

BAB IV PAPARAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Jepara

MTs Negeri 2 Jepara adalah madrasah Negeri yang terletak di Jepara bagian Utara. Madrasah yang didirikan oleh K.H. Ahmad Thohir terbilang madrasah terbesar saat di lingkup Jepara Utara, meliputi tiga kecamatan, yaitu Kecamatan Keling, Donorojo dan kecamatan Kembang. Madrasah yang didirikan tahun 1973 itu kini memiliki 943 peserta didik dengan total rombel 27. Memiliki peserta didik sebanyak itu bukan tanpa sejarah, dalam perkembangannya madrasah ini mengalami sejarah yang panjang dari satu pemimpin ke kepemimpinan yang lain.¹

Di akhir era kepemimpinan H. Hamdi, S.Pd tahun 2012, madrasah tersebut hanya memiliki peserta didik 350 an. Setelah itu tahun 2012 -2018 MTsN mengalami perubahan yang signifikan terlebih pada jumlah kuantitas siswa, dan perubahan gedung. Siswa yang berawal berjumlah 350 siswa menjadi 940 siswa. Perubahan tersebut membuktikan bahwa animo masyarakat semakin tinggi untuk mempercayakan pendidikan anaknya di MTsN 2 Jepara. Perubahan tersebut juga tidak lepas dari upaya madrasah dalam memperbaiki diri, terlebih kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikannya dari tahun ke tahun sesuai dengan kebutuhan masyarakat.²

Madrasah yang memiliki visi terwujudnya peserta didik yang berprestasi, religius, terampil dan disiplin kini semakin percaya diri untuk memberikan pelayanan terbaik pada masyarakat dalam hal pendidikan. Pelayanan terbaik tersebut dibuktikan dengan meningkatnya prestasi – prestasi yang diraih siswanya, baik prestasi akademik maupun non akademik. Kerjasama yang baik di dalam civitas akademika MTsN 2 Jepara antara guru, pegawai yang berjumlah 60an yang dapat mewujudkan terselenggaranya pendidikan yang baik dan bermutu. Tentunya tidak hanya guru dan pegawai saja, namun kepiawaian kepala dalam mengkolaborasikan kemampuan komponen yang ada di dalamnya.

¹ Imam Syafi'i, Komite MTsN 2 Jepara 2018-2023, Wawancara Pribadi, 9 Maret 2023.

² Tri Wulandari, Kepala Tata Usaha MTsN 2 Jepara, Wawancara Pribadi, 16 Maret 2023.

B. Gaya Kepemimpinan Kepala MTsN 2 Jepara dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kepemimpinan akan ada diberbagai tempat selama di sana terdapat sebuah perkumpulan, baik dalam organisasi maupun bukan. Munculnya sebuah kepemimpinan bertujuan untuk menggapai tujuan bersama dalam wadah organisasi atau lembaga. Secara otomatis dalam sebuah kepemimpinan terdapat unsur – unsur sebagai berikut : a). Terdapat person yang memimpin yang memberikan pengaruh dan bimbingan, b). terdapat orang yang dipengaruhi, yaitu pegawai, karyawan, guru, baik secara individu maupun kelompok, c).wujudnya kegiatan / kerja yang dapat menggerakkan bawahan dan d). wujudnya tujuan atau cita – cita bersama yang diperjuangkan dari berbagai aktivitas yang direncanakan.³ Menurut pendapatnya Suharsimi tentang kepemimpinan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga ia mau membantu secara maksimal dan sukarela untuk mewujudkan cita – cita bersama.⁴

Dalam mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin harus dapat bersikap dominan, menurut beberapa penelitian bahwa karakter seorang pemimpin sangat menentukan keberhasilan lembaga maupun organisasi yang dipimpin.⁵ Pada teori sifat seorang pemimpin mampu membawa seorang yang dipimpin pada kondisi tertentu dengan sifat – sifat unggul yang dimilikinya. Pemimpin efektif memiliki sifat – sifat dasar yang mendukung dalam proses kepemimpinannya, yaitu; 1. Dominan , 2. Energi kuat, 3. Percaya diri, 4. Rentang kendali, 5. Stabilitas/ Kestabilan diri, 6. Integritas/ Kejujuran, 7. Kecerdasan, 8. Kecerdasan Emosi, 9. Fleksibilitas.⁶

Namun pada faktanya seorang pemimpin mempengaruhi orang lain tidaklah sederhana seperti yang dibayangkan, sehingga memunculkan tingkatan – tingkatan dalam kepemimpinan. Menurut Kasali yang mengutip dari Maxwell 5 tahap kepemimpinan, level 1)

³ Adri Efferi, *Manajemen Pendidikan Menyingkap Tabir Pengelolaan Lembaga Pendidikan* (Depok: Rajawali Press, 2020), 183.

