan juara umum pekan olah raga antar pesantren se-kalimantan Timur tahun 2010.

Dalam bidang akademik, prestasi madrasah aliyah RM Putra cukup baik. Pada tahun 2009, Madrasah RM Putra memperoleh rata-rata nilai tertinggi se kota Balikpapan. Menurut Sarjono, nilai rata-rata tertinggi untuk jurusan Bahasa ditempati MA Radhiyyatan Mardhiyyah Putra dengan nilai 42,33, kemudian MA

Radhiyatan Mardhiyyah Putri dengan nilai 39,13, dan SMAN 3 dengan nilai 37,07.<sup>12</sup> Bahkan nilai rata-rata tersebut melebihi sekolah menengah negeri

Salah satu lulusan Madrasah Aliyah RM Putra juga mendapat peringkat tertinggi nilai UAN se Kalimantan Timur. Siswanya juga mendapat juara III lomba mading 'Medcom' se-Kalimantan Timur yang digagas oleh surat kabar harian Kaltim Post bekerjasama dengan pemerintah kota Balikpapan.

Selain itu Madrasah Aliyah RM Putra tidak memungut biaya sekolah dari siswanya. Karena mayoritas siswanya dari kalangan tidak mampu. Padahal mereka adalah sekolah swasta yang tidak mendapat subsidi penuh pemerintah. Madrasah Aliyah RM Putra juga menerapkan sistem boarding atau asrama bagi siswanya. Akibatnya biaya operasional sekolah, asrama dan konsumsi sangat besar. Menurut Muslihuddin<sup>13</sup> siswa aliyah tidak dibebani biaya sekolah dan asrama. Adapun biaya makan dan kesehatan menjadi tanggungan siswa, khususnya bagi siswa yang mampu. Adapun pembiayaan sekolah selama ini diperoleh dari pemerintah berupa BOSDA dan dari lembaga zakat swasta BMH Balikpapan.

Madrasah Aliyah RM Putra menganut sistem pendidikan integral dalam proses belajar mengajar. Proses pembelajaran baik transfer ilmu dan nilai tidak hanya di kelas tetapi juga pembelajaran di lapangan, di masjid, dan di asrama. Sebagai sistem yang integral, Madrasah Aliyah RM Putra mengintegrasikan keempat wilayah tersebut. Proses pembelajaran di masjid berupa Shalat Jamaah, Halaqoh Qur'an, Kultum dan Ta'lim. Di lapangan pembelajaran siswa dalam

---

<sup>12</sup> Pernyataan Kepala Dinas Pendidikan Balikpapan, Sarjono, pada Kaltim Post edisi, jumat, 19 Juni 2009

<sup>13</sup> Wawancara terbatas dengan muslihuddin, Kepala Madrasah Aliyah RM Putra Balikpapan, di Kantor Madrasah Aliyah RM Putra, tgl. 17 Pebruari 2011

bentuk kerja bakti, memungut sampah dan *tadrib*. Sedangkan di Asrama mereka belajar tentang mental dan sikap kepemimpinan lewat kegiatan mengasuh dan mengelola asrama.

Meskipun kondisi pendanaan mengalami ketidak pastian, kegiatan sekolah tetap berjalan dengan baik. Kepala madrasah, guru-guru dan pihak terkait terus melakukan proses pembelajaran. Para murid tetap aktif belajar, guru tetap aktif ke madrasah, kepala sekolah tetap rutin masuk tepat waktu. Bahkan madrasah sempat mendapat sejumlah prestasi baik di level kota Balikpapan maupun di level Propinsi Kaltim.

Realitas yang dialami madrasah aliyah Radhiyyatan Mardhiyyah Putra menarik untuk diteliti. Terutama pada sisi kepemimpinan dan perilaku organisasi orang-orang yang terlibat dalam kegiatan pembelajaran tersebut. Sehingga penelitian ini akan di sajikan dalam bentuk tesis dengan judul **Kepemimpinan dan Perilaku organisasi Madrasah Aliyah Radhiyyatan Mardhiyyah Putra Balikpapan.**

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka fokus penelitian ini lebih diarahkan kepada Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Perilaku Organisasi Guru-guru di Madrasah Aliyah Radhiyyatan Mardhiyyah Putra Balikpapan. Oleh karena itu dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah RM Putra Balikpapan?

2. Bagaimana Perilaku Organisasi Guru-guru Madrasah Aliyah RM Putra Balikpapan?
3. Bagaimana Hubungan Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Madrasah Aliyah RM Putra?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini yaitu;

1. Mengetahui Kepemimpinan Madrasah Aliyah RM Putra Balikpapan
2. Mengetahui Perilaku Organisasi Madrasah Aliyah RM Putra Balikpapan
3. Mengetahui hubungan Kepemimpinan dengan Perilaku Organisasi Madrasah Aliyah RM Putra Balikpapan

### **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini bersifat deskriptif analisis yang akan meneliti kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah RM Putra dan perilaku organisasi individu dan kelompok dari kedua sekolah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan, baik secara teoritis maupun praktis.

