

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Hakikatnya manusia adalah pemimpin karena kepemimpinan tidak terlepas dari tindakan yang dilakukan oleh individu atau manusia itu sendiri untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya<sup>1</sup>. Oleh karena itu sifat dari kepemimpinan pada hakikatnya manusia pasti memilikinya.

Keberadaan pemimpin memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Peran seorang pemimpin adalah sebagai petunjuk arah, agen perubahan, negosiator, dan sebagai pembina. Sebagian besar penelitian kepemimpinan melalui pendekatan ciri-ciri pemimpin, perilaku atau sikap pemimpin, pengaruh kekuasaan, dan pendekatan situasional<sup>2</sup>.

Tindakan seorang pemimpin menjadi sebuah sikap atau gaya yang akan mempengaruhi bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggungjawab yang telah disepakati bersama peningkatan sumber

---

<sup>1</sup>Sudarman Danim. *Kepemimpinan Pendidikan : Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku, Motivasional dan Mitos*. (Bandung: Alfabeta, 2012), 6.

<sup>2</sup>Yulk, G. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. (Jakarta: PT Indeks, 2009), 135.

daya manusia di Madrasah. Oleh karenanya dilakukan mengingat pentingnya peningkatan kepemimpinan<sup>3</sup>.

Pencapaian tujuan dalam organisasi tidak terlepas dari cara pemimpin mengarahkan bawahannya karena kepemimpinan merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi. Dalam usaha pencapaian tujuan tetap memperhatikan perilaku para bawahan dimana perilaku tersebut membentuk sebuah budaya dalam organisasi. Perilaku para bawahan sebagai pertimbangan oleh pemimpin untuk pengambilan keputusan<sup>4</sup>.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar, tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat kerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah, apa yang boleh dilakukan dan apa

---

<sup>3</sup>Dewi, Sandy Trang. *Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi 2013 Vol:1 (3), ejournal.unsrat.ac.id, scholar.google.co.id*

<sup>4</sup>Burhanudin, Mukhamad Faturahman. *Kepemimpinan dalam Budaya Organisasi. MADANI Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan 10 (Vol 1) 1-11, 2018. e-jurnal.unsida.ac.id scholar.google.co.id*

yang tidak boleh dilakukan. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi<sup>5</sup>.

Budaya organisasi sendiri mempunyai peran yang sangat *fundamental* dalam konstruks nilai dan norma yang ada dalam organisasi maupun dalam lembaga pendidikan sebab budaya organisasi mampu membentuk perilaku serta sikap anggota organisasi yang dibingkai oleh pencapaian tujuan dan visi organisasi.

Dalam budaya organisasi ditandai adanya *sharing* atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi. Misalnya berbagai nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol dan membentuk citra organisasi. Dengan demikian nilai pakaian seragam tertanam menjadi *basic*.

Dalam realitas sejarah, madrasah tumbuh dan berkembang dari, oleh dan untuk masyarakat Islam. Sehingga sejak awal, madrasah merupakan konsep pendidikan berbasis masyarakat (*community based education*). Masyarakat sebagai individu maupun organisasi dengan didorong semangat keagamaan atau dakwah, membangun madrasah

---

<sup>5</sup>Edi, Sutrisno. *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2018), 2.

untuk memenuhi kebutuhan pendidikan anak-anak mereka, ini dapat dilihat dari *presentase* kepemilikan madrasah di Indonesia yang tercatat 90% milik swasta dan sisanya berstatus negeri, dan ini berbanding terbalik dengan sekolah-sekolah umum<sup>6</sup>.

Tingginya peran masyarakat dalam mememberdayakan madrasah ternyata belum dapat meningkatkan mutu pendidikan madrasah secara signifikan. Presepsi miring atas madrasah sebagai lembaga pendidikan “kelas dua” belum dapat dijawab secara tuntas oleh para pengelola madrasah. Bahkan di beberapa sisi, madrasah masih tampak sebagai “*cagar budaya*” untuk mempertahankan faham-faham keagamaan tertentu, belum tampak perannya sebagai pendidikan yang menjanjikan masa depan<sup>7</sup>.

