

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Dalam era yang semakin maju pesat seperti sekarang, Lembaga pendidikan merupakan wadah dalam mengembangkan pengetahuan, perubahan sikap, dan tata laku manusia. Pendidikan pada dasarnya dijadikan sebagai kebutuhan mendasar untuk pembangunan bangsa. Maju tidaknya suatu bangsa tergantung pada kualitas pendidikan yang ada pada bangsa tersebut. Jika pendidikan berkualitas baik, maka sangat besar kemungkinan bahwa negara tersebut akan mengalami kemajuan.

Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan formal lembaga bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sifat unik, menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan madrasah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebutlah, madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi.

Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Kunci keberhasilan suatu madrasah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala madrasah. Kepala madrasah merupakan pimpinan tunggal di madrasah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di madrasah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan madrasah. Dalam manajemen modern seorang pemimpin juga harus berperan sebagai pengelola. Dilihat dari fungsi-fungsi manajemen, yakni planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian) dan controlling (pengawasan). Kepala madrasah harus berperan pula sebagai supervisor

pengajaran serta sebagai evaluator program sekolah (Krisbiyanto, 2019, p. 53).

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga Pendidikan harus bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan Pendidikan dalam lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya madrasah secara teknis akademis saja akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan madrasah dan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Pandangan tersebut menganjurkan kepada para kepala madrasah untuk memahami tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan secara cermat sehingga kepemimpinannya efektif dalam arti tercapai tujuan yang diharapkan. Di samping itu, kepala madrasah sebagai jabatan karir yang diperoleh seseorang setelah sekian lama menjabat sebagai harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan sebagai jabatan yang dimaksud. Sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai ciri khas Islam, madrasah memegang peran penting dalam proses pembentukan kepribadian anak didik, karena melalui pendidikan madrasah ini para orang tua berharap agar anak-anaknya memiliki dua kemampuan sekaligus, tidak hanya pengetahuan umum (IPTEK) tetapi juga memiliki kepribadian dan komitmen yang tinggi terhadap agamanya (IMTAQ).

Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 pasal I disebutkan bahwa: Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik dapat secara aktif mengembangkan potensi diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan bagi dirinya, masyarakat bangsa dan negara. Agar proses pendidikan sebagaimana diamanatkan dalam undang-undang sistem pendidikan nasional dapat berjalan efektif dan efisien, maka tiap-tiap

komponen pendukung pendidikan dituntut untuk saling sinergis dan membangun satu sama lain. Guru dan kepala madrasah adalah sebagian penunjang dari terciptanya pelaksanaan pendidikan. Kepemimpinan kepala madrasah dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan memiliki keterkaitan yang kuat dengan tujuan lembaga. Strategi merupakan komponen yang harus ada dalam kegiatan kepemimpinan karena untuk mencapai tujuan lembaga maupun dalam upaya menjaga kualitas dan mutu pendidikan yang ada di lembaga madrasah diniyah, oleh karena itu dibutuhkan sebuah strategi yang efektif. Strategi kepala madrasah yang efektif diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas dalam mengelola manajemen dilembaganya (Nurul Aliyatusamsiyah, 2020, p. 25).

Setiap tindakan akan didorong untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan mendapatkan hasil terbaik di bawah kepemimpinan yang efektif dan efisien. Seorang pemimpin juga harus mampu menginspirasi pengikutnya untuk mengambil inisiatif dan bekerja secara kooperatif untuk memastikan kesejahteraan fisik dan spiritual komunitas yang lebih besar dan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas usaha bersama. Akibatnya, peran kepemimpinan memainkan peran penting dalam menentukan kemajuan lembaga (Marno, 2008).

Tindakan memobilisasi semua alat dan sumber daya organisasi melibatkan kepemimpinan kepala madrasah. Manusia merupakan komponen terpenting dalam lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam yang merupakan salah satu komponen organisasi. Akibatnya, kemampuan pemimpin organisasi dianggap cepat menciptakan lingkungan kerja dan memobilisasi sumber daya agar dapat digunakan dan dikelola secara efektif dan efisien sehingga memiliki dampak yang signifikan terhadap kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Akibatnya, tindakan seorang pemimpin menentukan masa depan organisasi. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang dapat menumbuhkan lingkungan yang menyenangkan dan mendorong usaha

karyawan yang maksimal dalam organisasi. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi jalinan hubungan antara individu dengan individu lainnya (Marno, 2008).

Kepemimpinan madrasah di masa depan akan membutuhkan kualitas yang lebih kreatif, imajinatif, dan dinamis, seiring dengan perubahan masyarakat yang semakin cepat dan terbuka, oleh karena itu mereka merupakan komponen penting dari sistem pendidikan nasional yang memerlukan perhatian dan administrasi yang cukup besar. Kepala madrasah yang kurang memiliki dorongan untuk maju, terlalu terikat pada peraturan birokrasi, berpikir secara struktural, dan kurang berani mengarang dalam menjawab permasalahan, dapat mengakibatkan kurangnya dukungan dalam kepemimpinannya. Era globalisasi kontemporer ditandai dengan perkembangan sosial yang pesat dan persaingan bebas, di mana kualitas layanan berbeda dengan peradaban sebelumnya (Suprayuga, 2004).

