

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan latihan bagi peranannya dimasa yang akan datang. Hal ini sejalan dengan pengertian pendidikan menurut UUSPN No. 20 tahun 2003 Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Mengacu pada UUSPN No. 20 tahun 2003 diatas maka proses pendidikan tidak dapat terlepas dari kegiatan administrasi dan manajemen yang mana diantara keduanya terjalin suatu interaksi. Aspek administrasi dan ilmu pendidikan menjadi bagian yang terintegrasi dalam pengelolaan pendidikan secara institusional maupun secara subtansi dalam bentuk aktivitas pembelajaran.

Tujuan institusional adalah tujuan yang diharapkan dicapai oleh lembaga pendidikan khususnya satuan pendidikan yang menjadi bagian dari tujuan pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota. Tujuan institusional sebagai tujuan antara lain

untuk mencapai tujuan umum dan seterusnya mencapai visi dan misi pendidikan.¹ Dalam Undang-undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 menyatakan bahwa:

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.²

Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan kebutuhan mendesak yang perlu diprioritaskan oleh pemerintah dalam menghadapi era globalisasi dimana perkembangan teknologi dan informasi yang begitu cepat. Harus diakui bahwa yang menjadi pokok permasalahan pendidikan di Indonesia adalah manajemennya. Manajemen dianggap sebagai salah satu faktor yang memiliki potensi dalam mempengaruhi dunia pendidikan yang meliputi berbagai sumber daya pendidikan yang terkait dengan mutu output yang dihasilkan.

Sumber daya manusia yang handal tidak terlepas dari pengaruh pola kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu proses yang mengandung unsur mempengaruhi, adanya kerjasama dan mengarah pada suatu hal dan tujuan bersama dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam dinamika

¹ Syaiful Sagala, *Adminstrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: CV Alfabet, 2009), h. 6-7

² Tanpa nama, *Undang-undang RI No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Bandung: Citra Umbara, 2010), h. 6

kehidupan organisasi. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber daya yang ada dalam organisasi.

Fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan secara kooperatif diantara para pengikut dan pada saat yang sama menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi mereka. Seorang pemimpin antara yang satu dengan yang lain berbeda baik pengalaman, pendidikan, kondisi lingkungan, pribadi dan lain sebagainya. Karena itu situasi dalam menetapkan dan menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan masalah yang dihadapi terutama dalam konteks pengambilan keputusan adalah menjadi penting melihat situasi dan kondisi dimana kepemimpinan itu berlangsung.³ Seperti firman Allah dalam surat Shaad ayat 26:

يَدَاوُرُدُّ 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 يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Ayat di atas memberikan gambaran kepada setiap pemimpin untuk senantiasa memberikan keputusan secara adil dan benar, tidak menuruti hawa nafsu, sehingga keputusan itu dapat menjunjung kelancaran kinerja sebuah organisasi tertentu dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Relevansinya

³Syaiful Sagala, *Adminstrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: CV Alfabet, 2009), h.150

dalam kepemimpinan di madrasah adalah dituntut untuk memainkan peranannya sebagai pemimpin dengan baik dan benar, serta sesuai prosedur yang mengaturnya.

Pemimpin menurut Hadari Nawawi adalah seorang manusia, yang memiliki kepribadian, yang tercermin didalam sikap dan perilakunya melaksanakan kepemimpinan.⁴ Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin di dalam memengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.⁵

Pada teori perilaku fungsi pemimpin mencakup dua hal yaitu fungsi yang berkaitan dengan dengan tugas (*task-related functions*), dan fungsi yang berkaitan dengan kehidupan sosial (*group maintenance* atau *social functions*). Fungsi pertama berkaitan dengan pekerjaan, seperti mengarahkan atau mendorong bawahan agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Fungsi kedua berkaitan dengan persoalan hubungan antar manusia, seperti menjadi penengah, dan menjaga hubungan antar anggota. Dua fungsi tersebut tercermin pada dua gaya kepemimpinan (*leadership styles*) yaitu gaya kepemimpinan manusiawi (*employee oriented style*) dan gaya kepemimpinan pekerjaan (*task oriented style*). Gaya kepemimpinan manusiawi akan memberi perhatian pada masalah kepuasan pekerja atau perkembangan karyawan. Manajer dengan gaya

⁴Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), h. 56.