⁴ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2013), 119.

⁵ Muhaimin, Suti'ah, dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, 5 (Jakarta: Kencana, 2015), 29.

⁶ Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan* (Medan: Perdana Publishing, 2015), 196.

pemimpin yang muncul karena legalitas, semisal karena mendapatkan surat keputusan (SK); level 2) pemimpin yang muncul karena memimpin dengan kecintaannya, pada level ini pemimpin sudah memimpin orang, bukan lagi memimpin pekerjaannya; level 3) pemimpin yang memimpin yang berorientasi pada hasil, pada level ini prestasi kerja adalah sangat penting; level 4) pada tingkatan ini pemimpin berorientasi menumbuhkan pribadi – pribadi dalam organisasi untuk menjadi pemimpin; level 5) pemimpin yang memiliki daya tarik luar biasa, pada level ini orang – orang yang dipimpin ingin mengikutinya bukan hanya karena yang diberikan oleh pemimpin secara personal, namun karena terdapat nilai – nilai dan symbol – symbol yang melekat pada diri orang tersebut.⁷

Dalam PMA nomor 29 Tahun 2014 bab V pasal 9 dijelaskan bahwa kepala madrasah wajib memiliki kompetensi Kepribadian, Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi dan Social.⁸ Meski kepala madrasah pemimpin yang lahir berdasarkan SK, namun terdapat sejumlah syarat secara kualifikasi dan kompetensi yang harus dimiliki, menurut PMA nomor 29 Tahun 2014 bab IV pasal 8, yaitu kepala madrasah harus,

- a. Beragama islam dan berakhlak mulia
- b. Memiliki kemampuan baca tulis al Qur'an dengan tartil
- c. Memiliki kualifikasi akademik paling rendah Sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non- kependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi;
- d. Berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun;
- e. Sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dari dokter pemerintah;
- f. Tidak sedang menjalani hukuman disiplin tingkat sedang dan / atau berat sesuai dengan keterangan perundang – undangan;
- g. Memiliki sertifikat pendidik;
- h. Memiliki pengalaman mengajar paling singkat 5 (lima) tahun di madrasah menurut jenis dan jenjang madrasah masing – masing, kecuali di RA memiliki pengalaman mengajar paling singkat 3 tahun;
- i. Memiliki golongan paling rendah III/c bagi guru PNS dan bagi guru non –PNS disetarakan dengan kepangkatan yang

⁷Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, 30.

⁸ “Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2019,” t.t., 5.

dikeluarkan oleh pemerintah dan /atau organisasi penyelenggara pendidikan;

- j. Memiliki nilai prestasi kerja dan nilai kinerja Guru paling rendah baik dalam 2(dua) tahun terakhir bagi Guru PNS;
- k. Memiliki nilai kinerja guru paling rendah baik dalam 2 (dua)tahun terakhir bagi Guru non –PNS; dan
- l. Memiliki surat tanda tamat pendidikan dan pelatihan (STTPP) kepala madrasah yang diterbitkan oleh kementerian Agama.⁹

Dalam memimpin sebuah lembaga baik perusahaan maupun lembaga pendidikan, seorang pemimpin dipastikan memiliki gaya dalam memimpin bawahannya, diantara gaya pimpinan dalam memimpin adalah; *pertama* otokrasi/ otoriter yaitu sebuah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dengan cara otoriter, semua langkah dan keputusan yang diambil tanpa melibatkan partisipasi dari orang lain. Kepemimpinan dengan gaya semacam ini tidak membutuhkan musyawarah bersama dalam mengambil sebuah keputusan, musyawarah hanya dijadikan sebuah sarana untuk menyampaikan instruksi – instruksi semata. Dampak dari sebuah kepemimpinan yang menggunakan gaya otokrasi adalah 1) Menjadikan bawahannya sebagai pengekor yang tidak mampu serta mematikan kreatifitasnya, 2) Kesiediaan anggota dalam melaksanakan tugas ia kerjakan dengan keadaan takut dan tertekan, 3) Sebuah lembaga akan menjadi statis, dan tidak dapat berkembang pesat, karena biasanya sebuah perubahan datang dari masukan anggota - anggota.¹⁰

