

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Persepsi mayoritas masyarakat terhadap pendidikan di era modern belakangan ini semakin menjadikan suatu madrasah sebagai pendidikan yang unik, dimana lembaga pendidikan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja agar memiliki daya saing (*competitive advantage*).<sup>1</sup> Untuk menjalankan pendidikan di sekolah pasti perlu adanya pemimpin guna mengatur jalannya sebuah lembaga sekaligus sebagai penanggungjawab pendidikan serta sumber daya manusia didalamnya. Pada hakikatnya kepemimpinan merupakan suatu aktivitas mempengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, selain itu kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok mencapai tujuan organisasi dengan efektivitas maksimum dan kerjasama dari tiap-tiap individu.<sup>2</sup>

Mulyadi mengemukakan bahwa pimpinan lembaga berperan dalam mengembangkan dan mengelola organisasi pendidikan atau madrasah secara *profess* untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi madrasah. Adanya kepemimpinan disuatu lembaga pendidikan bertujuan untuk mengajak, mempengaruhi,

---

<sup>1</sup> Mohamad Zaini, "Manajemen Kepemimpinan Profetik: Upaya Meningkatkan Kinerja dan Tanggung Jawab Guru di Lembaga Pendidikan Islam," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 1 (2021): 75.

<sup>2</sup> Veithzal Rivai, *Kita Memimpin dalam Abad ke-21* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 63.

menggerakkan, membimbing, dan juga mengarahkan tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di dalamnya untuk mencapai tujuan. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 Ayat 1 yang menyatakan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>3</sup> Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat memberikan pengaruh positif kepada bawahannya agar bekerja secara sukacita dan disiplin dalam mencapai tujuan. Selain itu, pemimpin lembaga pendidikan sebagai pengelola identik dengan menciptakan iklim kerja dan budaya kinerja yang efektif untuk mencapai tujuan pendidikan.

Robbins mengatakan budaya kerja merupakan suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.<sup>4</sup> Budaya kerja dalam lembaga pendidikan dapat didefinisikan sebagai seperangkat asumsi atau sistem kepercayaan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam suatu organisasi yang digunakan sebagai pedoman perilaku bagi anggota, yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada didalamnya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Terdapat faktor-faktor yang membentuk budaya kerja yaitu “*observe behavioral regularities when people interact*”, yaitu bahasa yang digunakan

---

<sup>3</sup> Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 1990 Pasal 12 Ayat 1

<sup>4</sup> Mohamad Zaini, “Manajemen Kepemimpinan Profetik: Upaya Meningkatkan Kinerja dan Tanggung Jawab Guru di Lembaga Pendidikan Islam,” *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 1 (2021): 75.

organisasi, kebiasaan dari organisasi yang ada, dan ritual para karyawan dalam menghadapi berbagai macam situasi dan juga kondisi. Budaya kerja ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan seluruh staf. Tindakan pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan suatu penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkannya.

Mengingat keberadaan madrasah tampak makin membutuhkan tenaga pengajar yang berkualitas. Maka dari itu berangkat dari masalah tersebut, sikap profesionalisme bukan hanya dari tenaga pengajar, melainkan semua staf yang ada di lembaga pendidikan perlu ditingkatkan melalui budaya kerja. Namun pada kenyataannya budaya kerja di berbagai lembaga pendidikan belum berjalan dengan maksimal, bahkan disinyalir masih ada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga pendidikan yang kurang disiplin. Disiplin kerja staf merupakan kerelaan dan kepatuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terhadap sejumlah aturan yang ditetapkan, termasuk dalam penggunaan waktu belajar mengajar di sekolah maupun di luar sekolah sesuai dengan yang direncanakan.<sup>5</sup>

Budaya kerja yang dibentuk dari budaya organisasi akan berdampak pada kinerja dan produktifitas. Hal ini tercermin dari sikap tenaga pendidik dan tenaga

---

<sup>5</sup> Nurmalina, *Disiplin dan Motivasi Kerja Guru Mempengaruhi Prestasi Belajar Siswa*, Jurnal As- Salam, Vol. 1, Mei-Agustus 2016, 84.

kependidikan dalam memandang pekerjaannya, sikap dalam bekerja, etos kerja, dan juga pemanfaatan waktu dalam bekerja. Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu yang tidak sedikit, melainkan membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka dari itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti oleh bawahannya. Terbentuknya suatu budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin yang telah ditunjuk dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi dalam lembaga pendidikan.