⁵Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada Rajawali Pers, 2012), h. 49.

kepemimpinan semacam ini akan mendorong motivasi bawahan lebih besar dibandingkan dengan mengendalikan pekerjaan atau bawahan. Sedangkan manajer dengan gaya kepemimpinan pekerjaan yang lebih mementingkan pekerjaan dengan jalan mengendalikan dan mengawasi karyawan secara dekat.

Model kepemimpinan situasional mengambil pendekatan “bagaimana” dalam beragumen bahwa kepemimpinan yang efektif membutuhkan kombinasi yang tepat dari perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berhubungan dengan hubungan bawahan. Empat kombinasi dasar atau gaya kepemimpinan yang ada: 1) Mengatakan (orientasi tugas yang tinggi, orientasi hubungan yang rendah). Kegiatan ini melibatkan pemberian arahan dan bimbingan mengenai cara melakukan tugas-tugas yang bervariasi. 2) Menjual (orientasi tugas dan hubungan yang tinggi). Kegiatan ini melibatkan penyediaan arahan tugas yang seimbang dengan penjelasan yang lebih mengenai proses dan keputusan-keputusan. 3) Partisipasi (orientasi tugas yang rendah dan orientasi hubungan yang tinggi). Kegiatan ini adalah kegiatan yang lebih kolaboratif dan emosional yang memfokuskan pada konsultasi, pelatihan, dan dukungan dari bawahan. 4) Delegasi (orientasi tugas rendah, orientasi hubungan yang rendah). Dalam kegiatan ini, bawahan memiliki tanggung jawab bagi penyelesaian pekerjaan. Pemimpin biasanya tetap diberitahu namun tidak menyediakan arahan ataupun dukungan emosional.⁶

Peran kepala madrasah dalam kepemimpinan adalah kepribadian dan sikap aktifnya dalam mencapai tujuan. Mereka aktif dan reaktif, membentuk

⁶ Dr. Badrudin, M. Ag, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 169-171

ide daripada menanggapi untuk mereka. Kepemimpinan kepala sekolah cenderung mempengaruhi perubahan suasana hati, menimbulkan kesan dan harapan, dan tepat pada keinginan dan tujuan khusus yang ditetapkan untuk urusan yang terarah. Hasil kepemimpinan ini mempengaruhi perubahan cara orang berpikir tentang apa yang dapat diinginkan, dimungkinkan, dan diperlukan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengenal dan mengerti berbagai kedudukan, keadaan, dan apa yang diinginkan, baik oleh guru maupun oleh pegawai tata usaha serta pembantu lainnya. Sehingga dengan kerjasama yang baik dapat menghasilkan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan sekolah.⁷

Kunci penting dari gaya kepemimpinan dalam institusi satuan pendidikan adalah memahami kebutuhan-kebutuhan khusus dari setiap personel organisasi dalam situasi yang ada. Menurut teori kepemimpinan Fred Fiedler mengungkapkan bahwa pemimpin yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi hubungan manusia, mampu bertindak secara efektif dalam suatu kelompok berdasarkan pada ketepatan kondisi dan gaya kepemimpinan yang mereka dukung.

Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang menunjukkan kombinasi antara hubungan pemimpin anggota yang baik dengan tugas-tugas yang teratur dan terstruktur, dan kedudukan dan kekuasaan yang tinggi yang dimiliki oleh pemimpin. Kepemimpinan yang efektif dapat diklasifikasikan

⁷ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Malang: PT Refika Aditama, 2008), h. 35-36.

menjadi sebagai berikut: 1) gaya memberitahukan (*telling style*) yakni tugas tinggi hubungan rendah atau disebut *One way traffic*, yaitu mendikte. 2) gaya menjual (*selling style*) yakni tugas tinggi hubungan tinggi walau masih ada pengarahannya tetapi sudah mulai ada komunikasi dua arah. 3) gaya partisipatif (*participating style*) yakni tugas rendah hubungan tinggi. Pimpinan dan pengikut berkedudukan sama, memberikan andil dengan dua arah. 4) gaya pendelegasian (*delegating style*), yakni hubungan rendah tugas rendah. Yang dipimpin dipercaya mengambil inisiatif sendiri melakukan tugasnya.⁸

Berbagai gaya yang dijalankan oleh kepala madrasah sebagai pimpinan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui proses komunikasi dengan bawahannya. Hal tersebut menjadi dimensi dalam kepemimpinan dan merupakan teknik-teknik untuk memaksimalkan pengambilan keputusan dan meningkatkan kualitas pendidikan serta mutu madrasah.

