

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Kepala Madrasah adalah unsur pelaksana administrasi dengan tugas dan tanggung jawab menjalankan kegiatan administrasi sehari-hari. Dengan tidak mengesampingkan arti keterlibatan komponen yang lain, pegawai merupakan komponen yang paling penting dalam tercapainya tujuan organisasi (lembaga). Pelaksanaan tugas Kepala Madrasah memerlukan kemampuan, ketekunan, keterlibatan kerja, motivasi dan minat kerja guna mencapai prestasi kerja yang tinggi. Holland (1976:76) dalam penelitiannya menemukan orang yang mempunyai minat terhadap pekerjaan yang diembannya memperoleh prestasi kerja yang jauh lebih tinggi dari orang yang tidak berminat terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini disebabkan karena orang yang tidak berminat terhadap pekerjaannya, tidak akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Temuan penelitian di atas setidaknya menjadi bukti empiris bahwa minat terhadap pekerjaan, motivasi dalam bekerja dan prestasi yang dicapai dalam bekerja saling mempunyai keterkaitan satu dengan yang lainnya dengan kata lain minat dan motivasi dalam bekerja merupakan persyaratan untuk memperoleh prestasi kerja yang tinggi.

Dalam melaksanakan tugas pegawai harus memiliki rasa tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat mencapai keberhasilan yang maksimal. Keberhasilan tugas yang maksimal sesungguhnya dipengaruhi oleh penyelenggaraan administrasi yang efektif pula, hal ini senada

dengan pendapat Sutisna (1987:56) yang menyatakan bahwa administrasi yang efektif memainkan peranan yang sangat menentukan dalam struktur dan artikulasi sistem organisasi. Penyelenggaraan administrasi yang efektif dalam pekerjaan sesungguhnya memerlukan penataan yang tepat mengenai pekerjaan yang diselenggarakan.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kisaran di Kabupaten Asahan sebagai sebuah organisasi tentunya memiliki kumpulan kegiatan yang sifatnya masih garis besar dan dalam pelaksanaan harus dijabarkan lebih lanjut sehingga dapat dilaksanakan secara operasional melalui prosedur kerja. Prosedur kerja merupakan kegiatan yang harus dilakukan secara berurutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu, dan dalam organisasi seperti halnya Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kisaran ini, rangkaian pekerjaan yang dimaksud bukan hanya sebatas tata cara persuratan, dan pengetikan, akan tetapi prosedur kerja diarahkan pada langkah-langkah dan aturan dalam penyelenggaraan kerja diantara unit kerja yang ada guna mencapai penyelesaian kerja yang tepat sasaran dan sesuai dengan harapan dari pekerjaan yang dilaksanakan.

Pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi juga memiliki keterkaitan dengan koordinasi dan pendelegasian. Koordinasi menyangkut bagaimana pelaksanaan pekerjaan dalam masing-masing unit yang ada dalam organisasi dapat bekerjasama guna menyelenggarakan pekerjaan, sementara pendelegasian menyangkut pelimpahan kekuasaan atau wewenang dari pimpinan kepada bawahan yang dianggap cakap dan mampu melaksanakan pekerjaan yang diinginkan. Sutarto (1988) mengemukakan pendapatnya bahwa pendelegasian

wewenang adalah penyerahan sebagian hak pimpinan kepada bawahan untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggungjawab dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat satu dengan pejabat lainnya. Pendelegasian wewenang dalam organisasi juga menunjukkan bahwa penyelesaian pekerjaan yang ada dalam organisasi merupakan bentuk pekerjaan tim yang membutuhkan keterkaitan dengan yang lain untuk mendukung dan menyelesaikannya.

Realitas prosedur kerja, koordinasi dan pendelegasian wewenang juga berlangsung di MAN Kisaran dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan, namun timbul berbagai permasalahan di antaranya pegawai bekerja tidak berdasarkan pada rencana kerja yang telah dibuat, ditemukannya pegawai yang bekerja menunggu perintah, tidak ada inisiatif dan cenderung menumpuk pekerjaan, pegawai tidak dapat mengerjakan pekerjaan berdasarkan tugas maupun tanggung jawab yang telah dibebankan. Inisiatif dan motivasi kerja cenderung lemah dan hanya mengerjakan pekerjaan yang ada tanpa memberikan layanan yang memuaskan kepada yang membutuhkannya. Kecenderungan ini terlihat dari kesukaan pegawai menumpuk atau mengumpulkan pekerjaan, dikerjakan jika atasan atau orang yang memerlukan telah datang menemuinya. Perubahan sikap dari pegawai harian tetap yang diangkat menjadi calon pegawai negeri sipil. Ketika mereka sebagai harian tetap terlihat bekerja lebih giat, tetapi setelah diangkat menjadi calon pegawai negeri sipil sikap giat dan rajin tersebut menjadi menurun.

Masalah yang berkembang terakhir adalah dengan membaiknya tunjangan jabatan struktural di kalangan pegawai negeri sipil sebagai kebijakan

nasional, sehingga pegawai negeri sipil yang tidak memiliki jabatan struktural merasa terabaikan dan tidak diberi kesempatan untuk mendapatkan tunjangan yang lebih layak, kekecewaan bertambah dan mengakibatkan mutu kerja mereka tidak meningkat malah berkesan menurun. Mereka selalu beranggapan bahwa yang bekerja itu hanyalah mereka, sedangkan pimpinan lebih sedikit bekerja. Mereka cenderung melihat pekerjaan dari segi beban, bukan dalam bentuk tanggung jawab yang menjadi beban kepala sub bagian. Keadaan ini terus menerus berkembang dari hari kehari, dan mempengaruhi kualitas dan mutu pekerjaan pegawai. Sementara itu pada sisi perilaku pimpinan muncul pula kelemahan berupa pendelegasian tugas yang cenderung tidak jelas dan koordinasi tugas yang lemah.