Munculnya konsep budaya kerja biasa dimulai dengan ketidakpuasan hasil atau pencapaian tujuan yang kurang memuaskan, karena pada kenyataannya budaya kerja dilembaga pendidikan belum bisa dikatakan efektif dan maksimal. Hal ini disebabkan oleh cara staf bekerja didalam organisasi, yang biasanya identik dengan birokrasi yang kusut dan kurang terbuka terhadap orang lain, lamban kerja, serta kurang percaya pada kemampuan orang. Mengenai hal tersebut, kepemimpinan kepala madrasah sangat berperan penting dan berpengaruh terhadap budaya kerja di lembaga. Oleh karenanya, kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan yang ketat terhadap bawahannya.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan peneliti, Madrasah Ibtidaiyah Unggulan Darussalam sebagai salah satu madrasah swasta yang berada di kecamatan Ponggok kabupaten Blitar mengalami perkembangan yang cukup pesat dalam pengembangan budaya kerja, dimulai dari pemimpin yang memiliki sikap kedisiplinan tinggi. Hal tersebut secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap

bawahannya dan mereka pun akan melakukan tindakan yang sama pula. Selain kedisiplinan yang tinggi, tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di MI Unggulan Darussalam Ponggok Blitar dituntut harus memiliki dasar sikap keagamaan yang kuat yakni sikap jujur, amanah, tabligh dan fathonah, serta mampu berkomunikasi dengan baik akan tetapi, peningkatan budaya kerja di MI Unggulan Darussalam ini tetap harus dilakukan supaya tujuan lembaga bisa tercapai dengan baik dan maksimal.<sup>6</sup>

Mengetahui bahwa dalam meningkatkan budaya kerja memiliki peran penting yang membawa efek positif bagi seluruh Sumber Daya Manusia di suatu lembaga pendidikan. Maka dari itu peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Kerja di MI Unggulan Darussalam Ponggok Blitar”.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan diatas, maka peneliti berfokus pada:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan inovasi kerja di MI Unggulan Darussalam Ponggok Blitar?
2. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kerjasama tim di MI Unggulan Darussalam Ponggok Blitar?
3. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan orientasi hasil kerja di MI Unggulan Darussalam Ponggok Blitar?

---

<sup>6</sup> Observasi, 4 Oktober 2022 MI Unggulan Darussalam Ponggok Blitar

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian yaitu:

1. Mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan inovasi kerja di MI Unggulan Darussalam Ponggok Blitar
2. Mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kerjasama tim di MI Unggulan Darussalam Ponggok Blitar
3. Mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan orientasi hasil kerja di MI Unggulan Darussalam Ponggok Blitar

### **D. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan kedepannya dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Secara umum, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada kepala madrasah terkait kemampuan sebagai seorang manajer untuk membangun budaya kerja yang baik. Sedangkan secara khusus, penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran pada kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja yang sedang berjalan di MI Unggulan Darussalam Ponggok Blitar dengan harapan semoga menjadi contoh yang aplikatif untuk lembaga lainnya.

#### **2. Manfaat Praktis**

##### **a. Bagi Penulis:**

Dapat menambah wawasan serta pengalaman dalam pendidikan serta dapat membaaur dengan tenaga pendidik dan kependidikan supaya dapat

mengembangkan strategi yang lebih baik untuk meningkatkan budaya kerja kedepannya.

b. Bagi Lembaga:

Sebagai bahan informasi kepada seluruh *stakeholder* lembaga serta menjadi bahan dan masukan untuk dikembangkan supaya lebih baik dan bijak dalam menghadapi problematikannya.