Realita ini berbanding terbalik dengan tuntutan akan pendidikan bermutu yang semakin hari semakin kuat. Tingginya tuntutan akan pendidikan yang bermutu sudah seyogyanya direspon oleh para pengelola madrasah dengan sikap yang rasional dan lebih berorientasi pada kebutuhan masyarakat secara luas. Respon tersebut

---

<sup>6</sup>Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 184-185.

<sup>7</sup>A. Malik Fajar, *Pembaruan Pendidikan Islam* (Jakarta: LP3NI, 1998), 6 dan Muhaimin, et.al. *Paradigma Pendidikan Islam : Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 32.

diimplementasikan dalam bentuk strategi peningkatan mutu pendidikan yang selanjutnya diupayakan implementasinya secara bertahap.

Menurut Davis dan Newstrom kualitas atau mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kualitas atau mutu sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan yang memenuhi pelanggan<sup>8</sup>.

Sekolah-sekolah favorit yang mayoritas berbasis masyarakat menengah ke atas memberikan banyak inspirasi pada lembaga pendidikan islam. Para pengelola lembaga pendidikan islam pun menyadari bahwa lembaga pendidikan islam perlu dikelola lebih kreatif inovatif dan dinamis seiring dengan perubahan masyarakat yang semakin cepat dan terbuka<sup>9</sup>.

Rupanya hal ini kemudian ditindaklanjuti secara baik oleh beberapa pengelola madrasah dan lembaga pendidikan islam lainnya. Setidaknya, dalam dua dekade terakhir telah bermunculan beberapa lembaga pendidikan islam yang berupaya menampilkan “wajah baru” lembaga pendidikan Islam menjadi lebih *adaptif* dan *responsif*.

---

<sup>8</sup>Topic, Offirston. *Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah (Teori Administrasi Lingkungan Kerja Disiplin Mutu Pendidikan Hubungan Lingkungan dan Kedisiplinan Terhadap Mutu Pendidikan)*. (Yogyakarta: Deepublish, 2014), 81.

<sup>9</sup>Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2002), 20.

Lembaga-lembaga pendidikan tersebut berusaha menampilkan lembaga pendidikan islam yang bermutu dan modern dari berbagai jenis dan jenjang.

Kepala sekolah sebagai individu yang bertanggung jawab terhadap keberlangsungan sebuah lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki peran strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Dia tidak saja berperan sebagai pemimpin pembelajaran, tapi lebih dari itu, ia merupakan pemimpin keseluruhan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam suatu sekolah seperti perencanaan, pembinaan karir, koordinasi, dan evaluasi<sup>10</sup>. Terlebih, pada era desentralisasi ini, kepemimpinan lembaga pendidikan dijalankan secara otonom yang memberikan keleluasaan kepada kepala sekolah untuk mengelola lembaga yang dipimpinnya sesuai dengan nilai kepemimpinannya.

Mencermati hal tersebut, tidak salah apabila kemudian ada pandangan bahwa kepala madrasah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dan gaya atau sikap kepemimpinan madrasah adalah suatu hal penting yang harus dimiliki oleh penggerak pendidikan yaitu kepala madrasah dengan mengupayakan seluruh potensi untuk

---

<sup>10</sup>Baharuddin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Era Otonomi Pendidikan* (Malang: Jurnal Al- Harakah Vol.63, No. 1, Januari-April 2006), 19-20.

mencapai tujuan pendidikan madrasah agar mutu pendidikan madrasah bisa terus meningkat.

Dari pandangan tersebut, penulis terdorong untuk mengupas lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan budaya organisasi dan mutu pendidikan madrasah didalam dua lembaga pendidikan di Kota Serang yaitu MAN 1 Kota Serang dan MAN 2 Kota Serang.

