

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pimpinan tertinggi (pimpinan puncak) dan atau manajer tertinggi (*top manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership*) dan atau manajemen (*management*) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan.¹

Kepemimpinan merupakan sumbangan dari seseorang di dalam situasi-situasi kerjasama. Kepemimpinan dan kelompok merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lain. Tak ada kelompok tanpa adanya kepemimpinan, dan sebaliknya kepemimpinan hanya ada dalam situasi interaksi kelompok. Seseorang tidak dapat dikatakan pemimpin jika ia berada di luar kelompok, ia harus berada di dalam suatu kelompok di mana ia memainkan peranan-peranan dan kegiatan-kegiatan kepemimpinannya.²

Kepemimpinan mempunyai arti yang sangat beragam, bahkan dikatakan bahwa definisi kepemimpinan sama banyak dengan orang yang berusaha mendefinisikannya. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan aspek fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Yukl mengatakan “ *Leadership has been defined in terms of*

¹H.Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003) h. 18.

²*Kepemimpinan Pendidikan* oleh Taty Rosmiati & Dedy Achmad Kurniady dalam *Manajemen Pendidikan*, oleh Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, Riduan (Editor), (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 126.

traits, behaviors, influence, interaction patterns, role relationship, and occupation of an administrative position".³ Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administrasi, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh.⁴

Mar'at (1984) mengutip pendapat Browr, menyatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki posisi dengan potensi tinggi di lapangan, sedangkan Kartini Kartono mengatakan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi untuk dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah kepada sasaran-sasaran tertentu. Selanjutnya Terry (1977) juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan di mana satu orang yakni pemimpin, mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan.⁵

Kepemimpinan merupakan energi yang dapat mempengaruhi, menggerakkan, menuntun dan menjaga aktivitas orang sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Menurut Owens kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi seseorang dengan orang lain. Tidak ada pengikut, tidak ada pemimpin. *No followers, No Leader, No Leadership, No Followership*. Dengan demikian, pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi, memotivasi, dan bekerjasama dengan bawahannya.⁶

³Gary Yukl, *Leadership In Organizations*, (New Jersey, Prentice-Hall.Inc. Fifth Edition, 2002), h. 2.

⁴Didin Kurniadin & Imam Machaili, *Manajemen Pendidikan Konsep & Prinsip Pengelolaan*, (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 289.

⁵Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 22.

⁶Sudarwan Danim. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasi Kepala Sekolah*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 41.

Kepala sekolah atau madrasah adalah pimpinan tertinggi di sekolah atau madrasah. Kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah atau madrasah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah perlu mendapat perhatian secara serius.⁷

Kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah adalah cara atau usaha kepala sekolah atau madrasah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak terkait untuk bekerja atau berperan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Cara kepala sekolah atau madrasah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah atau madrasah merupakan inti kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah.⁸ Bahkan Mulyasa mengatakan sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di madrasah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala madrasah sebagai pemimpin dalam mengelola setiap komponen madrasah.⁹

Dengan demikian kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah memegang peranan penting dalam perkembangan sekolah. Jiwa kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah dipertaruhkan dalam proses pembinaan para guru, pegawai tata usaha, dan pegawai sekolah lainnya. Sebagai pemimpin, ia harus mengetahui, mengerti, dan memahami semua hal yang berkaitan dengan administrasi sekolah atau madrasah. Bahkan, ia harus memahami potensi yang dimiliki oleh para gurunya, sehingga komunikasi dengan para guru dan karyawan sekolah atau

⁷Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005),h, 162.

⁸ *Ibid*, h, 164.

⁹E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011),h.5

madrasah akan membantu kinerjanya, terutama untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh sekolah atau madrasah yang dipimpinnya.

Singkatnya bahwa kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah 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 tentang cara orang berpikir tentang apa yang dapat diinginkan, dimungkinkan dan diperlukan.

Banyak hal yang mempengaruhi keberhasilan kepala sekolah atau madrasah. Dalam Panduan Manajemen Sekolah (Depdiknas, 1999) dikemukakan bahwa yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah meliputi: (1) Kepribadian yang kuat, yaitu pribadi yang percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial, (2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Karena dengan pemahaman yang baik, kepala sekolah dapat menjelaskan kepada guru, stafnya, murid-murid dan pihak terkait tentang strategi pencapaian tujuan sekolah, (3) Memiliki pengetahuan yang luas. Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang lain yang terkait, (4) Memiliki keterampilan profesional, yaitu keterampilan yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah yaitu; keterampilan teknis (menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat, melakukan supervisi), keterampilan hubungan kemanusiaan (memotivasi, mendorong guru dan staf untuk berprestasi), keterampilan konseptual (mengembangkan konsep

pengembangan sekolah, mengidentifikasi dan memecahkan masalah serta mengantisipasi masalah yang akan timbul dari semua kemungkinan).¹⁰

Idealnya kepala madrasah perlu mempunyai sikap yang mampu berbaur dengan orang lain agar dapat diterima di tengah-tengah guru dan karyawan di lingkungan madrasah. Kemampuan ini bersumber dari kemampuan dalam menghormati, menghargai, menghayati perasaan orang lain, toleransi dan bekerja sama. Sebagai pemegang kebijakan dalam menyelenggarakan pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kepala madrasah harus memperhatikan guru dan tenaga kependidikan yang profesional, karena ini sebagai syarat utamanya.

