

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Pembangunan dunia pendidikan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kerangka besar pembangunan nasional. Sebab, salah satu tujuan nasional bangsa Indonesia, sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 alenia keempat, adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini berarti mencerdaskan seluruh aspek kehidupan seluruh tumpah darah bangsa Indonesia agar mampu hidup layak dan terhormat di tengah-tengah kehidupan bangsa-bangsa lain di dunia. Sebagai konsekuensi logis dari pembangunan dunia pendidikan ini adalah munculnya kebutuhan pemerataan pendidikan bagi semua lapisan masyarakat yang secara langsung akan meningkatkan mutu lulusan sumber daya manusia (*human resources*) bangsa Indonesia.

Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia merupakan suatu sistem pendidikan nasional yang diatur secara sistematis yang berarti bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*

Seiring dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka telah terjadi perubahan paradigma dalam pengelolaan pendidikan yang antara lain telah memunculkan suatu model dalam manajemen pendidikan, yaitu *school-based management* (Manajemen Berbasis Madrasah) yang merupakan salah satu strategi wajib yang ditetapkan oleh Indonesia sebagai standar dalam mengembangkan keunggulan pengelolaan madrasah. Penegasan ini dituangkan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (USPN) pada pasal 51 ayat 1<sup>2</sup> yang menyatakan bahwa “Pengelolaan satuan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis madrasah (MBS). MBS yang diterapkan saat ini diharapkan mampu untuk meningkatkan mutu pendidikan yang berorientasi juga pada proses pelaksanaan pendidikan, bukan hanya berorientasi pada input yang selama ini banyak terjadi pada madrasah di Indonesia.”

Manajemen pendidikan menurut MBS adalah manajemen yang berpusat pada sumber daya yang ada pada madrasah itu sendiri, sehingga akan terjadi perubahan paradigma manajemen madrasah yang semula diatur oleh birokrasi di luar madrasah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal madrasah.

---

<sup>2</sup> Menurut Fasli Jalal dan Dedi Supriadi “*Manajemen Berbasis Sekolah adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi dalam bidang pendidikan.*” Definisi ini mengidentifikasi bahwa MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah sehingga menjamin semakin rendahnya control pemerintah pusat. Selain itu juga semakin meningkatnya otonomi untuk menentukan sendiri apa yang perlu dikerjakan untuk mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi. Sejalan dengan definisi tersebut, Sudarwan Danim mendefinisikan “MBS sebagai suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, dan partisipasi untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu.” Sedangkan E. Mulyasa mendefinisikan “MBS sebagai paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.” Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2001), h. 160. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 34. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), h. 24.

Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah adalah mengambil keputusan bersama untuk memperjelas tujuan, indikator, dan kriteria mutu yang ditetapkan sehingga memiliki keunggulan yang kompetitif karena keputusan akan hal ini dikarenakan menggunakan pola MBS (Manajemen Berbasis Madrasah).

Penerapan MBS sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah, yang marak digencarkan pemerintah dalam rangka pembangunan daerah sesuai dengan sumber daya masing-masing. Pendekatan MBS mengarahkan madrasah terutama kepala madrasah untuk memandirikan madrasah melalui sumber daya yang dimiliki. Kemandirian ini diarahkan pada penentuan dan pengelolaan manajemennya. Model manajemen ini pada dasarnya memberikan peluang yang sangat besar (otonomi) kepada madrasah untuk mengelola dirinya sesuai dengan kondisi yang ada serta memberikan kesempatan kepada masyarakat (*stakeholders*) untuk ikut berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan.<sup>3</sup>

Konsekuensi dari pelaksanaan manajemen berbasis madrasah dalam setiap satuan, jenis, dan jenjang pendidikan antara lain sangat diperlukan adanya kemampuan manajerial yang cukup memadai dari kepala madrasah dan didukung oleh adanya kinerja guru yang profesional. Konsekuensi ini tentunya dapat juga dilihat dan dirasakan pada penyelenggaraan pendidikan di Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan formal dalam kerangka sistem pendidikan nasional.

Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan, yang harus bertanggung jawab terhadap maju mundurnya madrasah yang dipimpinnya. Tidak jarang kepala madrasah menerima ancaman, jika dia

---

<sup>3</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), h. 11

tidak dapat memajukan madrasahnyanya, maka akan dimutasikan atau diberhentikan dari jabatannya. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan madrasahnyanya secara baik, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel.

Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di madrasah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala madrasah dalam mengelola setiap komponen madrasah (*who is behind the school*). Kemampuan kepala madrasah tersebut terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya dalam mengerakkan dan memberdayakan berbagai komponen madrasah.<sup>4</sup>

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut sebagaimana yang dikemukakan oleh Covey, bahwa 90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter.<sup>5</sup>

Dalam definisi secara luas kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu, juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada

---

<sup>4</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 5.

<sup>5</sup> Stephen R. Covey, *The 8 th Habbit, Melampaui Efektivitas, Menggapai Keagungan* (Jakarta: Gramedia, 2005), h. 22.

para pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.<sup>6</sup>

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara baik dengan para guru dan tenaga kependidikan dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga madrasah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan madrasah.<sup>7</sup>

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen madrasah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara baik dan efisien, produktif dan akuntabel. Oleh karena itu kepala madrasah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen madrasah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman, khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni. Pentingnya kepemimpinan kepala madrasah ini perlu lebih ditekankan lagi, terutama dalam kaitannya dengan kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan. Dalam desentralisasi pendidikan yang menekankan pada manajemen berbasis madrasah, kepala madrasah memiliki otonomi yang tinggi dalam memajukan dan mengembangkan madrasah, termasuk bagaimana mewujudkan madrasah yang baik, bermutu, berkualitas dan unggul, unggul dan maju.

---

<sup>6</sup> Gary A. Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terjemahan Yusuf Udaya (Jakarta: Prenhallindo, 1998), h. 4-5.

<sup>7</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, *op. cit.*, h.17.

Menciptakan madrasah yang baik, bermutu, berkualitas dan unggul memang bukanlah hal yang mudah bagi setiap kepala madrasah, tetapi juga bukan hal yang mustahil. Artinya, setiap kepala madrasah dapat menciptakan madrasah yang baik, bermutu, berkualitas dan unggul, asal dia memiliki pemahaman yang mumpuni. Sedikitnya terdapat Sembilan aspek yang harus diperhatikan dalam mewujudkan madrasah yang baik dan berkualitas. Kesembilan aspek tersebut berkaitan dengan : perencanaan pengembangan madrasah, pengembangan guru dan staf, pengembangan peserta didik, pelibatan orang tua dan masyarakat, penghargaan dan insentif, tata tertib dan disiplin, pengembangan kurikulum dan pembelajaran, manajemen keuangan dan pembiayaan, serta pendayagunaan sarana dan prasarana madrasah. Karakteristik tersebut saling mendukung dalam mendorong mewujudkan madrasah yang baik dan berkualitas.<sup>8</sup>

Kepemimpinan merupakan hal yang pokok untuk mengembangkan dan memperbaiki madrasah dapat berjalan baik jika kepala madrasah nya mampu menciptakan atmosfer ketertiban, kedisiplinan, dan bertujuan: sebuah suasana yang penuh harapan bagi para staf dan siswa hubungan kerja sama yang baik antar staf, komitmen antara staf dan siswa untuk mencapai tujuan waktu yang cukup untuk memberi pengarahan dan pengembangan staf yang memadai.<sup>9</sup> hadits nabi yang berbunyi:

---

<sup>8</sup> . Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, *op. cit.*, h.21

<sup>9</sup> Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif* (Yogyakarta: PT. LKiS Printing Cemerlang, 2010), h. 8.

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ  
عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ  
رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ  
عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَالِدِهِ وَهِيَ  
مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ  
مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya : Ibn umar r.a berkata : saya telah mendengar rasulullah saw bersabda :  
setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas  
kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta  
pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan  
ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara  
rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya.  
Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara  
barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan  
kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban)  
darihal hal yang dipimpinnya. (HR: buchary, muslim)

Pada dasarnya, hadis di atas berbicara tentang etika kepemimpinan dalam  
Islam. Dalam hadis ini dijelaskan bahwa etika paling pokok dalam kepemimpinan  
adalah tanggung jawab. Semua orang yang hidup di muka bumi ini disebut sebagai  
pemimpin. Karenanya, sebagai pemimpin, mereka semua memikul tanggung  
jawab, sekurang-kurangnya terhadap dirinya sendiri. Seorang suami bertanggung  
jawab atas istrinya, seorang bapak bertanggung jawab kepada anak-anaknya,  
seorang majikan bertanggung jawab kepada pekerjanya, seorang atasan  
bertanggung jawab kepada bawahannya, dan seorang presiden, bupati, gubernur  
akan bertanggung jawab kepada rakyat yang dipimpinnya,