MAN 1 Kota Serang dan MAN 2 Kota Serang tersebut telah banyak mengukir prestasi baik akademik maupun non akademik, baik ditingkat lokal maupun nasional. Oleh karenanya, layak disebut sebagai sekolah/madrasah unggul. Ciri-ciri keunggulan madrasah seperti prestasi akademik dan nonakademik diatas rata-rata, sarana dan prasarana dan layanan lebih lengkap, sistem pembelajaran lebih baik dan waktu belajar lebih panjang (*Full Day*) selektif dalam menerima siswa, mendapat animo yang besar dari masyarakat, dan sebagainya telah mereka penuhi dengan baik.

MAN 1 Kota Serang merupakan salah satu madrasah yang teguh pendirian akan nilai-nilai islam yang harus dibangun di madrasah dan menjadi budaya madrasah yang diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari baik dilingkungan madrasah maupun di luar

madrasah atau dirumah, madrasah ini telah banyak mengukir prestasi baik prestasi akademik maupun non akademik.

Sedangkan MAN 2 Kota Serang menjadi MAN model dan keterampilan yang terus mengukir prestasi baik akademik maupun non akademik. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, MAN 2 Kota Serang hadir untuk anak bangsa yang membutuhkan pendidikan berbasis pendidikan agama. MAN 2 didirikan pada tahun 1990, MAN 2 Kota Serang adalah sekolah Madrasah Aliyah Negeri yang terletak di provinsi Banten Kota Serang dengan menggunakan Agama Islam sebagai pegangan utama pendidikan didalamnya. Yang dimana alih fungsi dari PGAN Serang (SK Menteri Agama No. 64 Tahun 1990) menjadi MAN Model dan Keterampilan (SK Dirjen Bagais Nomor 20 Tahun 1998).

Dari kedua lembaga pendidikan tersebut kepemimpinan menjadi salah satu kunci keberhasilannya karena dengan sikap kepemimpinan yang sungguh-sungguh dalam meningkatkan mutu pendidikan baik dari peningkatan sarana dan prasaran, kurikulum pembelajaran, pengarahan kepada pendidik maupun non kependidikan atau staff, serta seluruh komponen yang ada di madrasah menajdi tanggung jawab kepala madrasah itu sendiri untuk mengoptimalkan



potensi yang ada di madrasah menjadi tolak ukur akan peningkatan madrasah terkhusus di kota serang.

Bertolak dari konteks penelitian diatas, peneliti sangat tertarik dengan fenomena yang ada di di MAN 1 Kota Serang dan MAN 2 Kota serang gaya atau sikap kepemimpinan kepala madrasah memiliki gaya berbeda untuk mempertahankan budaya organisasi dan peningkatan mutu pendidikan baik dilihat dari sikap pengarahan kepada bawahan maupun mempertahankan budaya organisasi yang sudah dibangun di madrasah agar peningkatan mutu pendidikan bisa berjalan sesuai yang diharapkan masyarakat baik dari *input*, *proses*, *output* dan *outcome* menjadi sistematika yang harus dijalankan dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah.

Fenomena tersebut menarik untuk diteliti terutama tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah, budaya madrasah, mutu pendidikan madrasah. Atas dasar fenomena di atas identifikasi masalah tersebut akan diteliti dalam bentuk penelitian kualitatif, dengan judul “**Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Organisasi dan Mutu Pendidikan Madrasah**” (Penelitian Di Man 1 Dan Man 2 Kota Serang).

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, penulis mengidentifikasi beberapa permasalahan terkait dengan penelitian diantaranya adalah :

1. Masih rendahnya infrastruktur, sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan.
2. Perbedaan budaya madrasah menjadi dampak yang berpengaruh terhadap nilai-nilai dan norma-norma pada bawahan baik guru, staff, siswa, serta seluruh jajaran madrasah.
3. Kepala madrasah masih berfikiran secara struktural dan tidak berani melakukan inovasi dalam meningkatkan mutu pendidikan.
4. Masih rendahnya anggapan masyarakat untuk mengakui bahwa pendidikan di madrasah aliyah setara atau lebih baik dari sekolah umum.