Kepala sekolah atau madrasah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengenal dan mengerti berbagai kedudukan, keadaan dan apa yang diinginkan, baik oleh guru maupun pegawai tata usaha serta pembantu lainnya. Sehingga dengan kerjasama yang baik dapat menghasilkan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan sekolah atau madrasah. Kegagalan dalam hal ini mencerminkan gagalnya perilaku serta peranan kepemimpinan seorang kepala sekolah. Semua ini perlu menjadi pertimbangan bagi seorang kepala sekolah atau madrasah dalam menggerakkan seluruh anggota yang dipimpinnya.

Dalam hubungannya dengan pendidikan, kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha kepala sekolah atau madrasah dalam memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai sesuai dengan yang

¹⁰ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga* h, 164-165

direncanakan. Kepala sekolah atau madrasah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas memadukan unsur-unsur sekolah atau madrasah dengan situasi lingkungan budayanya yang merupakan kondisi bagi terciptanya sekolah yang efektif. Kepala sekolah atau madrasah adalah seorang pemimpin pendidikan yang merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, dan menyelesaikan seluruh kegiatan pendidikan di sekolah atau madrasah dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran. Kepala sekolah atau madrasah memiliki tujuh peran, yaitu selaku Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator (EMAS LIM).¹¹

Persoalan-persoalan kepemimpinan kerap kali muncul ke permukaan. Hal ini tentu berpangkal dari kompleksnya kepemimpinan itu sendiri. Meskipun di antara para pemimpin banyak yang memiliki keahlian dan jabatan dalam pekerjaan yang sama, selalu kita lihat adanya perbedaan-perbedaan dalam perilaku dan sikap serta gaya kepemimpinannya. Hal ini dipengaruhi paling tidak oleh tiga faktor, yaitu: (1) sifat-sifat yang dimiliki pemimpin, (2) perilaku atau fungsi pemimpin terhadap kelompok yang dipimpinnya, dan (3) situasi internal maupun eksternal lembaga yang dijelankannya.¹²

Titiek Rohana Hidayati menyebutkan bahwa disamping kemampuan dan sifat yang melekat pada diri seorang pemimpin, sukses tidaknya kepemimpinan di lembaga pendidikan juga dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang dipimpinnya. Betapapun seorang pemimpin pendidikan memiliki sifat kepemimpinan yang baik dan dapat menjalankan fungsi kelompok, tetapi sukses

¹¹Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*, (Yogyakarta: STAIN Press-Purwokerto, 2010) h. 5.

¹²Husnul Yaqin, *Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, (Banjarmasin: Antasari Press, 2011), h, 167.

dan tidaknya masih ditentukan juga oleh situasi yang mempengaruhi perkembangan kehidupan organisasi lembaga pendidikannya.¹³

Kekuatan kepemimpinan kepala madrasah akan sangat terasa pada saat kepala madrasah mampu menempatkan diri dengan baik dalam interaksi sosial yang dilakukan kepada lingkup kerja, moralitas dan karakter yang baik akan mendorong kinerja samangat kinerja semua jajaran yang dibawah, kepemimpinan seperti ini lazim disebut dengan kepemimpinan tauladan, kepemimpinan yang memberikan contoh yang baik terhadap segenap jajaran yang berada dalam lingkup manajerial kepala madrasah.

Kehadiran madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam setidaknya mempunyai empat latar belakang, yaitu: (1) Sebagai manifestasi dan realisasi pembaruan sistem pendidikan Islam, (2) Usaha penyempurnaan terhadap sistem pendidikan yang lebih memungkinkan lulusannya untuk memperoleh kesempatan yang sama dengan sekolah umum, misalnya masalah kesamaan kesempatan kerja dan perolehan ijazah, (3) Adanya sikap mental pada sementara golongan umat Islam, khususnya santri yang terpujau pada Barat sebagai sistem pendidikan mereka, dan (4) Sebagai upaya untuk menyematani antara sistem pendidikan tradisional yang dikembangkan oleh pesantren dan sistem pendidikan modern dari hasil akulturasi.¹⁴

Secara garis besar madrasah terbagi kedalam dua kelompok. *Pertama*, madrasah yang menyelenggarakan pelajaran agama 30% sebagai mata pelajaran dasar dan pelajaran umum 70%. Statusnya ada yang negeri dan dikelola oleh

¹³Titiek Rohana Hidayati, "Awal Pembacaan Holistik Pendidikan," dalam Abd.Wahab H.S. dan Umiarso, *Kepemimpinana Pendidikan dan Kecerdasan Spritual*, (Yokyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), h, 21.