Setiap kepala madrasah pasti memiliki keinginan untuk membangun  
madrasah yang baik, bermutu, berkualitas dan unggul , namun belum tentu semua  
kepala madrasah mampu mewujudkannya. Ketidakmampuan kepala madrasah

dalam mewujudkan madrasah yang baik dan berkualitas terutama berkaitan dengan pemahaman, kepedulian dan komitmennya dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan satu aspek penting dalam sistem madrasah.

Hampir semua pakar madrasah yang baik mengeksplisitkan kepemimpinan sebagai ciri penting madrasah yang baik dan berkualitas. Scheerens, misalnya, menyatakan bahwa madrasah yang baik dan berkualitas memiliki kepemimpinan yang kuat. Mackenzie mengidentifikasi tiga pendidikan baik dan kepemimpinan menjadi nomor urut pertama. Edmons menyebutkan bahwa ada lima karekteristik madrasah yang baik dan berkualitas, salah satunya adalah kepemimpinan dan perhatian kepala madrasah terhadap kualitas pengajaran. Sedangkan Heneveld berpendapat bahwa kepemimpinan yang baik menjadi ciri madrasah yang baik dan berkualitas. Ginandjar, membagi lima level kepemimpinan yang saling berurutan, yaitu: (1) pemimpin yang dicintai; (2) pemimpin yang dipercaya; (3) pemimpin yang membimbing; (4) pemimpin yang berkepribadian; dan (5) pemimpin yang abadi.<sup>10</sup>

Dalam pendapat yang sama, berdasarkan riset yang dilakukan oleh Slamet, dikemukakan bahwa kepala madrasah juga harus tangguh dengan menunjukkan karekteristik yang memiliki:

- (1) visi, misi, dan strategi;
- (2) kemampuan mengoordinasikan dan menyerasikan sumber daya dengan tujuan;
- (3) kemampuan mengambil keputusan secara terampil;
- (4) toleransi terhadap perbedaan pada setiap

---

<sup>10</sup> Ary Ginandjar Agustian, *Emotional Spiritual Quotient* (Jakarta : Penerbit Arga, 2007), h. 157



orang, tetapi tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai; (5) memobilisasi sumber daya; (6) memerangi musuhmusuh kepala madrasah; (7) menggunakan sistem sebagai cara berpikir, mengelola, dan menganalisis madrasah; (8) menggunakan input manajemen; (9) menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, regulator, penyelia, pencipta iklim kerja, administrator, pembaharu, dan pembangkit motivasi; (10) melaksanakan dimensi-dimensi tugas, proses, lingkungan, dan ketrampilan personal; (11) menjalankan gejala empat serangkai, yaitu merumuskan sasaran, melakukan analisis SWOT, dan mengupayakan langkah-langkah untuk meniadakan persoalan; (12) menggalang *teamwork* yang cerdas dan kompak; (13) mendorong kegiatan-kegiatan kreatif; (14) menciptakan madrasah belajar; (15) menerapkan manajemen berbasis madrasah; (16) memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar; dan (17) memberdayakan madrasah.<sup>11</sup>

Senada dengan hal itu, Madrasah Aliyah Wali Songo dan Madrasah Aliyah Daarul Khair , Kotabumi, sebagai lembaga swasta yang didirikan sejak lama, telah mengalami beberapa kali periode kepemimpinan kepala madrasah dan dalam perkembangannya sangat pesat dan berdasarkan studi pendahuluan yang penulis laksanakan, bahwa kepala Madrasah Aliyah Wali Songo dan kepala Madrasah Aliyah Daarul Khair Kotabumi telah melaksanakan kepemimpinan secara baik sehingga terwujud madrasah yang baik dan berkualitas. Kepala Madrasah Aliyah

---

<sup>11</sup> Muhaimin, Suti'ah, dan Sugeng Listyo Prabowo, *op. cit.*, h. 36-37.

