

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Manusia sebagai makhluk sosial senantiasa memerlukan bantuan orang lain dalam hidupnya. Untuk itu manusia perlu melakukan kerjasama dan untuk dapat bekerja dengan baik maka manusia memerlukan sebuah wadah yang disebut organisasi. Tidak ada seorang pun diantara manusia ini rasanya yang dilahirkan sampai pada saat kematiannya tidak terikat pada organisasi. Hal ini, disamping akibat ketidak mampuan manusia secara fisik dan psikis dalam mencapai berbagai tujuan, itu akibat sifat keberadaan sebagai makhluk sosial yang selalu terdorong untuk kerjasama dengan individu yang lain.

Sekolah adalah sebuah organisasi yang kompleks dan unik. Sekolah yang berhasil, yaitu tercapainya tujuan sekolah, serta tujuan pada individu yang ada didalam lingkungan sekolah, harus memahami dan menguasai peranan dan hubungan kerjasama antara individu. Keberhasilan sekolah adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang berhasil (effective leaders) dan kepala sekolah adalah yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap staff dan para siswa. kepala sekolah adalah yang banyak mengetahui tentang tugas-tugas dan yang menentukan suasana untuk sekolah.

Berbagai perubahan global dan regional terus menekankan pendidikan sehingga diperlukan upaya peningkatan mutu para penyelenggara pendidikan khususnya kepemimpinan kepala sekolah agar responsive terhadap perubahan yang serba cepat, serta professional dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Pada lembaga pendidikan yang bersifat formal, baik yang dikelola oleh negeri maupun swasta, kepala sekolah memegang peran penting. Dikatakan penting karena kepala sekolah lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program-program di tiap-tiap sekolah. Dapat dilaksanakan atau tidaknya suatu perilaku pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan.

Kepala sekolah secara sederhana diartikan orang yang mempunyai kedudukan yang tinggi pada suatu sekolah atau orang yang memimpin satu sekolah. Wahjosumidjo (1999: 83) mendefinisikan kepala sekolah yaitu seorang tenaga fungsional yang bertugas memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan murid yang menerima pelajaran. Sebagai seorang pemimpin pendidikan kepala sekolah mempunyai peranan dalam mengembangkan mutu pendidikan sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan, dan

perkembangan mutu yang professional diantara guru-guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah merupakan *Official Leadership* (Lazaruth, 1994: 64) yaitu kepemimpinan yang resmi, dimana kepemimpinannya muncul karena otoritas dari luar kelompok (diangkat oleh orang ketiga atau atas). Oleh sebab itu, anggota kelompok belum mengetahui kemampuan dan mengakui kelebihan tersebut.

Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peran yang besar dalam mencapai keberhasilan sekolah. Sekolah yang berhasil adalah merupakan hasil dan kepemimpinan kepala sekolah. Unsur yang membawa keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah adalah pemahaman kepala sekolah terhadap teori-teori kepemimpinan, sehingga kepala sekolah bisa menerapkan teori mana yang sebaiknya digunakan pada sekolah yang dipimpinnya. Salah satu unsur tersebut adalah pemahaman kepala sekolah terhadap tipe kepemimpinan yang digunakan.

Dalam prosesnya, kepemimpinan ini diterapkan menurut situasi tempat ditugaskan, dan dalam menjalankan memimpin ada orang yang dipimpin, selain itu proses pengambilan keputusan dianggap sebagai hal yang dapat dijadikan acuan untuk melihat penerapan suatu gaya kepemimpinan. Demikian juga halnya dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah. Untuk itu, kepala sekolah dengan kepemimpinan dapat memahami situasi yang terjadi disekolahnya, sehingga dapat menerapkan tipe kepemimpinan yang efektif. Dalam

hal ini terdapat tiga tipe utama yaitu tipe kepemimpinan otoriter, laissez, faire, dan demokrasi. Penelitian ini akan difokuskan pada hal-hal tersebut diatas.