### **E. Penelitian Terdahulu**

Dalam kegiatan ini penulis memahami penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, ada beberapa peneliti yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis diantaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh M. Syaifi pada tahun 2017. Dengan hasil : Kinerja staf di SMAN 3 Dusun Selatan sudah sampai pada tahap peningkatan, dimana upaya untuk meningkatkan kedisiplinan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, kepala SMAN 3 Dusun Selatan membuat peraturan semua staf harus datang tepat waktu dan datang lebih awal sebelum jam mengajar dimulai, agar disiplin dalam melaksanakan proses belajar mengajar, dan juga proses pelayanan. Dalam proses meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan, kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan menemui beberapa hambatan yaitu, kurangnya peran pengawas dalam melakukan supervisi atau monitoring ke sekolah. Selain itu hal yang menghambat ialah faktor yang datangnya dari tenaga pendidik sendiri salah satunya tidak menggunakan fasilitas yang ada, mengajar hanya menggunakan buku panduan dan buku paket

tidak menggunakan fasilitas yang disediakan di sekolah yaitu LCD/computer.<sup>7</sup> Persamaan penelitian yang telah dilakukan oleh M. Syafi'I tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas mengenai upaya kepala sekolah dalam meningkatkan budaya kinerja, metode yang digunakan juga sama yakni menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Perbedaan penelitiannya terletak pada objek yang digunakan, penelitian yang dilakukan M. Syafi'I dilakukan di sekolah negeri sedangkan penelitian ini dilakukan di lembaga pendidikan swasta yaitu MI.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Abudsar pada tahun 2019. Dengan hasil : Dalam proses penerapan meningkatkan budaya kerja tenaga kependidikan, kepala madrasah Aliyah Ma'arif Bulukamba melakukan upaya penyusunan dengan peraturan dan tata tertib sekolah bagi tenaga kependidikan lengkap dengan ketentuan mengenai penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*). Upaya yang dilakukan kepala madrasah mampu menjadikan tenaga kependidikan disiplin, terbukti bahwa tenaga kependidikan begitu kompak, memiliki budaya kerja yang baik, datang tepat waktu dan kualitas sumber daya meningkat.<sup>8</sup> Persamaan penelitian yang telah dilakukan oleh Abudsar tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja, selain itu lokasi atau objek yang digunakan juga sama yaitu lembaga pendidikan swasta. Perbedaannya selain teori yang

---

<sup>7</sup> M. Syafi'I, Tesis: *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja di SMAN 3 Dusun Selatan Kabupaten Barto Selatan*, (Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Palangka Raya, 2017).

<sup>8</sup> Abudsar, Skripsi: *Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Kerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Ma'arif Bulukamba*, (Samata Gowa: Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar, 2019).



digunakan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Abudsar lebih memfokuskan pada budaya kerja tenaga kependidikan, sedangkan penelitian ini lebih luas yaitu tenaga pendidik dan kependidikan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Mu'tasim Billah, 2018. Dengan hasil : Pelaksanaan membangun budaya kerja yang dilakukan kepala madrasah memberi stimulus yang kuat bagi guru di Madrasah Aliyah An-Nusyur, dimana kepala madrasah memotivasi guru untuk selalu aktif dan giat dalam pekerjaannya, semangat membangun budaya kerja yang produktif dengan memperhatikan betul terhadap nasib siswa di masa yang akan datang, meliputi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan yaitu : membangun kebersamaan seperti istighasah pagi dan sholat berjamaah, pengembangan SDM yaitu MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dan seminar, serta studi banding dan membudayakan disiplin serta tanggung jawab.<sup>9</sup> Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Mu'tasim Billah dengan penelitian ini yaitu sama-sama membahas mengenai kepala madrasah dalam membangun budaya kerja, selain itu objek penelitian yang digunakan juga sama-sama swasta. Perbedaannya terletak pada kefokusannya budaya kerja, dalam penelitian Mu'tasim Billah lebih ditekankan pada budaya kerja produktif guru sedangkan penelitian ini mencakup budaya kerja secara luas.
4. Penelitian yang dilakukan Umi Jamilah, 2016. Dengan hasil : Pelaksanaan budaya kerja berbasis religius diawali dengan adanya kegiatan budaya iqra' dan

---

<sup>9</sup> Mu'tasim Billah, Tesis: *Strategi Kepala Madrasah dalam membangun Budaya Kerja Produktif Guru di Madrasah Aliyah Swasta*, (Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Malang, 2018).