## **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, peneliti dapat menuliskan batasan masalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala madrasah dilihat pada gaya kepemimpinan dan cara memberikan pengarahan kepada bawahan sesuai dengan kompetensi kepala madrasah.
2. Kepemimpinan madrasah dalam membangun dan memelihara budaya organisasi dibatasi pada nilai-nilai atau asas-asas budaya yang ditanamkan di madrasah.
3. Mutu pendidikan dibatasi pada mutu pendidikan madrasah yang ada di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang yang meliputi *input* dapat dilihat dari berbagai aspek pertama, situasi dan kondisi baik atau tidaknya *input* sumber daya manusia kepala sekolah, guru, staf, dan siswa, kedua, memenuhi atau tidak kriteria sekolah dan ketiga memenuhi atau tidak kinerja *input* berupa perangkat lunak seperti peraturan dan struktur organisasi, sedangkan keempat mutu input yang bersifat harapan dan kebutuhan seperti visi, misi dan cita-cita. *Process* pembelajaran mengandung arti kemampuan sumber daya yang ada di sekolah mentransformasikan multijensi *input* seperti kurikulum dan pembelajaran, penilaian dan saranaprasarana. *Output* seperti lulusan yang bermutu dan

aktifnya ekstrakurikuler di madrasah. *outcome* timbal balik yang didapatkan sekolah seperti alumni yang produktif.

4. Subjek penelitian ini adalah dua sekolah yang berada di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan Masalah tersebut, maka dapat dirinci dalam rumusan pertanyaan penelitian tersebut:

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang?
2. Bagaimana Budaya Organisasi di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang?
3. Bagaimana Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang?
4. Apa Saja Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Kepemimpinan Kepala Madrasah di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang?

### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk Mengetahui Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang.
2. Untuk Mengetahui Budaya Organisasi di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang.
3. Untuk Mengetahui Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang.
4. Untuk Mengetahui Faktor Pendukung dan Fktor Penghambat Kepemimpinan Kepala Madrasah di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang.

### **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang ingin dipetik dari hasil penelitian in adalah:

1. Secara teoritis hasil penelitian ini dapat memberikan kegunaan sebagai khasanah ilmu pengetahuan tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan budaya organisasi dan mutu pendidikan madrasah.
2. Secara praktis hasil penelitian ini mampu mengaplikasikan teori atau ilmu yang sudah dipelajari didalam perkuliahan

Manajemen Pendidikan Islam baik pada lembaga sekolah maupun lembaga pendidikan lainnya mengenai kepemimpinan, budaya organisasi dan mutu pendidikan madrasah.

### **G. Tinjauan Pustaka Terdahulu**

1. Desertasi Pepen, Supendi. (2015) "*Karakteristik Kepemimpinan Kiyai dalam Memelihara Budaya Organisasi dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren*" Studi Penelitian di Pesantren Al-Ashriyyah Nurul Iman: *Islamic Boarding Schools* Bogor dan Pesantren Amanah Muhammadiyah Tasikmalaya). *Persamaan* penelitian dari desertasi dengan tesis saya yaitu sama-sama meneliti budaya organisasi dan mutu pendidikan *perbedaan* yaitu objek yang diteliti yaitu karakteristik kepemimpinan kiyai dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah, budaya organisasi dan mutu pendidikan pesantren dengan budaya organisasi dan mutu pendidikan Madrasah dan dari tempat penelitian yang saya lakukan itu di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang Banten.
2. Tesis Ni'matullah. (2017) "*Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Kota Cilegon*" Studi Kasus di Mts Al-Khairiyah Kubangsari dan Mts

Al-Khairiyah Pekalongan *persamaan* dengan tesis saya yaitu penelitian yang dilakukan fokus kepada model atau gaya kepemimpinan, dan mutu pendidikan madrasah *perbedaan* yaitu saya lebih fokus kepada hasil gaya kepemimpinan kepala madrasah, akan tetapi tesis bapak Ni'matullah lebih kepada nilai-nilai kepemimpinan, dan tempat penelitiannya yang berbeda yaitu di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang.