¹⁴*Ibid*, h. 241.

Kementerian Agama dan ada yang swasta yang dikelola oleh masyarakat. *Kedua*, madrasah yang menyelenggarakan pelajaran agama Islam murni, atau hanya memberikan pelajaran agama yang disebut dengan madrasah diniyah. Madrasah diniyah ini umumnya berada di lingkungan pesantren dan masjid dan dikelola oleh masyarakat, dengan tujuan untuk memberikan kesempatan kepada siswa sekolah umum yang ingin memperdalam agama. Sementara di beberapa pesantren bertujuan membina calon-calon ulama.¹⁵

Keberadaan madrasah mendapat apresiasi dihati masyarakat Indonesia, dan ini tidak berlebihan karena mayoritas penduduk Indonesia adalah pemeluk Islam. Orang tua yang menyekolahkan anaknya di sekolah umum, banyak yang merasakan bahwa pendidikan agama di sekolah belum cukup menyiapkan keberagaman anaknya sampai ke tingkat yang memadai untuk mengarungi kehidupannya kelak.

Madrasah Diniyah banyak tersebar di Indonesia dan berdasarkan data madrasah menurut provinsi pada tahun 1993 terdapat 21.586 madrasah diniyah yang tersebar di seluruh kepulauan Indonesia.¹⁶ Sedangkan menurut data yang dihimpun oleh Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam tahun 2003 terdapat 18.662 buah diniyah dengan jumlah siswa sebanyak 2.204.645. Dari jumlah tersebut, sebanyak 6.798 buah diniyah dengan jumlah siswa sebanyak 297.192 orang berada di pondok pesantren dan sisanya sebanyak 11.864 buah

¹⁵Dewan Redaksi Ensiklopedi Islam. *Ensiklopedi Islam 3*. (Jakarta: Ihtiar Baru Van Hoeve, 2002) h. 107-108.

¹⁶*Ibid.*.... h. 108.

dengan 1.907.453 orang siswa berada di luar pondok pesantren.¹⁷ Berdasarkan data EMIS Kementerian Agama 2016 jumlah Madrasah Diniyah di Indonesia telah mencapai 76.566 buah dengan jumlah santri sebanyak 6.000.062 orang.¹⁸

Pemerintah telah menunjukkan keseriusan dan komitmen yang jelas dalam menangani dan membina madrasah diniyah termasuk juga pondok pesantren yaitu dengan adanya perubahan secara internal dalam birokrasi kelembagaan Kementerian Agama. Kalau sebelumnya pembinaan madrasah diniyah dan pondok pesantren dilakukan oleh Sub Direktorat Madrasah Diniyah dan Pondok Pesantren di bawah koordinasi Direktorat Pembinaan Perguruan Agama Islam, maka sejak tahun 2001 pembinaan Madrasah Diniyah dan Pondok Pesantren dilakukan oleh direktorat tersendiri, yakni Direktorat Keagamaan dan Pondok Pesantren Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Agama No. 1 Tahun 2001 tentang Struktur Organisasi Kementerian Agama Pusat. Kemudian diiringi dengan Keputusan Menteri Agama No. 373 Tahun 2002 tentang Struktur Kementerian Agama di daerah.¹⁹

Pada akhirnya seiring dengan berkembangnya pembinaan dan pengorganisasian Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam yang berubah menjadi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren berubah pula menjadi Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren. Perubahan itu berdasarkan Peraturan Menteri Agama RI

¹⁷ Departemen Agama RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya*, (Jakarta: Dirjen Bimbaga Islam, 2003), h. 23.

¹⁸ Ruchman Basori (Badan Pengurus Pusat Forum Komunikasi Diniyah Takmiliyah) dalam www.nu.or.id/post/read/79083/madrasah-diniyah-lembaga-kursus-respon-kritis. di akses 26-3-2018.

¹⁹ H. Husnul Yaqin. *Sistem Pendidikan Pesantren di Kalimantan Selatan*. (Banjarmasin: Antasari Press, 2010), h. 10.

Nomor 3 Tahun 2006 sebagai tindak lanjut dari Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2005 tentang Perubahan Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2005.²⁰

Keseriusan pemerintah dalam menangani dan membina madrasah diniyah perlu kita banggakan, meskipun tentunya masih perlu waktu untuk dapat memposisikan madrasah diniyah dengan madrasah yang telah disejajarkan dengan sekolah-sekolah umum. Dalam kenyataan di lapangan masih banyak madrasah diniyah yang sangat memerlukan bantuan dana untuk kelengkapan sarana prasarana madrasah, bantuan operasional untuk siswa, insentif atau tunjangan untuk pendidik/guru, maupun hal-hal yang menyangkut teknis lainnya seperti belum terlaksananya penyeragaman kurikulum dan penerbitan ijazah. Meskipun demikian, madrasah diniyah dan pondok-pondok pesantren masih eksis di masyarakat.