Kedua, demokrasi sebuah gaya kepemimpinan yang selalu mengutamakan partisipasi anggotanya dalam mengambil langkah dan memutuskan. Pemimpin menstimulasi anggota – anggotanya untuk bekerja sama secara kooperatif, efektif dan efisien sesuai dengan bidangnya. Model pemimpin seperti ini biasanya akan menaruh kepercayaan kepada anggota – anggotanya dalam melaksanakan tugas - tugasnya. Ia berada di tengah – tengah anggotanya, membangun hubungan kekeluargaan, menerima saran atau masukan, bersikap terbuka dan memberikan umpan balik.¹¹ Biasanya kepemimpinan dengan model gaya demokarasi biasanya akan berjalan secara optimal, karena; 1) organisasi dengan segenap

⁹ “Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2019,”
5.

¹⁰ Hadari Nawawi dan Murtini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif* (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2004), 96.

¹¹ Besse Mattayang, “Tipe dan Gaya Kepemimpinan,” *JEMMA Jurnal Of Economic Management And Accounting* 2 (2 September 2019): 5.

anggotanya akan berjalan lancar, 2) Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan masing – masing anggota menyadari tugasnya masing – masing, 3) diutamakan kesejahteraan dan kelancaran kerjasama dari setiap anggotanya.¹²

Ketiga, *laissez Faire* atau dikenal dengan kepemimpinan yang memberikan sepenuhnya hak dalam mengerjakan tugasnya kepada bawahannya dalam memimpin. Model kepemimpinan ini pada hakikatnya tidak memimpin, karena dia membiarkan kelompoknya berbuat semaunya tanpa mengontrol dan mengoreksi kinerja dari bawahannya.¹³ Pemiarian terhadap kinerja karyawan biasanya dikarenakan ketidak mampuan memberikan pengarahan, konsep, ide dan gagasan atau malasnya pemimpin dalam memimpin sebuah lembaga.¹⁴

Gaya – gaya kepemimpinan di atas tentunya diperankan seorang kepala dalam mempengaruhi bawahannya agar mereka melaksanakan tugas – tugasnya untuk mewujudkan apa yang diatratgetkan dari sebuah lembaga.

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Jepara dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Tahun 2018 – 2020

Dalam melaksanakan tugas sebagai kepala atau pimpinan, dipastikan setiap kepala memiliki gaya yang khas dalam memimpin yang digunakan untuk mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan dari sebuah lembaga, termasuk kepala madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Jepara periode tahun 2018-2020, yaitu Drs.H. Miftakhudin, M.Pd.I selama memimpin di MTsN 2 Jepara banyak hal yang dilakukan oleh beliau dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, dari meningkatnya siswa - siswi secara kuantitas, penambahan gedung, perbaikan dan penambahan sarana dan prasarana pendidikan.

Menurut Miftakhudin kepala madrasah periode 2018 - 2020 pemimpin itu harus memiliki visi, misi, konsep dan strategi yang jelas dalam memimpin, karena apa yang diputuskan oleh pimpinan memiliki impek terhadap lembaga. Semua civitas akademika lembaga dari Wakil kepala, kepala tata usaha, dewan

¹² Undang Ruslan Wahyudin, *Manajemen Pendidikan Teori dan Praktik dalam Penyelenggaraan Sistem Pendidikan Nasional* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 38.

¹³ Shulhan, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, 137.

¹⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Rosdakarya, 1991), 51.

guru merupakan patner dalam mewujudkan visi dan misi tersebut. Dalam melaksanakan itu semua dibutuhkan komitmen dan kesanggupan dari para anggota, serta masukan dan kritikan. Dalam memimpin Miftakhudin selalu mengutamakan komunikasi, diskusi dan musyawarah dalam menyusun program dan memutuskan beberapa hal. Miftakhudin menyadari bahwa Madrasah atau lembaga yang dipimpin itu bukan lembaga pribadi, namun lembaga Negara. Dia mengupayakan untuk melakukan yang terbaik untuk lembaga tersebut dan bapak /ibu dewan gurupun didorong untuk melakukan yang terbaik untuk lembaga itu.