Kepala madrasah sebagai pemimpin akan sering sekali mengambil keputusan. Pengambilan keputusan yang tepat merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terciptanya madrasah yang efektif. Mengambil keputusan juga memiliki gaya tertentu, apakah menggunakan gaya memberitahukan, gaya menjual, gaya partisipasi, atau gaya delegasi. Pengambilan keputusan yang melibatkan warga madrasah secara langsung, akan meningkatkan kepedulian serta rasa memiliki terhadap madrasah dan program-programnya. Peningkatan rasa memiliki ini akan meningkatkan

⁸Syaiful Sagala, *Adminstrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: CV Alfabet, 2009), h.152

kesadaran, tanggungjawab, kepedulian, dan komitmen warga madrasah terhadap madrasahnyanya, sehingga akan melahirkan dedikasi dan kreativitas yang tinggi dalam pengembangan program-program madrasah.

MA Al-Falah didirikan pada tahun 1989 beralamat di Jl. A. Yani km, 23 Landasan Ulin. Madrasah ini dikelola oleh Yayasan Pondok Pesantren Al-Falah. Berdasarkan pengalaman, hasil pengamatan dan wawancara singkat dengan kepala madrasah MA Al-Falah Puteri beliau adalah sosok seorang pemimpin yang sangat dihormati, berwibawa dan beliau sangat ramah, banyak memiliki pengalaman mengajar, selain sebagai pengajar di pondok pesantren beliau pun pernah menjabat sebagai Mudir Pondok Pesantren Al-Falah Puteri, dari pengamatan yang penulis lakukan selama ini kepala madrasah dalam proses pengambilan keputusan dalam rapat melibatkan warga madrasah.

Untuk mengetahui secara konkret dan secara mendalam tentang permasalahan tersebut maka penulis merasa tertarik melakukan penelitian ini dan memaparkan berupa sebuah karya ilmiah dalam bentuk proposal skripsi yang berjudul: **Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengambilan Keputusan di MA Al-Falah Puteri Banjarbaru Kalimantan Selatan.**

B. Alasan Memilih Judul

Adapun yang menjadi alasan mengapa peneliti memilih judul “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengambilan Keputusan di MA Al-Falah Puteri Banjarbaru Kalimantan Selatan”, antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan pada situasi dan kondisi yang sesuai dengan lembaga pendidikan akan dapat meningkatkan mutu pendidikan madrasah.
2. Dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam proses pengambilan keputusan bertujuan untuk mendapatkan data pengalaman beliau tentang gaya kepemimpinan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah yang penulis kemukakan pada skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan di MA Al-Falah Puteri Banjarbaru Kalimantan Selatan?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan di MA Al-Falah Puteri Banjarbaru Kalimantan Selatan?

D. Tujuan Penelitian

Mengacu pada perumusan masalah tersebut di atas, dalam penelitian ini ada beberapa hal yang ingin dicapai. Secara umum yaitu dapat memberikan gambaran mendalam mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan peningkatan mutu pendidikan di era desentralisasi dan otonomi daerah.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan menginterpretasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan di MA Al-Falah Puteri Banjarbaru Kalimantan Selatan.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan di MA Al-Falah Puteri Banjarbaru Kalimantan Selatan.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mendapat temuan yang lebih mendalam dan komperhensif sesuai dengan tema penelitian. Diharapkan dari hasil penelitian ini akan diungkap bagaimana idealnya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan profesionalisme guru, sehingga manfaat yang diharapkan adalah:

1. Sebagai bahan informasi bagi pihak-pihak yang terkait mengenai gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam mengambil keputusan sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan masalah tersebut dalam meningkatkan mutu pendidikan.
2. Untuk memperdalam dan memperluas pengetahuan penulis tentang masalah tersebut di samping itu juga sebagai bahan sumbangan pemikiran dan pengetahuan bagi pihak yang berminat untuk mempelajari masalah yaang sama secara lebih mendalam.