Menurut Direktur Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Ditjen Pendidikan Islam Ace Saefuddin saat membuka Rapat Koordinasi dan Sosialisasi Pedoman Penyelenggaraan Madrasah Diniyah Takmiliyah di Jakarta pada tanggal 2 September 2013, mengatakan “Lembaga pendidikan agama Islam yang juga dikenal dengan Sekolah Sore atau Sekolah Arab ini terus mengalami peningkatan jumlahnya, terutama di daerah kabupaten dan kota di beberapa provinsi”.²¹

Salah satunya di Kabupaten Banjar, tercatat ada 151 madrasah diniyah tingkat Ula (Awaliyah) yang tersebar di beberapa desa dan kecamatan. Berikut data pendidikan madrasah diniyah yang tersebar di beberapa kecamatan di wilayah Kabupaten Banjar tahun 2016:

²⁰ Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI. <http://www.pendis.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id2=sejarahpendis>, di akses 26-3-2018.

²¹ <http://pendis.kemenag.go.id/index.php?a=detilberita&id=6972#.UshNW9LuJKZ>. diakses tanggal 4-1-2014.

TABEL 1.1. PEMETAAN DATA PENDIDIKAN DINIYAH KANTOR
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANJAR TAHUN 2016

NO	Kabupaten / Kota	Jenjang Lembaga		Santri		Jumlah Santri
		Ula	Wustha	Lk	Pr	
1.	Aluh-Aluh	11	1	340	352	692
2.	Beruntung Baru	1	0	34	35	69
3.	Kertak Hanyar	2	0	63	67	130
4.	Sungai Tabuk	14	4	421	322	743
5.	Martapura Kota	7	1	129	92	221
6.	Martapura Timur	10	1	384	354	738
7.	Martapura Barat	7	1	364	334	698
8.	Astambul	15	1	699	732	1.431
9.	Karang Intan	21	2	724	619	1.343
10.	Aranio	14	3	421	384	805
11.	Sungai Pinang	10	1	420	318	738
12.	Pengaron	11	1	474	452	926
13.	Sambung Makmur	11	0	280	262	542
14.	Mataraman	2	0	92	72	164
15.	Simpang Empat	15	3	581	523	1.104
	Jumlah	151	19	5.426	4.918	10.344

Sumber: Data Kasi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam, Kemenag Kab. Banjar tahun 2016.

Sementara berdasarkan data Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Selatan tahun 2016 yang memaparkan tentang penyebaran madrasah diniyah di beberapa Kabupaten/Kota di wilayah Provinsi Kalimantan Selatan dapat diketahui bahwa untuk Kabupaten Banjar menempati urutan pertama untuk peringkat madrasah diniyah terbanyak.²² (sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut).

²² Berdasarkan pemetaan data pendidikan diniyah pada seksi pendidikan diniyah dan pondok pesantren kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar Tahun 2016 dan rekapitulasi data Madrasah Diniyah Menurut Jenjang Pendidikan provinsi Kalimantan Selatan.

TABEL 1.2. REKAPITULASI DATA DINIYAH ULA, WUSTHA, ULYA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI KALIMANTAN
SELATAN TAHUN 2016

NO	Kabupaten / Kota	Jenjang			Jumlah Lembaga
		Ula	Wustha	Ulya	
1.	Banjarmasin	14	0	0	14
2.	Banjarbaru	13	2	0	15
3.	Banjar	151	19	0	170
4.	Tapin	50	3	0	53
5.	Hulu Sunagi Selatan	21	1	0	22
6.	Hulu Sunagi Tengah	48	0	0	48
7.	Hulu Sungai Utara	19	0	0	19
8.	Balangan	16	0	0	16
9.	Tabalong	12	0	0	12
10.	Barito Kuala	120	8	0	128
11.	Tanah Laut	65	0	0	65
12.	Tanah Bumbu	10	0	0	10
	Jumlah	539	33	0	572

Sumber: Data pada Bidang Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam,
Kemenag Prov.Kal-Sel tahun 2016.

Perkembangan madrasah diniyah yang cukup menggembirakan ini perlu direspon dengan upaya pelayanan yang lebih baik, sehingga upaya peningkatan mutu pendidikan dan fungsi-fungsi kemasyarakatan lainnya semakin nyata.

Kepala sekolah/madrasah sebagai pengelola dan eksekutif di sekolah/madrasah menunjukkan dirinya sebagai seorang pelaksana teknis manajerial yang memiliki keterampilan-keterampilan untuk menjalankan sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah sebagai manajer berfungsi sebagai pelaksana kurikulum, pengatur personil, fasilitas, keuangan, ketatausahaan sekolah/madrasah, pemelihara tata tertib serta hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat. Di lain pihak kepala sekolah/madrasah sebagai manajer melaksanakan proses-proses administratif, yaitu melaksanakan tugas-tugas dalam

membuat perencanaan, mengambil keputusan dalam operasi sekolah/madrasah, mengontrol dan menilai hasil-hasil, menyampaikan dan menjelaskan perintah-perintah, memecahkan konflik yang muncul dan memupuk semangat bekerja dan belajar.²³