" Menjadi pemimpin/ kepala dalam sebuah lembaga itu harus mengetahui banyak hal, sudah harus mengetahui apa yang belum mereka ketahui. memiliki visi, misi, konsep dan strategi bekerja, mempengaruhi, mengajak semua komponen lembaga untuk bekerja secara optimal sesuai dengan bidang mereka. Memberikan control dan koreksi atas kinerja bawahannya." ¹⁵

Menurut penuturan bapak Anggit Budi Prasetya sebagai Wakabid Kurikulum waktu itu, dalam memimpin Miftakhudin selalu tampil cerdas dengan sikap dominan, yang artinya tampil total menangani segala hal, karena dia mengetahui banyak hal permasalahan yang ada di madrasah, sampai Anggit mengibaratkan genting bocor diujung sana kepala tahu, tuturnya. Selama memimpin dan memutuskan suatu hal, Miftakhudin selalu mengadakan rapat dan meminta pertimbangan dengan para waka dan pihak terkait, ciri khasnya Miftakhudin adalah memberikan gambaran atau konsep yang akan diterapkan, konsep yang akan diputuskan, para peserta rapat diminta untuk mengomentari dan mengusulkan bilamana terdapat konsep yang lebih baik.

" Pak Miftakhudin mengetahui banyak hal, diakuai maupun tidak hampir, semua peraturan – peraturan, perundang – undangan beliau tahu dan hafal, semua seluk beluk madrasah dia mengetahui, sehingga dalam acara maupun kegiatan madrasah dia banyak data dan selalu membuka dan menawarkannya, kita sebagai peserta rapat diminta

¹⁵ Miftakhudin, Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi, 10 Maret 2023.

mengomentari, jika terdapat usal yang lebih baik, kita diminta tidak segan untuk mengusulkannya"¹⁶

Dalam memimpin madrasah Miftakhudin dikenal sebagai pribadi yang sangat disiplin. Menurut ketua komite Imam Syafi'i bahkan kedisiplinannya terkenal sampai ke beberapa instansi tetangga, sehingga lembaga MTsN 2 Jepara dikenal mereka lembaga yang sangat disiplin. Kedisiplinan itu tampak dari sikap dan perilaku Miftakhudin, pertama kehadiran beliau di madrasah yang tidak pernah terlambat, bahkan orang yang pertama hadir, kedua menerapkan peraturan siswa – siswi, guru dan tendik tidak boleh terlambat, jika terlambat masuk maka mereka harus di luar pintu gerbang sampai jam pembiasaan pra KBM selesai. Kedisiplinan itu pun sampai terbawa dalam rapat- rapat dinas yang dia pimpin, rapat akan dimulai sesuai jam undangan, walaupun hanya beberapa yang sudah hadir, baik rapat dengan komite maupun dewan guru. Ketiga guru dan tendik tidak diperkenankan izin kecuali terdesak dan wajib tukar jam mengajar dengan rekan guru. Keempat semua guru tanpa terkecuali wajib memiliki buku kerja, 1,2,3 dan 4.

" Sejauh yang saya ketahui, pak Miftkah adalah orang yang konsisten dan memiliki komitmen yang tinggi dalam memimpin, terlebih tentang kedisiplinan, seperti kehadiran beliau di madrasah yang tidak pernah terlambat, berani dan tega memberikan sanksi kepada bapak/ibu guru yang terlambat masuk, rapat tepat waktu walaupun baru 30-50% yang hadir, setiap hari tidak ada jam kosong dalam kelas, karena guru yang izin diwajibkan menukar jam mengajarnya, dan tertib administrasi. Selain itu jika ada apa – apa, terkait permasalahan madrasah dia selalu kesini untuk minta pendapat, saya sebagai komite diajak "rembuk " musyawarah"¹⁷

Disamping menerapkan sistem kedisiplinan, beliau bersikap terbuka terhadap segala perubahan yang memiliki dampak baik pada peningkatan mutu pendidikan, terbukti dalam penuturannya wakabid kesiswaan Edy Zulianto, bahwa Miftakhudin selalu menanyakan dan mengecek program – program yang dilakukan madrasah, misalkan dalam pembinaan

¹⁶ Anggit Budi Prasetya, Wakabid Akademik MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi, 16 Maret 2023.

¹⁷ Imam Syafi'i, Komite MTsN 2 Jepara, Wawancara Pribadi, 9 Maret 2023.

siswa dalam menghadapi KSM, KSN, perkembangan ekstrakurikuler mingguan dan lain sebagainya, bahkan dia menemui pembimbing dan menanyakan langsung terkait problem yang dihadapi, fasilitas yang digunakan dan lainnya. Selain itu, tidak jarang beliau mengeluarkan uang pribadinya untuk memberikan uang transport untuk dewan guru dalam meningkatkan kompetensinya, seperti mengikuti seminar, workshop, bimtek baik online maupun offline.