3. Sebagai bahan masukan bagi kepala madrasah, guru-guru, dan masyarakat dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan pada khususnya dan kepala madrasah lainnya pada umumnya dalam melaksanakan tugas utamanya sebagai pemimpin madrasah.

F. Definisi Operasional

1. Gaya kepemimpinan

Gaya artinya kesanggupan untuk berbuat baik, kekuatan, sikap, gerakan, tingkah laku, ragam (cara rupa, bentuk), sikap yang elok, gerak gerik yang bagus.⁹ Sedangkan “kepemimpinan” diambil dari kata *lead* dalam bahasa Inggris yang berarti memimpin, sedangkan *leader* adalah seorang pemimpin dan *leadership* adalah kepemimpinan.¹⁰ Yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah disini adalah cara seorang pemimpin dalam tanggapan atau sikap yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah yang terjadi. Gaya kepemimpinan secara umum adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Jadi, gaya kepemimpinan yang dimaksud penulis disini adalah cara yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya agar dalam pengambilan keputusan sasaran yang diterapkan dapat tercapai dan

⁹ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 340

¹⁰John. M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 2008), h. 351

masalah yang dihadapi baik yang bersifat terstruktur dan tidak terstruktur dapat terselesaikan dan mendapat jalan keluarnya.

2. Kepala Madrasah

Kepala madrasah yang penulis maksud di sini yaitu guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah yang diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sebagaimana sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, Bab I Ketentuan Umum, Pasal I menyatakan bahwa:

Kepala Madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Taman Kanak-kanak/Raudatul 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).¹¹

Jadi, kepala madrasah adalah kemampuan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sebuah sekolah, untuk menggerakkan segala sumber daya yang ada pada sebuah madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

¹¹ Tugas pokok dan fungsi kepala madrasah MA Al-Falah Puteri

3. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.¹² Dalam kepemimpinan bahkan dikatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan inti dari kepemimpinan. Pengambilan keputusan merupakan pemilihan diantara beberapa alternatif pemecahan masalah. Keputusan itu diambil jika pimpinan menghadapi masalah atau untuk mencegah timbulnya masalah dalam organisasi.

Pengambilan keputusan yang dimaksud penulis disini adalah mengenai masalah yang terstruktur atau terprogramkan seperti penyusunan rencana program pembelajaran dan rapat kenaikan kelas dan masalah yang tidak terstruktur atau masalah yang tidak terprogramkan seperti kurangnya sarana pembelajaran.

G. Signifikansi Penelitian

Dari hasil penelitian ini maka peneliti berharap penelitian ini dapat bermanfaat untuk:

1. Memberikan bahan masukan kepada kepala madrasah dalam pengambilan keputusan di madrasah
2. Sebagai informasi bagi pihak yang berkecimpung dalam lembaga pendidikan khususnya yang bertindak sebagai pemimpin.

¹²Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Ciputat Press, 2005), h. 48

3. Bahan informasi bagi peneliti yang lain yang berkeinginan meneliti masalah ini dari aspek yang berbeda.

H. Sistematika Penulisan

Dalam karya tulis ini, penulis menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, yang berisikan tentang latar belakang masalah, alasan memilih judul, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi operasional, signifikansi penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori, yang berisikan tentang konsep dasar tentang kepemimpinan, tipe-tipe kepemimpinan, konsep dasar tentang gaya kepemimpinan, gaya dasar kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala madrasah, dan teknik pengambilan keputusan

BAB III: Metode Penelitian yang memuat Jenis penelitian dan pendekatan penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV: Laporan hasil penelitian yang memuat Gambaran umum lokasi penelitian, penyajian data dan analisis data.

BAB V Penutup: meliputi kesimpulan dan saran.