Wali Songo dan Kepala Madrasah Aliyah Daarul Khair Kotabumi dikatakan telah melaksanakan kepemimpinan pendidikan secara baik dapat dilihat program yang dilaksanakan sebagai berikut: Mempunyai visi, misi, dan strategi yakni :

1. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga madrasah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar, dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
3. Menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, regulator, penyelia, pencipta iklim kerja, administrator, pembaharu, dan pembangkit motivasi.
4. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam mewujudkan visi dan misi madrasah serta tujuan pendidikan.
5. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah.
6. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen madrasah.
7. Kemampuan mengambil keputusan secara terampil.
8. Menerapkan manajemen berbasis madrasah.
9. Dapat mewujudkan tujuan madrasah secara baik, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.<sup>12</sup>

Namun demikian, walaupun program-program yang telah dirumuskan oleh kedua kepala madrasah dalam upaya mewujudkan madrasah yang baik di kedua

---

<sup>12</sup> *Dokumentasi*, Kepala MA Aliyah Wali Songo dan MA Daarul Khair Kotabumi, 2016.

madrasah, Madrasah aliyah Wali Songo dan Madrasah Aliyah Daarul Khair , Kotabumi, belum dapat terlaksana secara optimal. Hal ini dapat dilihat pada gejala-gejala sebagai berikut:

1. Tujuan madrasah belum dinyatakan secara jelas dan spesifik yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan dan dipahami oleh guru, staf, dan siswa serta tujuan belum tertuang dalam kurikulum yang menjadi ciri khusus kedua madrasah tersebut, misalnya dalam menyusun kurikulum belum sepenuhnya sesuai dengan visi dan misi, yakni visi Madrasah Aliyah Wali Songo yang membentuk siswa yang salafi dan berakhlakul karimah belum tertuang sepenuhnya di rancangan kurikulum yang ada.
2. Belum terwujudnya pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala madrasah (bisa dihubungi dengan mudah kepemimpinan yang baik bersikap responsif kepada guru, tenaga kependidikan, dan siswa melaksanakan kepemimpinan yang berfokus kepada pembelajaran dan menjaga agar rasio antara guru dengan siswa sesuai dengan ideal).
3. Belum teruangnya dalam kerangka kurikulum tentang keunikan yang dimiliki oleh kedua madrasah tersebut, misalnya di Madrasah Alaiyah Darul Khair yang memiliki program tahfidz belum di aplikasikan sepenuhnya dalam kerangka kurikulum lokal yang baik, begitu juga di Madarsah Aliyah Wali Songo.

4. Belum terlihat adanya kerja sama kemitraan antara madrasah, orang tua, dan masyarakat (terjadi komunikasi secara positif dengan orang tua, memelihara jaringan serta dukungan orang tua dan masyarakat, berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan, dan menghadiri acara-acara penting di madrasah).
5. Belum terlihat adanya iklim yang positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar (madrasah rapi, bersih, dan aman secara fisik; dipelihara secara baik; kelengkapan buku dan sumber belajar; memberi penghargaan kepada siswa yang berprestasi memberi penguatan terhadap perilaku positif siswa; siswa menaati aturan madrasah siswa menjalankan tugas atau kewajiban tepat waktu dan harapan siswa yang tinggi untuk berhasil).
6. Belum terwujudnya kemajuan siswa sering dimonitor (guru memberi tugas yang tepat kepada siswa, guru memberi umpan balik secara cepat/segera, strategi mengajar yang bervariasi, kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal, dan penilaian hasil belajar dari berbagai segi).
7. Belum maksimalnya pelaksanaan kurikulum yang mustinya harus diarahkan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa.
8. Belum maksimalnya penegasan bagaimana strateginya agar tujuan pembelajaran dapat tercapai. Guru perlu didorong untuk terus

menyempurnakan strategi tersebut, misalnya dengan menerapkan kajian tindak dalam pembelajaran melalui penelitian tindakan kelas (*classroom action research*) belum terrealisasi dengan baik.

Argumentasi lain yang menjadi problematika di dalam kedua madrasah ini adalah Dari sisi pengelolaan kurikulum kepala madrasah belum menjalankan sistem control dan pengawasan pelaksanaan kurikulum dengan maksimal. Dalam hal pembelajaran dan proses pengajaran serta pembuatan perangkat pembelajaran kurikulum masih terlihat belum berjalan maksimal dan belum ada keseragaman bahasa dan perangkat yang digunakan. Belum adanya komitmen yang tinggi dari sumber daya manusia (SDM) madrasah terhadap program pendidikan (guru membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan madrasah, staf mendukung dan memperkuat kebijakan madrasah dan pemerintah, staf menunjukkan profesionalisme dalam bekerja).<sup>13</sup>

Disamping atau diatas ditunjukkan juga terkait dengan data kependidikan dan latar belakang pendidikan kepala madrasah dan wakil kepala madrasah yang memiliki kualifikasi pendidikan jenjang pascasarjana, sehingga memiliki kemampuan dalam memeneg madrasah dengan baik dan benar. Hal ini dapat dilihat dari adanya tabel di dibawah ini.