Berkaitan dengan hal di atas penting sekali menata pekerjaan, sehingga pegawai menjadi senang akan pekerjaannya. Hal ini memerlukan kerangka pekerjaan yang tepat dalam arti isi, fungsi, dan hubungannya. Dalam lingkup organisasi seperti MAN Kisaran di Kabupaten Asahan ini, maka penataan kerja sebagaimana dikemukakan di atas sesungguhnya menjadi tanggung jawab dari pemimpin. Seorang manajer atau pemimpin di harapkan memiliki suatu seni tentang bagaimana memimpin bawahan, mendayaguna bawahan, dan mengendalikan serta mengarahkan bawahan beserta seluruh unsur organisasi dengan sebaik-baiknya. Termasuk di dalamnya adalah mengembangkan kemampuan eksekutif bawahan agar mereka mampu mandiri dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Keberhasilan manajemen pada sebuah organisasi didasarkan pada peranan seorang pemimpin dan merupakan

penjabaran serangkaian fungsi kepemimpinannya. Kepemimpinan itu sendiri sesungguhnya merupakan salah satu peran manajer dalam memberikan pengaruhnya kepada semua anggota agar dengan penuh kemauan memberikan pengabdian dalam mencapai tujuan organisasi sesuai kemampuan para bawahan secara maksimal.

Salah satu kekuatan efektif yang bertanggungjawab menghadapi perubahan tersebut adalah kepemimpinan kepala madrasah yakni perilaku kepemimpinan kepala madrasah yang mampu memprakarsai pemikiran baru di dalam proses interaksi, terlebih dalam lingkungan madrasah yang bernuansa Islam yaitu dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu madrasah sesuai dengan tuntutan perkembangan. Oleh sebab itu kualitas kepemimpinan kepala madrasah sebagai salah satu komponen utama dalam keberhasilan madrasah tersebut, dengan dibantu oleh personil sekolah lainnya (Wahjosumidjo:2005).

Keberadaan MAN Kisaran di Kabupaten Asahan sebagai organisasi formal merupakan wadah kerjasama sekelompok orang yaitu Kepala Madrasah, Guru, dan para pegawai, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jabatan Kepala MAN Kisaran menuntut profesionalisme, keahlian, dan keterampilan khususnya dalam mengelola sumber daya yang ada. Keprofesionalan Kepala MAN Kisaran dalam menjalankan kepemimpinannya berkaitan dengan mutu, sifat, dan perilaku yang berorientasi pada kepuasan kerja pada diri staf, dan para pegawai secara sinergis. Sehubungan dengan permasalahan yang muncul di atas,

peneliti merasa tertarik mengkaji lebih mendalam tentang *“Pola Kepemimpinan Kepala MAN Kisaran Dalam Pelaksanaan Pekerjaan di Kabupaten Asahan”*.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Bertitik tolak dari uraian di atas, maka fokus penelitian ini berkaitan dengan Pola Kepemimpinan Kepala MAN Kisaran Dalam Pelaksanaan Pekerjaan di Kabupaten Asahan. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana pola kepemimpinan Kepala MAN Kisaran di Kabupaten Asahan?
2. Bagaimana pola kepemimpinan Kepala MAN Kisaran dalam melaksanakan pendelegasian wewenang di Kabupaten Asahan?
3. Bagaimana pola kepemimpinan Kepala MAN Kisaran dalam melaksanakan koordinasi tugas di Kabupaten Asahan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari latar belakang dan perumusan masalah tersebut diatas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pola kepemimpinan Kepala MAN Kisaran dalam pelaksanaan pekerjaan di Kabupaten Asahan.
2. Menganalisis pola kepemimpinan Kepala MAN Kisaran dalam melaksanakan pendelegasian wewenang di Kabupaten Asahan.
3. Menganalisis pola kepemimpinan Kepala MAN Kisaran dalam melaksanakan koordinasi tugas di Kabupaten Asahan.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan menghasilkan beberapa temuan-temuan yang berhubungan dengan manajemen pekerjaan dan mempunyai manfaat langsung maupun tidak langsung terhadap keefektifan dan keefesienan dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun manfaatnya tersebut adalah sebagai berikut:

### **1.4.1 Secara Teoritis**

1. Untuk menambah khazanah pengetahuan tentang manajemen pekerjaan.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan penelitian.

### **1.4.2 Secara Praktis**

1. Memberikan sumbangan dalam bidang manajemen dan sekaligus memperkaya teori yang berhubungan dengan manajemen pola kepemimpinan Kepala Madrasah khususnya dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan.
2. Memberikan masukan yang berarti bagi Bagian Tata Usaha Madrasah dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan.
3. Memberi masukan yang berarti bagi Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, mengenai manajemen pola kepemimpinan Kepala Madrasah pada lembaga yang dipimpinnya.
4. Sebagai bahan masukan yang berarti bagi peneliti lain untuk penelitian selanjutnya.