Agar terwujudkan tujuan tersebut di atas, maka peranan kepemimpinan kepala sekolah harus digerakkan sedemikian rupa sehingga pengaruhnya dapat dirasakan di kalangan staf maupun guru baik langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, perilakunya sebagai orang yang memegang kunci (*the key person*) dalam perbaikan administrasi dan pengajaran, ia harus mampu menggerakkan kegiatan-kegiatan dalam rangka inovasi di bidang metode pengajaran, teknik mengajar, dan mencoba ide-ide baru dalam bentuk manajemen kelas yang lebih efektif dan efisien.

Sebagai motor penggerak dan penentu arah kebijakan sekolah, maka di tangan kepala sekolah-lah segala bentuk aktifitas perencanaan program, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi dapat berjalan dengan baik.

Madrasah Tsanawiyah merupakan salah satu lembaga pendidikan formal yang merupakan jenjang pendidikan dasar. Pendidikan ini memberikan pengetahuan dan keterampilan untuk mengembangkan sikap dan kemampuan untuk hidup dalam masyarakat serta mempersiapkan peserta didik dalam menempuh jenjang selanjutnya. Untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien maka membutuhkan kepemimpinan yang baik.

Salah satu Madrasah Tsanawiyah adalah Nurul Falah yang berdiri pada tahun 1980, bertempat di Jln. Masjid Besar Al-Falah Babakan Kosambi Batujaya - Karawang, diketahui bahwa Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah memiliki peran yang

penting dalam memajukan dan mencerdaskan kehidupan bangsa khususnya bagi masyarakat Batujaya dan sekitarnya. Dan para pengajar di Madrasah Nurul Falah ini adalah lulusan dan jenjang S1, S2 serta alumnus pondok pesantren, akan tetapi tidak semua para pendidik di Madrasah Nurul Falah ini mengajar sesuai dengan latar pendidikannya.

Berdasarkan hasil observasi/survey pada tanggal 12 November 2009 dan wawancara dengan bagian staff pengajar di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya-Karawang, penulis mendapatkan informasi bahwa Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah ini dari segi sarana dan prasarana masih banyak kekurangan, dengan kata lain kurang memadai untuk menunjang kelangsungan proses belajar-mengajar, seperti belum adanya lapangan olah raga, perpustakaan dan lab komputer serta yang lainnya.

Lulusan Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya-Karawang memiliki prestasi yang cukup baik dan mampu bersaing dengan Madrasah-madrasah lainnya, Madrasah yang memiliki nilai tambah tentu saja menghasilkan lulusan yang berbeda dengan Madrasah lainnya. Melihat model kepemimpinan di Madrasah Nurul Falah dengan gaya kepemimpinan yang dipakai di Madrasah itu, sehingga mampu menghasilkan peserta didik yang berkualitas, penulis ingin mengetahui lebih jauh tentang kepemimpinan yang dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah tersebut.

Dari fenomena di atas, Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah merupakan objek yang menarik untuk diteliti mengenai Model Kepemimpinannya. Berdasarkan latar

belakang masalah tersebut maka penulis mengangkat judul penelitian “*Model Manajemen Kepala Madrasah (Penelitian di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya – Karawang)*”

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana Latar Belakang Alamiah Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya-Karawang?
2. Bagaimana konsep manajemen Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya-Karawang?
3. Bagaimana pelaksanaan manajemen kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya-Karawang?
3. Bagaimana faktor penunjang dan penghambat kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya-Karawang?
4. Bagaimana hasil yang dicapai kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya-Karawang?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk Mengetahui Latar Belakang Alamiah Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya-Karawang.
2. Untuk mengetahui konsep manajemen Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya-Karawang.

3. Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya-Karawang.
5. Untuk mengetahui faktor penunjang dan penghambat kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya-Karawang.
6. Untuk mengetahui hasil yang dicapai kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya-Karawang.

#### **D. KERANGKA PEMIKIRAN**

Model menurut bahasa dapat diartikan sebagai mode, ragam, acuan; ukuran; yang dicontoh (B. Ali dan T Deli, 2002:406). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1989:589) model adalah pola, contoh, ragam dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan. Sehingga, model adalah sebuah pola atau mode yang berupa kerangka konseptual atau prosedur yang berurutan dan bisa dicontoh oleh siapapun yang mengagap benar dan sesuai dengan kondisinya untuk mewujudkan suatu proses dalam melakukan suatu kegiatan. Atau dengan kata lain model adalah sebuah pola yang dihasilkan, yang dijadikan tiruan bagi pihak kedua (yang lain) yang ingin menirunya atau pola yang dijadikan rujukan bagi pihak yang ingin mengikutinya.