---

<sup>13</sup> *Dokumentasi*, Kepala MA Aliyah Wali Songo dan MA Daarul Khair Kotabumi, 2016

Tabel 1.1  
Data Kepala madrasah dan Wakil Kepala Madrasah Aliyah Wali Songo  
Kotabumi Lampung Utara

NO	Nama	Pendidikan	Jabatan
1	Imam Choirul Huda, M.Pd.I	S2	Kepala Madrasah
2	Martoyo. M.Pd.I	S2	Wakamad
3	Suparno, S. Pd.M.Pd	S2	Wakamad
4	Achmad Fadholi, S. Pd. I	S1	Wakamad

*Sumber: Data bagian tata Usaha Madrasah aliyah walisong tahun 2016*

Tabel 1.2  
Data Kepala Madrasah dan Guru Aliyah Darul khair Kotabumi Lampung Utara

NO	Nama	Pendidikan	Jabatan
1	KH. Romi Ma'Ali, M.Pd.I	S2	Kepala Madrasah
2	KH. Ismail Syah, S.Ag, M.Pd.I	S2	Wakamad
3	Drs. H. Zaenudin, S.Ag	S1	Wakamad
4	H. Anwar Sanusi S.Ag, M.P.d.I	S1	Wakamad

*Sumber: Data bagian tata Usaha Madrasah aliyah Darul khair Tahun 2016*

Sedangkan untuk data tentang hasil lulusan yang kami dapatkan di Madrasah aliyah diantaranya:

Tabel I.3  
Rata-Rata Nilai Ujian Nasional dan Kelulusan Madrasah Alaiyah Darul Khair

No	Mata Pelajaran	2012/2013	2013/2014	2016/2017	2015/2016
1	B. Indonesia	6,40	6,88	6,05	6,89
2	B Inggris	6,37	6,02	6,21	6,87
3	Matematika	6,07	6,31	6,20	6,41
4	IPA	6,12	7,12	6,13	6,55
	Rata-rata	6,07	6,54	6,12	6,68
	% Lulusan	99%	100%	99%	100%

*Sumber: Dokumen nilai ujian nasional Madrasah aliyah Darul khair tahun 2016*

Tabel I.4  
Rata-Rata Nilai Ujian Nasional dan Kelulusan Madrasah aliyah Wali Songo

No	Mata Pelajaran	2017/2012	2012/2013	2013/2014	2016/2017
1	B. Indonesia	7,46	6,90	6,25	6,91
2	B Inggris	7,48	6,41	6,39	6,97
3	Matematika	6,07	6,31	6,20	6,83
4	IPA	6,45	7,07	6,13	6,95
	Rata-rata	6,66	6,67	6,24	6,90
	% Lulusan	100%	100%	99%	100%

*Sumber: Dokumen nilai ujian nasional Madrasah Aliyah Wali Songo 2016*

Berdasarkan kesenjangan sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, maka penulis sangat tertarik dan ingin menelitinya dalam satu studi disertasi berjudul : **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENERAPKAN MANAJEMEN KURIKULUM DI MADRASAH ALIYAH (Studi Multi Situs Madrasah Aliyah Wali Songo dan Madrasah Aliyah Daarul Khair Kotabumi Lampung Utara) Tahun 2016.**

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan deskripsi latar belakang yang peneliti uraikan diatas maka dapat diidentifikasi permasalahan permasalahan yang ada, antara lain:

1. Masih belum terlaksananya dengan baik manajemen kurikulum oleh kepala madrasah yang dilakukan di Madrasah aliyah walisongo dan Madrasah aliyah Darul khair.
2. Belum terlaksananya secara maksimal oleh proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dari penerapan manajemen kurikulum di Madrasah aliyah Walisongo dan Madrasah aliyah Darul khair.
3. Minimnya kedisiplinan dalam hal pembelajaran dan pelaksanaan kurikulum di Madrasah aliyah Walisongo dan Madrasah aliyah Darul khair