Kepala madrasah sebagai pemimpin dengan berbagai pemimpin dan fungsi, tidak diragukan lagi, kepala madrasah merupakan sosok penting yang bertanggung jawab atas semua kegiatannya, berkualitas atau tidaknya sebuah Pendidikan yang dipimpinnya. Karena eksistensinya dan tingginya standar pendidikan yang ia promosikan, tidak mengherankan jika ia dianggap sebagai orang pertama dan utama. Lebih jauh lagi, sulit bagi kita untuk menggoyahkan persepsi masyarakat bahwa sekolah-sekolah dengan sebutan Islami dianggap pendidikan kedua “*second class*” dan bukannya lembaga *first class* atau lembaga unggulan yang sangat dibutuhkan di masyarakat. Oleh karena itu, kepala madrasah harus merancang langkah inovasi pendidikan yang tidak bisa ditawarkan lagi dan harus diwujudkan (Ismah, 2020, p. 33).

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Cirebon terletak di jalan Pilang No.31 Rt.03 Rw.10 Kelurahan Sukapura Kecamatan Kejaksan Kota Cirebon. Pada awal berdirinya semula dengan nama PGAN (Pendidikan Guru Agama Negeri) 6 Tahun yang berdiri sejak tahun 1950 Masehi.

Seiring dengan berjalannya waktu dan perkembangan sistem pendidikan, pada tahun 1992 PGAN 6 Tahun beralih fungsi menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Cirebon. Dari tahun ke tahun Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Cirebon terus berkembang pesat hingga akhirnya pada tahun 2015, melalui SK Kementerian Agama no 212 Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Cirebon, resmi berganti nama menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Cirebon. Dengan harapan perubahan ini menjadi dongkrak kualitas pendidikan serta dapat memacu prestasi siswa-siswa baik itu dari akademik maupun non akademik. Sejak awal berdirinya, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Cirebon telah melewati beberapa periode kepemimpinan kepala sekolah sebanyak 11 (sebelas) kali.

MAN 1 Kota Cirebon yang berskala Nasional mempunyai visi: “Terwujudnya lembaga pendidikan yang Islami yang dapat menjadikan anak didik yang soleh, kreatif, berilmu, inovatif, kompetitif dan nyaman”. Sedangkan misinya adalah: a). Memperdayakan manajemen madrasah yang terstandar dengan kepemimpinan yang berwibawa dengan daya dukung dari sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan yang professional dan kualitas serta peserta didik yang kompeten. b) Menjadikan kegiatan belajar mengajar yang inovatif, kreatif yang kompetitif, dan dinamis yang akuntabel dengan melihat prestasi siswa dan menciptakan MAN 1 Kota Cirebon sebagai lingkungan yang bersih, indah, tertib dan aman.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Cirebon merupakan lembaga pendidikan yang terus berkembang dalam eksistensinya mencetak anak didik yang islami. Lembaga ini juga mengalami perkembangan dalam berbagai program pendidikan. Dibuktikan dengan adanya sarana prasarana yang memadai berdiri diatas tanah seluas 24.560 M<sup>2</sup> siap dibangun untuk pengembangan madrasah. Dalam beberapa tahun terakhir perkembangannya maju pesat dibuktikan dengan sejak pergantian nama menjadi MAN 1 Kota Cirebon plus keterampilan, nama yang diberikan oleh pemerintah melalui kemendik agama dengan tujuan lulusan madrasah mempunyai kemampuan atau skill untuk dirinya sendiri. Di madrasah ini keterampilannya ada tiga,

multimedia, tata busana, dan otomotif yang bertujuan untuk mewujudkan keahlian peserta didik dalam kemajuan teknologi. Sejak saat itu, MAN 1 Kota Cirebon mengalami kenaikan kualitas dari prestasi para anak didik yang beragam, jumlah anak didik yang terus meningkat, sekaligus sarana prasarana yang lengkap dan memadai. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Usmadi, selaku kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Cirebon, beliau menjelaskan bahwa:

“MAN 1 Kota Cirebon merupakan lembaga pendidikan yang berdiri sejak tahun 1990, jadi terhitung sudah sangat lama. Madrasah ini juga berganti nama sebanyak 3 kali, bahkan sampai sekarang masih ada guru-guru senior yang memiliki pengalaman mengajar sejak zaman PGAN. Tanggal 20 Februari 1998 alih fungsi menjadi MAN 3 karena PGA dihapus pemerintah, Pada tahun 2015 MAN 3 berganti nama menjadi MAN 1 Kota Cirebon plus keterampilan, nama tersebut diberikan oleh pemerintah melalui kemendik agama dengan tujuan lulusan madrasah mempunyai kemampuan atau skill untuk dirinya sendiri. Di madrasah ini keterampilannya ada tiga, multimedia, tata busana, dan otomotif yang bertujuan untuk mewujudkan keahlian peserta didik dalam kemajuan teknologi. Pemerintah memberikan dukungan dengan dibangun Gedung dan sarana prasarana yang lengkap seperti mesin jahit bermerk, yang otomotif juga disediakan mesin berstandart Ahass, yang multimedia disediakan laptop sesuai dengan standard internasional dengan tujuan utamanya untuk mendapatkan lulusan yang sudah mempunyai kemampuan sehingga jika tidak memungkinkan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi dapat memanfaatkan kemampuan yang sudah dipelajari selama sekolah di MAN 1 Kota Cirebon.” (Wawancara, 08 November 2022).

Hal ini menarik minat penulis untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas lembaganya. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, maka penulis tertarik menyusun penelitian dengan mengambil judul: “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Kelembagaan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Cirebon”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai kepemimpinan Kepala Madrasah MAN 1 Kota Cirebon dalam meningkatkan manajemen

kelembagaan meliputi: sumber daya manusia, sarana prasarana, dan keuangan.

### C. Fokus Masalah

Melihat begitu luasnya pembahasan tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas manajemen kelembagaan, maka diperlukan adanya fokus masalah. Oleh karena itu penelitian ini di batasi, yaitu:

#### 1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan pada hakikatnya adalah suatu hal yang melekat pada seorang pemimpin yang memiliki sifat tertentu, seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia dalam penelitian (Nurul Aliyatusamsiyah, 2020) mengungkapkan Definisi dari Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Kepala madrasah sendiri terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “Madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran.

Dengan demikian, seorang guru dengan kapasitas untuk mengawasi semua sumber daya madrasah dan memastikan bahwa mereka digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan bersama dianggap sebagai kepala madrasah. Selain itu, pimpinan sekolah/madrasah harus berupaya menggalang dukungan stafnya dalam melaksanakan reformasi yang proaktif, dinamis, dan bahkan progresif. Lingkungan kerja bawahan harus lebih kondusif, kinerja mereka harus didorong untuk ditingkatkan, disiplin mereka harus ditinggalkan, sikap kooperatif mereka harus dikembangkan lebih baik, dan

lingkungan yang damai harus dibangun di antara mereka. Mendukung perbaikan sekolah yang cukup besar bergantung pada perubahan keadaan ini. Secara alami, sangat penting untuk menanamkan *sense of innovation* (kesadaran untuk melakukan pembaharuan) pada mereka sebagai satu keniscayaan dalam memajukan lembaga pendidikan Islam (Qamar, 2007).

## 2. Manajemen Kelembagaan

Manajemen adalah proses untuk mengelola sumber daya yang dimiliki oleh suatu kelompok atau organisasi diantaranya ialah sumber daya manusia, dana, prosedur, materiil, mesin dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses (Mostari, 2015). Kelembagaan adalah badan (organisasi) yang tujuannya melakukan suatu penyelidikan keilmuan atau melakukan suatu usaha (A Partanto, 1994). Secara ringkas bidang-bidang kegiatan pendidikan di Madrasah, yang mencakup: sumber daya manusia, sarana prasarana, keuangan, administrasi kurikulum, administrasi kesiswaan, dan administrasi personalia. Namun, dalam penelitian ini penulis membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sarana dan prasarana, dan keuangan

## D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah yang telah di uraikan di atas, maka pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Cirebon?
2. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sarana prasarana di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Cirebon?

3. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Cirebon?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang dilakukan adalah:

1. Untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya manusia di MAN 1 Kota Cirebon
2. Untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan sarana prasarana di MAN 1 Kota Cirebon
3. Untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan keuangan di MAN 1 Kota Cirebon

#### **F. Kegunaan Penelitian**

Adapun manfaat dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Teoritis

Penelitian dibidang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga ini mampu memberikan sumbangan pemiliran secara ilmiah dalam ilmu manajemen kelembagaan, sebagai bentuk upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas lembaga.

2. Praktisi

- a. Untuk Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sebuah pengetahuan, pengalaman, dan pembelajaran yang penting bagi peneliti. Dan bisa dijadikan sebagai pedoman yang diterapkan dalam kehidupannya.

- b. Pihak Lembaga

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan di MAN 1 Kota Cirebon mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas manajemen kelembagaan sekaligus sebagai bahan rujukan bagi lembaga

yang menjadi tempat penelitian untuk mengembangkan kualitas manajemen kelembagaan.

c. Pihak Instansi

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pengetahuan, wawasan serta menjadi referensi karya ilmiah selanjutnya mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas manajemen pendidikan.

d. Lembaga Lain

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi pengetahuan mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas manajemen kelembagaan sekaligus sebagai bahan rujukan bagi lembaga untuk mengembangkan kualitas manajemen kelembagaan.