Sebagaimana yang sering kita dengar bahkan mungkin kita akui, bahwa setiap kepala sekolah/madrasah akan dibantu oleh seorang atau beberapa orang wakil kepala sekolah/madrasah dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Akan tetapi dalam peraturan yang sebenarnya, tidak semua jenjang sekolah/madrasah mengharuskan adanya wakil kepala sekolah/madrasah. Pada tingkat Sekolah Dasar (SD)/sederajat misalnya, hingga saat ini belum ada dasar hukum yang mengatur mengenai kebolehan kepala/madrasah untuk mengangkat atau menunjuk wakilnya, meskipun Rombongan Belajar (Rombel) pada sekolah tingkat SD/sederajat tersebut telah memenuhi syarat untuk adanya wakil kepala sekolah/madrasah.

Ketentuan yang berkenaan dengan wakil kepala sekolah/madrasah adalah Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 dan SK Dirjen Dikdasmen Depdiknas RI Nomor 541/C.C3/Kep/MN/2004. Menurut peraturan ini dijelaskan bahwa jumlah maksimal wakil kepala sekolah/madrasah untuk jenjang SLTA/sederajat sebanyak empat orang, yakni wakil kepala sekolah bagian kurikulum, wakil kepala sekolah bagian kesiswaan, wakil kepala sekolah bagian sarana prasarana, dan wakil kepala sekolah bagian hubungan masyarakat atau dengan syarat sekolah/madrasah tersebut memiliki sebanyak 27 rombongan belajar (rombel). Sementara untuk

²³ Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 14.

tingkat SD/ sederajat menurut Permendiknas tersebut tidak memiliki wakil kepala sekolah/madrasah.²⁴

Jadi dengan mencermati Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 ini terkesan bahwa bagi kepala sekolah/madrasah untuk tingkat SD/ sederajat memikul beban dan tanggungjawab yang cukup berat karena semuanya harus dikelola dan dikerjakan sendiri dengan tanpa adanya pembantu atau wakilnya. Namun demikian langgengnya sebuah organisasi termasuk madrasah sangat ditentukan bagaimana seorang pemimpin menjalin hubungan sekaligus mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan. Jadi secara praktik, hal ini hanya akan diketahui secara jelas dengan mengadakan penelitian lapangan.

Keberhasilan atau kegagalan suatu sekolah atau madrasah dalam menampilkan kinerjanya banyak bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah ditentukan oleh kompetensi (kecakapan, kemampuan dan wewenang) yang dimiliki, keterampilan manajerial yang dikuasai, dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi sekolah atau madrasah terutama tingkat kematangan guru dalam menjalankan tugas pendidikan dan pembelajaran di sekolah atau madrasah.

Demikianlah dengan kemajuan yang dicapai oleh Madrasah Diniyah Dar al Ma'rifah dan Madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan Kecamatan Martapura Kota Kabupaten Banjar, tentu tidak lepas dari kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasahnyanya, sehingga dapat memberikan kontribusi atau sumbangan yang positif bagi perkembangan dan kemajuan kedua madrasah tersebut.

²⁴Dinas Pendidikan Kota Pontianak, Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 dan SK Dirjen Dikdasmen Depdiknas RI Nomor 541/C.C3/Kep/MN/2004, <http://dindikptk.net/news.php> (diakses, 29 Oktober 2014).

Madrasah diniyah Dar al Ma'rifah merupakan madrasah yang kehadirannya hanya dari hasil swadaya K.H. Muhammad Zaini Abdul Ghani (sekarang dikenal dengan Guru Sekumpul). Sejak awal pendiriannya tahun 2001 hingga sekarang tidak pernah menerima atau meminta bantuan dana dari pemerintah, baik pemerintah daerah maupun pemerintah pusat. Pendanaan madrasah hanya bersumber dari infaq orang tua siswa (iuran madrasah/SPP) dan donatur sebagai masyarakat sekitar yang peduli terhadap keberadaan dan kelangsungan madrasah ini.

Pada awalnya keberadaan Madrasah Diniyah Dar al Ma'rifah ini sempat menuai kontroversi di kalangan masyarakat. Hal itu terjadi bukan lantaran madrasah ini hanya memberikan pelajaran agama Islam dalam kurikulumnya, melainkan pelajaran yang disajikan seluruhnya menggunakan tulisan huruf-huruf Arab dan Arab Melayu (tanpa menerapkan huruf latin sama sekali). Meskipun demikian, dalam perkembangannya hingga saat ini Madrasah Diniyah Dar al Ma'rifah semakin mendapat tanggapan positif dari masyarakat, terbukti dari besarnya antusias masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di madrasah ini.

Dalam kepemimpinan H. Hamdani (Guru Hamdani), madrasah ini terus mengalami beberapa kemajuan dan peningkatan di bidang sarana dan prasarana. Saat ini telah memiliki gedung bertingkat (lantai II) dengan dua belas ruang belajar beralas karpet. Hubungan interpersonal juga terjalin baik dan harmonis antara kepala madrasah, guru, murid, orang tua dan masyarakat. Semua itu tentu

tidak terlepas dari keberhasilan H. Hamdani selaku kepala madrasah dalam memposisikan dirinya selaku pemimpin di madrasah diniyah Dar al Ma'rifah ini.