### **C. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah, maka fokus penelitian dalam masalah yang akan menjadi pokok kunci penelitian ini adalah kepemimpinan kepala madrasah dalam memngimplementasikan manajemen kurikulum; dan yang menjadi sub pokok dalam fokus permasalahan secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran pelaksanaan kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Wali Songo dan Madrasah aliyah Darul khair Kotabumi Lampung Utara?
2. Bagaimana kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menerapkan Manajemen Kurikulum di Madrasah Aliyah Wali Songo dan Madrasah aliyah Darul khair Kotabumi Lampung Utara?
3. Adakah hambatan dan kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam menerapkan manajemen kurikulum di Madrasah Aliyah Wali Songo dan Madrasah Aliyah Daarul Khair Kotabumi Lampung Utara?

### **D. Tujaun Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan gambaran pelaksanaan kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Wali Songo dan Madrasah aliyah Darul khair Kotabumi Lampung Utara.
- b. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan manajemen kurikulum di Madrasah Aliyah Wali Songo dan Madrasah aliyah Darul khair Kotabumi Lampung Utara.

- c. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan Tentang hambatan dan kendala kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan manajemen kurikulum di Madrasah Aliyah Wali Songo dan Madrasah aliyah Darul khair Kotabumi Lampung Utara.

## **E. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Praktis**

- a) Bagi para pengelola lembaga pendidikan islam terutama Madrasah Aliyah Wali Songo dan Madrasah aliyah Darul khair agar dapat dijadikan sebagai sarana masukan dalam pengembangan dan peningkatan kepemimpinan kepala madrasah pada lembaga pendidikan Islam yang dikelolanya menjadi lebih baik dalam hal lulusan dan berkualitas.
- b) Bagi Kepala Madrasah, pimpinan pondok madrasah, dapat dijadikan sebagai acuan merancang jenis kegiatan manajemen yang kondusif untuk memacu kegiatan para tenaga pendidik sehingga mencapai kualifikasi guru yang bermutu
- c) Bagi para guru yang bertugas di garis terdepan, hendaknya dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai pedoman melangkah mewujudkan program dan cita-cita pendidikan pada skala tingkat madrasah, daerah dan nasional. Dapat menjadi acuan bagi peneliti berikutnya yang lebih mendalam untuk memperoleh perbandingan sehingga memperkaya penelitian.
- d) Bagi pengawas pada madrasah atau pondok madrasah dalam mengimplementasikan kebijakan program dan pengembangan kurikulum

serta perencanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran agar kepemimpinan kepala madrasah semakin lebih baik.

- e) Bagi pengurus yayasan, hendaknya dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai pedoman melangkah mewujudkan program dan cita-cita pendidikan pada skala tingkat madrasah, daerah dan nasional, dapat menjadi acuan bagi peneliti berikutnya yang lebih mendalam untuk memperoleh perbandingan sehingga memperkaya penelitian.
- f) Sebagai penguat teori tentang manajemen kurikulum tidak bisa berjalan sendiri, diperlukan komponen atau pengaruh lain agar hasil atau tujuan sistem manajemen mutu lulusan dapat tercapai.
- g) Sebagai antitesis (pembanding) dari anggapan lama bahwa kurikulum tidak memiliki peran yang sangat besar untuk meningkatkan mutu lulusan Madrasah aliyah.

#### **b. Manfaat Teoretis**

- 1) Sebagai literatur mahasiswa dalam pengembangan manajemen kurikulum.
- 2) Membuka wawasan tentang kepemimpinan manajemen kepala madrasah dalam upaya mengembangkan kurikulum di tingkat Madrasah aliyah.
- 3) Sebagai acuan bagi pengelola perguruan tinggi dalam penggalian informasi tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan manajemen kurikulum di jenjang Madrasah aliyah.

- 4) Sebagai salah satu masukan dan informasi pendukung atau pelengkap bagi pembelajaran kepemimpinan kepala madrasah dan manajemen kurikulum.
- 5) Sebagai rujukan bagi praktisi pendidikan dalam mengambil sikap untuk seorang kepala madrasah dalam mengambil kebijakan dan mengembangkan model manajemen kurikulum di Madrasah aliyah.
- 6) Sebagai literatur (referensi) karya ilmiah, khususnya di bidang kepemimpinan kepala madrasah dan manajemen kurikulum.