Manajemen dalam bahasa Inggris diartikan *management*, sedangkan dalam bahasa Indonesia diartikan dalam berbagai istilah diantaranya pengelolaan, kepemimpinan, kepengurusan, penyelenggaraan, pembinaan, pembimbingan, penanganan dan ketatalaksanaan

Manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai, manajemen baru dapat ditetapkan jika ada dua orang atau lebih melakukan kerjasama dalam suatu organisasi, manajemen didasarkan pada pembagian kerja, tugas, dan tanggungjawab, dan manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Kepala madrasah berasal dari kata yaitu "*Kepala*" dan "*Madrasah*" kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang madrasah adalah sebuah lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi, secara umum kepala madrasah dapat diartikan memimpin madrasah atau suatu lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan dibidang Pendidikan Nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia secara *kaffah* (menyeluruh). Pemerintah, dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional telah mencanangkan "gerakan peningkatan mutu pendidikan" pada tanggal 2 mei 2002; dan lebih terfokus lagi, setelah diamanatkan dalam Undang-Undang Sisdiknas (2003) bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk "...mencerdaskan kehidupan bangsa."

Menyadari hal tersebut, pemerintah telah melakukan penyempurnaan sistem pendidikan, baik melalui penantaan perangkat lunak (software) maupun perangkat keras (hardware). Upaya tersbut, antara lain dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 22 dan 25 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, serta diikuti oleh penyempurnaan Undang-Undang sistem pendidikan nasional, yang secara langsung berpengaruh terhadap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan. Jika sebelumnya



manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat dengan paradigma top-down atau sentralistik, maka dengan berlakunya undang-undang tersebut kewenangan bergeser pada pemerintah daerah kota dan kabupaten dengan paradigma bottom-up atau desentralistik, dalam wujud pemberdayaan sekolah, yang diyakini bahwa keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang berada di garis depan (line staf), yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan terkena akibatnya secara langsung, yakni guru dan kepala madrasah.

Dalam kaitan ini visi, misi, dan strategi Dinas Pendidikan Nasional pada tingkat kabupaten dan kota harus dapat mempertimbangkan dengan bijaksana kondisi nyata madrasah dan masyarakat, dan harus pula mendukung kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah, serta harus mampu memelihara garis kebijakan dari birokrasi yang lebih tinggi. Di samping itu, tujuan harus layak, dapat dicapai dengan kemampuan yang ada, serta memiliki gambaran yang ideal tentang kondisi pendidikan yang diharapkan dimasa depan.

Untuk kepentingan tersebut diperlukan paradigma baru manajemen pendidikan. Dalam hal ini, berbagai pihak menganalisis dan melihat perlunya diterapkan manajemen kepala madrasah, yang dapat mengelola pendidikan sesuai dengan tuntutan reformasi dalam era globalisasi

Manajemen Kepala Madrasah akan efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, kurikulum yang sesuai dengan tingkat perkembangan dan karakteristik siswa, kemampuan dan commitment (tanggung jawab terhadap tugas) tenaga kependidikan yang handal,

sarana-prasarana yang memadai untuk mendukung kegiatan belajar-mengajar, dana yang cukup untuk menggaji staf sesuai dengan fungsinya, serta partisipasi masyarakat yang tinggi. Bila salah satu hal di atas tidak sesuai dengan yang diharapkan dan/atau tidak berfungsi sebagaimana mestinya, maka efektivitas dan efisiensi pengelolaan sekolah kurang optimal.

Manajemen Kepala Madrasah memberikan kewenangan penuh kepada kepala madrasah untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi komponen-komponen pendidikan suatu sekolah, yang meliputi input siswa, kurikulum, tenaga kependidikan, sarana-prasarana, dana, manajemen, lingkungan, dan kegiatan belajar-mengajar.