Begitu juga dengan Madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan Bincau, Kecamatan Martapura Kota Kabupaten Banjar. Sejak didirikan pada tahun 1954 hingga sekarang telah mengalami 7 (tujuh) kali pergantian kepemimpinan (kepala madrasah). Selain itu, madrasah ini juga pernah memakai nama Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS) Hidayat al Sibyan sehingga saat itu siswanya dapat mengikuti ujian persamaan (EBTANAS). Namun setelah ada pendataan sesuai pemberlakuan Keputusan Menteri Agama No. 373 Tahun 2002 tentang Struktur Kementerian Agama di daerah yang berlanjut dengan dibentuknya Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (Peka Pontren), ditetapkanlah Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS) Hidayat al Sibyan menjadi Madrasah Diniyah (Madin) Hidayat al Sibyan karena memang kurikulum dan pembelajarannya yang hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama Islam dan dilaksanakan pada sore hari.

Keberadaan dan keberlangsungan Madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan juga tidak lepas dari perhatian dan partisipasi masyarakat sekitar dalam hal pembiayaan, baik melalui infaq orang tua siswa (iuran/SPP) maupun sumbangan tahunan masyarakat yang biasanya diserahkan pasca panen (berupa padi/gabah atau uang). Adanya partisipasi masyarakat ini merupakan cerminan dari hubungan dan kerjasama yang baik antara pihak madrasah dengan masyarakat. Adapun sumber dana dari pemerintah (Kementerian Agama Tingkat Pusat), kadang-kadang bisa juga diperoleh dengan terlebih dahulu harus menyampaikan proposal dan tentunya harus dengan kesungguhan dan keseriusan pihak madrasah dalam

mengurusnya. Itupun kalau diperoleh, nilainya masih belum terlalu berarti jika dibandingkan dengan keperluan madrasah yang memang seharusnya dipenuhi.

Madrasah diniyah Hidayat al Sibyan sejak dipimpin Guru Ibrahim (dari tahun 2007) mengalami beberapa kemajuan, diantaranya dalam hal pengupayaan dana dalam rangka renovasi bangunan madrasah menjadi dua lantai, pembuatan pagar beton madrasah, pengadaan kios makanan ringan untuk menambah pendapatan/pemasukan bagi madrasah, juga peningkatan motivasi orang tua dalam meyekolahkan anaknya di madrasah ini. Saat ini jumlah siswanya sebanyak 186 orang (dari data Kemenag kabupaten Banjar 2016), suatu jumlah siswa yang cukup besar untuk Madrasah Diniyah di salah satu desa yang penduduknya terdiri dari 1.613 Kepala Keluarga (KK). Padahal madrasah ini hanya menerapkan satu jenjang setingkat Sekolah Dasar yakni jenjang Ula (Awaliyah).²⁵

Kemajuan yang terjadi di Madrasah Diniyah Dar al Ma'rifah dan Madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan menunjukkan betapa pentingnya kepemimpinan kepala madrasah bagi kemajuan sebuah lembaga pendidikan. Disamping itu penelitian terhadap madrasah diniyah (menurut hemat penulis), relatif masih sangat sedikit, sehingga atas dasar inilah peneliti tertarik untuk mengangkat permasalahan penelitian kepemimpinan madrasah ke dalam sebuah tesis dengan judul "Kepemimpinan Kepala Madrasah Diniyah Dar al Ma'rifah dan Madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan Kecamatan Martapura Kota Kabupaten Banjar".

²⁵ Data penduduk diperoleh dari Kantor Pembakal Desa Bincau tanggal 14 Juli 2015 dengan pejabat Kades Ahmadi, S.Sos.

B. Fokus Penelitian

Bertolak dari latar belakang masalah di atas, maka yang dijadikan fokus dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala madrasah Diniyah Dar al Ma'rifah Sekumpul dan kepemimpinan kepala madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan Bincau Kecamatan Martapura Kota Kabupaten Banjar dalam hal pelaksana teknis keterampilan manajerial dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala Madrasah Diniyah Dar al Ma'rifah dan Madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan dalam mengelola dan mengembangkan kurikulum/pembelajaran.
2. Bagaimana kepemimpinan kepala Madrasah Diniyah Dar al Ma'rifah dan Madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan dalam hal pembiayaan/keuangan madrasah.
3. Bagaimana kepemimpinan kepala Madrasah Diniyah Dar al Ma'rifah dan Madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan berkaitan dengan sarana prasarana madrasah.
4. Bagaimana kepemimpinan kepala Madrasah Diniyah Dar al Ma'rifah dan Madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan dalam menjalin hubungan kerjasama antara madrasah dengan masyarakat.