#### **1. Aspek teoritis**

Hasil penelitian ini ditargetkan memberikan bermanfaat secara teoritis sebagai berikut;

- a. Menjadi referensi dalam mengembangkan teori tentang kepemimpinan dan perilaku organisasi sekolah
- b. Dapat memperkaya dan mengembangkan khazanah ilmu pendidikan, khususnya bidang ilmu manajemen pendidikan.

- c. Dapat digunakan sebagai bahan kajian bagi pihak-pihak yang ingin meneliti masalah ini lebih mendalam lagi kedepan.

## **2. Aspek Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat pula secara praktis yaitu;

- a. Sebagai bahan masukan bagi Ketua Sekolah dalam memimpin dan mengaplikasikan manajemen pendidikan Islam di Madrasah Aliyah RM Putra Balikpapan
- b. Sebagai masukan bagi para orang tua siswa, masyarakat dan pemerintah daerah dan instansi terkait dalam rangka menjadikan sekolah sebagai basis utama melahirkan kaum intelektual dan ilmuan Islam.

## **E. Definisi Operasional**

Untuk memperjelas maksud judul dan ruang lingkup penelitian ini, ditegaskan secara operasional sebagai berikut;

1. Kepemimpinan adalah cara atau usaha dengan segenap kemampuannya untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, menggerakkan semua sumber yang tersedia untuk bekerja dan berperan serta guna untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajarann sekolah. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah RM Putra
2. Perilaku organisasi adalah reaksi atau tanggapan dan hubungan antar individu maupun kelompok dalam organisasi. Perilaku yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Sikap dan Motivasi para guru baik individu

maupun kelompok dalam organisasi sekolah yaitu Madrasah Aliyah RM Putra

3. Madrasah Aliyah RM Putra adalah sekolah Islam Swasta setingkat SLTA yang terletak di Kelurahan Teritip Kecamatan Balikpapan Timur, Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur.

#### **F. Tinjauan Pustaka**

Telah ada berapa kajian ilmiah baik berupa skripsi dan tesis yang meneliti tentang kepemimpinan dan perilaku organisasi. Namun tidak banyak yang mengangkat kajian kepemimpinan dan perilaku organisasi pada madrasah, khususnya madrasah Aliyah yang muridnya hanya putra. Berikut beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini, yaitu; *Pertama*, thesis yang ditulis oleh Agif Fauzi HG yang berjudul “*Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Manajemen Berbasis Sekolah Pada MAN Se-Kota Banjarmasin*” PascaSarjana IAIN Antasari tahun 2009. Tesis ini membatasi ruang lingkup penelitiannya pada kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah pada MAN se-Kota Banjarmasin.

*Kedua*, tesis yang ditulis oleh Maharuddin yang berjudul “*Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan*”. IAIN Antasari Banjarmasin, Program Pascasarjana, 2009. Penelitian ini menitik beratkan pada pola dan gaya kepemimpinan kiai di Pesantren Hidayatullah dengan pendekatan *deskriptif interpretatif* dan menggunakan teknik triangulasi dalam menverifikasi data.

*Ketiga*, skripsi yang ditulis oleh Abdurrahim, S.Hum yang berjudul Organisasi Hidayatullah: Sejarah dan Pemikirannya di Indonesia (1971-2000), Fakultas Adab Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, tahun 2004. Skripsi ini membatasi ruang lingkup kajiannya pada perintisan organisasi Hidayatullah pada tahun 1971 sampai tahun 2000 dengan pendekatan paradigma fenomenologis.

*Keempat*, tesis yang ditulis oleh Muhammad Tang yang berjudul “Manajemen Sumberdaya Manusia di Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan”. IAIN Antasari Program Pascasarjana Banjarmasin tahun 2008. Penelitian ini menitik beratkan pada Manajemen Sumber Daya Manusia dengan analisa data kualitatif dan teknik triangulasi dalam memperoleh data peta dan proses manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan guru, dosen, dan karyawan serta tenaga administrasi dan rekrutmen, seleksi, penempatan dan pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia.

## **G. Sistematika Penulisan**

Penulisan tesis ini dibagi dalam lima bab, dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I. Pendahuluan, memaparkan latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional, penelitian terdahulu, dan sistematikan penulisan.

Bab II. Kajian Pustaka, memaparkan pengertian dan konsep kepemimpinan dan perilaku organisasi, tujuan dan prinsip kepemimpinan dan perilaku organisasi.

Bab III. Metode Penelitian, mengemukakan jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, subjek dan objek penelitian, data dan sumber data, teknik dan alat pengumpulan data, teknik analisis data

Bab IV. Paparan Data dan Pembahasan, memaparkan data tentang gambaran umum lokasi penelitian, kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Radhiyatan Mardhiyyah Putra dan putri serta perilaku organisasi guru, pegawai dan siswa

Bab V. Analisis lanjut tentang Hubungan Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi

Bab VI. Penutup, berisi simpulan dan saran