Dalam pelaksanaan seorang kepala madrasah perlu berpandangan luas dan berkemampuan, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap. Seorang kepala madrasah diharapkan:

Memiliki keterampilan dalam bidang:

- a. perencanaan,
- b. pengorganisasian,
- c. pengawasan, dan
- d. pelaksanaan,

Memiliki pengetahuan tentang manajemen yang meliputi kegiatan mengatur:

- a. kurikulum,
- b. peserta didik,
- c. keuangan,
- d. sarana-prasarana,
- e. hubungan kepala madrasah dengan masyarakat.

Dari penjelasan di atas, kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



## 2. Sumber data

### a. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya - Karawang.

Alasan memilih lokasi ini antara lain:

- 1) Dari tahun ke tahun Nurul Falah terus mengalami peningkatan baik dari segi sarana prasarana maupun dan segi kualitas murid;
- 2) Lokasi yang tidak terlalu jauh dan tempat tinggal penulis, sehingga memudahkan dalam mencari data.

### b. Sumber Data

Sumber data yang digunakan data primer dan sumber data sekunder. Data primer menurut Lofland yang dikutip oleh Moleong (1999:112) adalah kata-kata dan tindakan orang yang diamati atau di wawancara, yang dicatat melalui catatan penulis atau rekaman. Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan teknik sampling atau "*snow ball proses*". Dengan menghubungi informasi yang diharapkan mampu memberikan keterangan tentang Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya - Karawang, seperti kepala sekolah, bagian sarana prasarana, bagian kesiswaan, TU, dan pihak lain yang dipercaya dan dijadikan sumber informasi. Sedangkan data sekunder adalah data tambahan yang berupa dokumen, arsip buku dan sebagainya.

## 3. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

### a. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian ini adalah metode deskriptif. Metode deskriptif adalah metode penelitian untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi pada saat penelitian dilakukan dan masalah-masalah aktual. (Winarno, 1994: 139)

b. Teknik pengumpulan data

Sedangkan teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Teknik observasi. Teknik ini dilakukan untuk memperoleh data melalui pengamatan langsung dilapangan, dan untuk mendapatkan informasi tentang kondisi objektif di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya-Karawang.
- 2) Teknik wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu (Moleong, 1999: 135). Dalam teknik wawancara ini penulis akan menggunakan teknik sampling atau “*snow ball proses*” dengan tujuan menggali informasi sebanyak mungkin dan berbagai sumber yang akan memberikan informasi tentang kepemimpinan kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya-Karawang. Teknik sampling ini dilakukan dengan cara mewawancarai informan yang benar-benar mengetahui tentang yang diteliti.

- 3) Teknik Dokumeritasi atau Teknik Menyalin. Teknik ini digunakan untuk mengetahui data-data tertulis tentang kepemimpinan kepala sekolah melalui penelusuran dokumen, buku, majalah yang dijadikan bahan penelitian sebagai data tambahan.

#### 4. Analisis Data

Analisis data penulis Lakukan dengan cara:

##### a. Unitisasi Data

Unitisasi data adalah pemerosesan satuan dan yang dimaksud dengan satuan adalah bagian terkecil yang mengandung makna yang bulat dan dapat berdiri sendiri terlepas dan bagian yang lain. Dalam unitisasi data ini terdapat beberapa langkah yang dilakukan penulis yaitu:

- 1) Mereduksi data. Maksudnya memilih data dari berbagai sumber yang berisi atau relevan dengan data yang diinginkan, yang berhubungan dengan data yang sedang diteliti di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya-Karawang.
- 2) Memberi kode, maksudnya memeberikan kartu indeks yang berisi satuan-satuan, kode-kode dapat berupa penandaan sumber asal satuan seperti catatan lapangan dokumen laporan. Penandaan lokasi dan penandaan cara pengumpulan data.