C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan fokus masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mendeskripsikan kepemimpinan kepala Madrasah Diniyah Dar al Ma'rifah dan Madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan dalam hal pengelolaan dan pengembangan kurikulum/pembelajaran.
2. Mendeskripsikan kepemimpinan kepala Madrasah Diniyah Dar al Ma'rifah dan Madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan berkaitan dengan pembiayaan/ keuangan madrasah.
3. Mendeskripsikan kepemimpinan kepala Madrasah Diniyah Dar al Ma'rifah dan Madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan yang berhubungan dengan sarana prasarana madrasah.
4. Mendeskripsikan kepemimpinan kepala Madrasah Diniyah Dar al Ma'rifah dan Madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan dalam menjalin hubungan kerjasama antara madrasah dengan masyarakat.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat/kegunaan yang maksimal baik secara teoritis maupun secara praktis:

1. Secara Teoretis

Secara keilmuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan Islam, khususnya yang berkaitan dengan teori kepemimpinan.

2. Secara Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan kepada:

- a. Instansi berwenang (Kementerian Agama Kabupaten Banjar), sebagai salah satu referensi dan perbandingan kajian kepemimpinan madrasah dalam upaya pembinaan dan pengembangan madrasah di Kalimantan Selatan pada umumnya, dan di Kabupaten Banjar pada khususnya.
- b. Kepala madrasah dan *stakeholder* (pihak yang berkepentingan) terhadap pendidikan madrasah, dalam rangka mengambil kebijakan untuk meningkatkan pelaksanaan pendidikan di lembaganya.
- c. Peneliti berikutnya, sebagai bahan informasi dan bahan penelitian lebih lanjut, baik dengan sasaran atau fokus yang berbeda, maupun dengan sasaran yang sama dengan fokus penelitian yang lebih luas.

E. Definisi Istilah

Beberapa istilah yang dipakai berkaitan dengan judul penelitian ini dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah adalah cara atau usaha dengan segenap kemampuannya untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, menggerakkan semua potensi yang ada untuk bekerja dan berperan serta guna mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran madrasah yakni menyiapkan dan mengantarkan peserta didik untuk memiliki ilmu pengetahuan agama Islam. Kepemimpinan yang dimaksudkan disini

adalah kepemimpinan kepala Madrasah Diniyah Dar al Ma'rifah Sekumpul dan kepemimpinan kepala Madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan Bincau Kecamatan Martapura Kota Kabupaten Banjar sebagai pelaksana teknis manajerial dalam mengelola dan mengembangkan kurikulum, mengelola pembiayaan/keuangan, mengelola sarana prasarana dan mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat.

2. Kepala Madrasah adalah seorang tenaga pendidik atau guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses pembelajaran.
3. Kepemimpinan kepala madrasah dapat mencakup semua kegiatan yang berhubungan dengan tugas, wewenang, kewajiban dan tanggungjawabnya di madrasah. Namun yang dimaksudkan dengan kepemimpinan kepala madrasah di sini hanyalah kepemimpinan yang terkait dengan sebagian tugasnya sebagai pelaksana teknis manajerial yaitu sebagai pengelola kurikulum/pembelajaran, pengatur pembiayaan/keuangan madrasah, pemenuhan sarana prasarana madrasah, dan penyelaras hubungan kerjasama madrasah dengan masyarakat.

F. Penelitian Terdahulu

Untuk mengetahui sisi mana dari penelitian yang telah diungkap dan sisi yang belum terungkap, diperlukan suatu kajian terdahulu. Dengan begitu akan mudah menentukan fokus yang akan dikaji yang belum disentuh oleh peneliti-peneliti terdahulu. Ada beberapa hasil studi penelitian yang peneliti anggap mempunyai relevansi dengan penelitian ini antara lain:

1. Tesis yang ditulis oleh Indria Hartati pada tahun 2010 dengan judul “Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru MAN 1 Martapura Kabupaten Banjar”. Walaupun sama-sarna membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah, namun baik isi maupun pendekatan yang digunakan berbeda dengan penelitian yang akan penulis lakukan. Dari segi pendekatan, Hartati dalam penelitiannya menggunakan pendekatan kuantitatif untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan dengan kinerja guru. Dari penelitiannya itu, ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala MAN 1 Martapura terhadap kinerja guru MAN 1 Martapura. Adapun penelitian yang penulis lakukan ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengetahui secara jelas tentang kepemimpinan kepala madrasah yang diterapkan di Madrasah Diniyah Dar al Ma’rifah Sekumpul dan kepemimpinan Kepala Madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan Bincau terutama kepemimpinan kepala madrasah dalam hal pengembangan kurikulum, pengelolaan pembiayaan, kelengkapan sarana prasarana dan hubungan madrasah dengan masyarakat.

2. Tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Normal Islam Puteri Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai” yang ditulis oleh Siti Rafiqah pada tahun 2011. Pendekatan yang digunakan dalam penelitiannya tersebut sama dengan pendekatan dalam penelitian yang penulis lakukan, yaitu sama-sarna menggunakan pendekatan kualitatif. Dari hasil penelitiannya diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala Madrasah Aliyah Normal Islam Puteri Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai sering menerapkan gaya *delegatif* dan peran yang paling dominan adalah sebagai edukator. Adapun yang membedakan penelitian Siti Rafiqah dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu dari segi fokus penelitiannya. Jika dalam penelitian Siti Rafiqah lebih memfokuskan pada gaya dan peran kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Normal Islam Puteri Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai, sedangkan pada tesis ini menggali kepemimpinan kepala madrasah dari segi manajerial dalam hal pengembangan kurikulum, pengelolaan pembiayaan, kelengkapan sarana prasarana dan hubungan madrasah dengan masyarakat.
3. Penelitian lain yang relevan dengan penelitian ini yaitu tesis yang ditulis oleh Syaefudin pada tahun 2012 yang berjudul “Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Tapin”. Dimana diketahui penelitian ini juga berbeda dengan penelitian yang penulis lakukan, baik dari segi pendekatan maupun dari segi fokus penelitiannya. Syaefudin dalam penelitiannya menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitiannya

menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dengan kinerja guru MTsN di Kabupaten Tapin. Sekaligus juga terdapat hubungan signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru MTsN di Kabupaten Tapin. Sedangkan penelitian yang penulis lakukan bukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan, melainkan untuk menguraikan secara jelas tentang kepemimpinan kepala madrasah yang diterapkan di madrasah diniyah Dar al Ma'rifah Sekumpul dan madrasah diniyah Hidayat al Sibyan Bincau dalam hal pengelolaan kurikulum dan pembelajaran, pembiayaan/keuangan, sarana prasarana dan hubungan madrasah dengan masyarakat.

4. Berikutnya adalah tesis yang ditulis oleh Husnah pada tahun 2012 yang berjudul "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam (Studi pada MIN Muara Durian dan MI At-Thaiyyibah) di Gambut kabupaten Banjar". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepala madrasah dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di MIN Muara Durian dan MI At-Thaiyyibah telah menerapkan kepemimpinan yang demokratis. Meskipun pendekatan kualitatif yang digunakan oleh Husnah dalam penelitiannya sama dengan pendekatan yang penulis lakukan, namun dari segi fokus penelitian tetap berbeda. Husnah lebih memfokuskan hanya kepada gaya kepemimpinan kepala madrasah, sedangkan penulis memfokuskan kepada penerapan manajerial dalam pengembangan kurikulum dan pembelajaran, pembiayaan/keuangan, sarana prasarana dan hubungan

madrasah dengan masyarakat dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala madrasah.

5. Tesis yang ditulis oleh Arfan pada tahun 2012 dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Perilaku Organisasi Guru di Madrasah Aliyah Radhiyyatan Mardhiyah Putra Balikpapan” juga penulis jadikan sebagai bahan kajian dari peneliti terdahulu. Hasil penelitian Arfan menyebutkan bahwa kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Radhiyyatan Mardhiyah Putra Balikpapan cenderung demokratis walaupun terkadang juga otoriter, perilaku organisasi guru sebagian besar menunjukkan perilaku positif, meskipun ada sebagian yang masih berperilaku negatif, dan kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh signifikan terhadap perilaku guru. Arfan juga menggunakan pendekatan kualitatif dalam penelitiannya, sama dengan pendekatan penelitian yang penulis lakukan, namun yang menjadi fokus penelitiannya jelas berbeda dengan fokus penelitian yang penulis gali.

Dari beberapa penelitian terdahulu di atas, peneliti menelaah dan mengoreksi kemudian menyatakan bahwa penelitian terdahulu tersebut tidak sama dengan penelitian yang dikaji oleh peneliti saat ini. Sehingga dengan pertimbangan tersebut, penelitian ini betul-betul mempunyai ranah kajian tersendiri dan mempunyai fokus kajian yang spesifik dengan corak kajian yang berbeda.

G. Sistematika Penulisan

Dalam penyusunan tesis ini, peneliti akan merancang dalam lima bab, dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I, Pendahuluan. Pada bab ini akan memuat latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi istilah, penelitian terdahulu, dan sistematika penulisan.

Bab II, Kerangka Teoritis. Pada kerangka teoritis ini memuat; (1) kajian teoritis tentang pengertian kepemimpinan dan kompetensinya (2) sejarah dan pengertian madrasah diniyah (3) kepemimpinan dan peran kepala madrasah sebagai pelaksana manajerial dalam bidang kurikulum, pembiayaan/keuangan, sarana prasarana, dan hubungan madrasah dengan masyarakat.

Bab III, Metodologi Penelitian. Bab ini akan membahas tentang jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, dan pengecekan keabsahan data.

Bab IV, Paparan dan Pembahasan Data Penelitian. Pada bab ini akan diuraikan paparan dan pembahasan data pada Madrasah Diniyah Dar al Ma'rifah dan Madrasah Diniyah Hidayat al Sibyan.

Bab V, Penutup yang meliputi simpulan dan saran-saran.