pengembangan budaya akhlakul karimah. Dalam pengembangan budaya tersebut, identitas sebagai sekolah islam berfungsi sebagai budaya kerja berbasis religi dan menjadi spirit utama yang menjadikan pemompa stamina para pengelola lembaga untuk mewujudkan visi dan juga misi. Selanjutnya upaya pemimpin dalam menciptakan budaya kerja berbasis religius di MI Tamrinussibyan dengan melibatkan semua warga sekolah dalam proses pelaksanaan dan evaluasi. Keterlibatan itulah yang mampu menumbuhkan semangat dan rasa memiliki sehingga setiap warga sekolah berupaya untuk menjalankan peraturan yang sudah ditetapkan di sekolah.<sup>10</sup> Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Umi Jamilah dengan penelitian ini yaitu objek penelitian yang digunakan sama-sama di Madrasah Ibtidaiyah, metode yang digunakan juga sama yaitu metode kualitatif deskriptif. Perbedaannya selain teori yang digunakan terletak pada kefokusannya budaya kerja yakni penelitian yang dilakukan Umi Jamilah lebih menekankan pada budaya kerja berbasis religius sedangkan penelitian ini mencakup budaya kerja secara luas.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Yuyun Yuningsih, 2019. Dengan hasil : Pelaksanaan manajemen dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan yang dilakukan kepala sekolah MIN 01 Rejang Lebong memberikan implikasi luas tidak hanya pada perubahan kedisiplinan tenaga kependidikan. Akan tetapi juga mampu memotivasi serta memberikan penghargaan bagi tenaga kependidikan yang memiliki kinerja baik dengan tujuan membuat semangat dan terpacu untuk

---

<sup>10</sup> Umi Jamilah, Skripsi: *Upaya Pimpinan dalam Menciptakan Budaya Kerja Berbasis Religius di MI Tamrinussibyan Alhikmah 1 Benda Kecamatan Sirampong Kabupaten Brebes*, (Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Purwokerto, 2016).

memberikan kontribusi yang maksimal sebagai seorang tenaga kependidikan yang baik. Selain itu kepala sekolah berupaya memberikan masukan-masukan kepada staf TU mengenai pentingnya semangat kerja. Didalam pengendalian dan pengawasan kinerja tenaga kependidikan kepala sekolah melakukan supervisi dan melihat bagaimana kinerja tenaga kependidikan bisa berjalan dan selalu mensurvey kegiatan baru setelah itu melakukan evaluasi.<sup>11</sup> Persamaan penelitian yang dilakukan Yuyun Yuningsih dengan penelitian ini yaitu sama-sama membahas mengenai kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja di lembaga Madrasah Ibtidaiyah (MI). Perbedaannya penelitian yang dilakukan Yuyun Yuningsih lebih menekankan pada tenaga kependidikan sedangkan penelitian ini mencakup tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

## **F. Definisi Istilah**

Untuk menghindari terjadinya perbedaan penafsiran terhadap istilah yang terdapat dalam pembahasan ini, perlu dijelaskan maksud dari istilah tersebut, yaitu:

### **1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai motor penggerak bagi sumber-sumber dan juga alat manusia dalam suatu organisasi, dengan kata lain kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk dapat menjalankan pekerjaan atas kesadarannya dalam mencapai tujuan tertentu.

Demikian pentingnya peran pimpinan dalam usaha mencapai tujuan suatu

---

<sup>11</sup> Yuyun Yuningsih, Skripsi: *Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 01 Rejang Lebong*, (Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Curup, 2019).

organisasi sehingga bisa dikatakan sukses atau tidak yang dialami organisasi sebagian besarnya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki.

## 2. Kepala Madrasah

Kepala Madrasah merupakan orang yang bertanggungjawab dalam melaksanakan kegiatan pendidikan di sekolah dan melakukan kegiatan dalam usaha mempengaruhi orang lain yang ada di lingkungan pada situasi tertentu agar orang lain dapat bekerja penuh dengan rasa tanggungjawab demi tercapainya tujuan yang ditetapkan.

## 3. Budaya Kerja

Merupakan penerapan suatu nilai-nilai dan norma khusus dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan sebagai pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Tenaga pendidik adalah salah satu sumber daya manusia di lembaga pendidikan yang berperan sebagai ujung tombak transformasi pengetahuan dan nilai sikap, pembentuk kepribadian peserta didik serta ikut bertanggung jawab tercapainya tujuan suatu lembaga. Sedangkan tenaga kependidikan merupakan seseorang di suatu lembaga pendidikan yang memiliki tugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.