##### b. Kategorisasi Data

Kategorisasi data adalah pengelompokan data yang telah terkumpul dalam bagian-bagian yang secara jelas berkaitan atas dasar intuisi, pikiran, pendapat atau kriteria tertentu. Dalam kategorisasi ini ada beberapa hal yang penulis lakukan diantaranya:

- Mereduksi data; memilih data yang telah dimasukkan dalam satuan ialah membaca satuan yang sama. Jika tidak sama, maka disusun lagi untuk membuat kategori baru.
- Membuat koding; memberi nama atau judul terhadap satuan yang telah mewakili entri pertama dan kategori.
- Menelaah kembali seluruh kategori.
- Melengkapi data-data yang telah terkumpul untuk terbentuknya sebuah hipotesis atau beberapa hipotesis.

c. Penafsiran data

Dilakukan untuk memberikan penafsiran secara logis dan empiris berdasarkan data yang terkumpul.

d. Uji keabsahan data

Maksudnya adalah mengadakan pemeriksaan terhadap keabsahan data yang telah terkumpul dengan menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang didasarkan atas kriteria tertentu, diantaranya:

- 1) Memperpanjang keikutsertaan, dilakukan untuk menghilangkan distorsi data. Selama dilokasi penulis mengamati kegiatan-kegiatan, mengikuti

rapat dan mengamati kepala sekolah yang dilakukan dari tanggal 12 November 2009 sampai 13 Februari 2010. Hal tersebut dilakukan dengan mengikuti rapat yang terjadwal, merupakan wawancara dan menyalin data yang tersedia di lokasi penelitian.

- 2) Ketekunan pengamatan, dilakukan dengan cara mengamati proses pelaksanaan rapat, pengambilan keputusan, human relation, mencatat dan merekam hal-hal yang berhubungan dengan masalah penelitian dengan maksud untuk memperdalam dan mengarahkan data serta mengarahkan fokus.
- 3) Triangulasi sebagai perbandingan keabsahan data. Dalam hal ini dilakukan dengan cara mengecek hasil wawancara pengamatan kepada sumber yang berbeda serta membandingkan data hasil pengamatan penulis dengan data hasil wawancara dan teknik menyalin agar tidak terjadi disinformasi dalam melakukan penelitian.
- 4) Pemeriksaan teman sejawat, dilakukan dengan cara konsultasi kepada pembimbing dan mendiskusikan dengan teman-teman sejawat mengenai hasil akhir yang diperoleh. Dalam penelitian ini pemeriksaan teman dilakukan dengan rekan yang sedang mengkaji masalah yang sama.



- 5) Kecukupan *referensial*, dilakukan dengan cara pencatatan dokumen pengamatan untuk dijadikan patokan kebenaran hasil penelitian, selain bahan-bahan untuk menguji validitas data.
- 6) Analisis kasus negative, dilakukan dengan cara mengumpulkan contoh-contoh dan kasus-kasus yang tidak sesuai dengan pola dan kecenderungan informasi yang dilakukan sebagai bahan komparatif.
- 7) Pengecekan anggota, dilakukan selain untuk melaporkan hasil penelitian kepada sumbernya agar dijadikan bahan masukan, juga untuk menjaga validitas hasil penelitian agar tidak diragukan kebenarannya. Sedangkan tujuan diadakannya pengecekan anggota adalah untuk menyamakan resepsi diantara penulis dengan pihak madrasah yang dijadikan obyek penelitian.
- 8) Urai rinci, dilakukan dengan cara melaporkan hasil penelitian kepada pembimbing dan juga kepada lembaga tempat penelitian dalam bentuk uraian rinci sesuai dengan fokus penelitian, agar pembaca diharapkan memahami semua temuan yang telah diperoleh penulis diharapkan membuat kritikan-kritikan demi kematangan penulis dalam melakukan penelitian.
- 9) Auditing, sebagai alat pemeriksa kepastian data, dengan menggunakan kriteria ketergantungan dan kepastian data yang dilakukan antara

peneliti dengan pihak yang diteliti, yaitu dengan melakukan audit terhadap data-data yang didapat selama penelitian oleh pihak yang diteliti dan dinyatakan keabsahannya dengan surat keterangan dan lokasi penelitian. Hal ini dilakukan untuk menentukan kelengkapan penelitian, sehingga menghasilkan sesuatu kesimpulan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Model Manajemen Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Batujaya-Karawang.