3. Tesis Anwar Malik (2018) "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Mutu Layanan Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Se Kota Serang*" *persamaan* dengan tesis saya yaitu budaya organisasi *perbedaan* dari tesis saya yaitu bukan pada layanan mutunya akan tetapi peningkatan mutu madrasah dan tempat penelitiannya pun berbeda yaitu di MAN 1 Kota Serang dan MAN 2 Kota Serang.
4. Tesis Suhaimi (2004) "*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*" Studi kasus di SMP Muhammadiyah Mataram. *Persamaan* dengan tesis saya yaitu sama-sama meneliti tentang kepemimpinan dan mengkaji tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu

pendidikan di sekolah. *Perbedaannya* objek penelitian saya berada di tingkat Aliyah dan lembaga pendidikannya madrasah aliyah bukan sekolah umum.

5. Jurnal, Agus Wibowo dan Ari Saptono “*Kepemimpinan Intrapreneurship, Budaya Sekolah dan Kinerja Inovasi Guru*”  
Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis UNJ, 5 (2) 2017, 176-193  
ISSN 2302-2663 (Online) DOI:  
[doi.org/10.21009/JPEB.005.2.5](https://doi.org/10.21009/JPEB.005.2.5).
6. Jurnal, Dewi Sandy Trang “*Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*”
7. Jurnal. Burhanudin Mukhamad Faturahman. *Kepemimpinan dalam Budaya Organisasi*. MADANI Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan 10 (Vol 1) 1-11, 2018. [e-jurnal.unsida.ac.id scholar.google.co.id](http://e-jurnal.unsida.ac.id/scholar.google.co.id).

## **H. Sistematika Pembahasan**

Dalam mempermudah susunan penulisan karya ilmiah (tesis), penulis membuat sistematika pembahasan agar dalam penulisannya dapat terarah sesuai dengan rumusan dan tujuan penelitian. Adapun sistematika pembahasan yang penulis buat sebagai berikut:



Bab kesatu pendahuluan yang meliputi tentang Latar Belakang Masalah, Identifikasi Masalah, Batasan Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Tinjauan Pustaka Terdahulu, dan Sistematika Pembahasan.

Bab kedua kajian teoritik yang meliputi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah yang berisikan tentang Pengertian Kepemimpinan, Jenis Teori Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah, Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah. *Kedua*, Budaya Organisasi yang memuat Pengertian Budaya Organisasi, Konsep Budaya Organisasi, Fungsi Budaya Organisasi, Proses Sosialisasi Budaya Organisasi, Peran Pemimpin dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi. *Ketiga* Mutu Pendidikan Madrasah yang memuat, Pengertian Mutu Pendidikan, Pendekatan Peningkatan Mutu Pendidikan, Karakteristik Mutu Pendidikan, Sekolah yang Bermutu, Strategi Meningkatkan Mutu Pendidikan, Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

Bab ketiga metodologi penelitian yang meliputi 1) Pendekatan dan Jenis Penelitian, 2) Situs Penelitian, 3) Kehadiran Peneliti, 4) Instrumen Penelitian, 5) Data dan Sumber Data, 6) Metode

Pengumpulan Data, 7) Analisis Data, 8) Pengecekan Keabsahan Data, 9) Prosedur Penelitian.

Bab keempat hasil penelitian yang meliputi (1) Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di MAN 1 Kota Serang dan MAN 2 Kota Serang, (2) Budaya Organisasi di MAN 1 Kota Serang dan MAN 2 Kota Serang, (3) Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Kota Serang dan MAN 2 Kota Serang, (4), Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Budaya Organisasi dan Mutu Pendidikan di MAN 1 Kota Serang dan MAN 2 Kota Serang

Bab kelima yang meliputi simpulan, implikasi dan saran-saran.