" Pak bos terbuka terhadap segala perubahan terkait dengan dinamika pendidikan, baik pada event – event kejuaraan, olimpiade dan lain sebagainya. Selain terbuka dia kadang – kadang tidak hanya menerima laporan kita saja, kadangkala dia sidak terhadap beberapa kegiatan, menemui pembimbing untuk menanyakan progres dan kendala yang dihadapi"¹⁸

Sigap dan cepat dalam merespond masalah yang terjadi di lingkungan madrasah, seperti yang dituturkan guru BK Novan Dwi Ardiyanto bahwasanya ketika ada masalah yang dilaporkan hingga mendatangkan wali murid ke madrasah, beliau akan menjelaskan tujuan pemanggilan kemudian memberikan kesempatan pihak – pihak yang terkait untuk berbicara terlebih dahulu, mengemukakan alasan masing – masing, setelah selesai berbicara, kemudian beliau memutuskan sesuai dengan peraturan madrasah yang dapat diterima oleh pihak – pihak yang terkait, sehingga mereka pulang dengan membawa jawaban dan keputusan yang jelas.

" Sigap dan responsive terhadap segala permasalahan yang muncul di lingkungan madrasah, salah satunya ketika ada kasus siswa yang melakukan pelanggaran berat dan harus mendatangkan wali murid, pak Miftah akan menjelaskan panjang lebar, dan memberikan kesempatan wali murid untuk merespond, kemudian beliau memutuskan"

Kepala Tata Usaha Hj. Tri Retno Wulandari mengemukakan bahwa setiap ada wali murid datang ke madrasah di saat pra PTS, PAS maupun PAT yang meminta keringanan waktu pembayaran, baik keringanan waktu maupun keringanan pembayaran, Miftahudin selalu memberikan pelayanan terbaik, beliau selalu merespon dengan memberikan pertanyaan kapan bayarnya bapak? Kekuatan bapak berapa

¹⁸ Edy Zulianto, Wakabid Kesiswaaan MTsN 2 Jepara, Wawancara Pribadi, 16 Maret 2023.

dalam membayar? Sehingga bapak /ibu wali murid merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh kepala madrasah.

" Pak Miftah satu- satunya kepala yang berani memberikan pelayanan keringanan kepada siswa – siswi disini, baik keringanan perpanjangan pembayaran, maupun keringanan nominal pembayaran dengan beberapa syarat, jadi masyarakat/wali murid yang datang ke madrasah, meminta keringanan mereka tidak kecewa atas jawaban yang diberikan oleh bapak kepala. Wali murid yang keluar dari kantor kepala bermimik ceria, karena mendapatkan solusi atas ketidak mampuannya dalam melunasi administrasi sekolah" ¹⁹

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Jeparadalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Tahun 2021 – 2023

Setelah ada pemutasian kepala di MTsN 2 Jepara tahun 2020, Drs. H. Zainuri,M.Pd ditugaskan di MTsN 2 Jepara menggantikan kepala yang dimutasi. Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya di madrasah, Zainuri tentu memiliki gaya dan cara tersendiri untuk mempengaruhi civitas akademika MTsN 2 Jepara dalam bekerja demi terwujudnya tujuan sebuah lembaga. Awal Zainuri di tugaskan di MTsN 2 Jepara, dia merasa Nervous, karena madrasah tersebut merupakan madrasah yang besar, siswa- siswinya begitu banyak, hampir mencapai 1000 siswa. Berbeda dengan madrasah yang dipimpin sebelumnya, hanya sekitar 350 an siswa. Diawal menjabat Zainuri mengamati tradisi dan budaya madrasah sebelum bertindak dan merencanakan sebuah program, karena bagi dirinya tidaklah mudah memimpin lembaga yang begitu besar, dibutuhkan nyali besar dan kehati – hatian.²⁰

Ketika mendapatkan informasi pemutasian dan akan ditempatkan di MTsN 2 Jepara. Zainuri berkomunikasi dengan rekannya, H. Rif'an kepala MAN 1 Jepara, menanyakan langkah awal dan tradisi orang Jepara, agar terhindar dari sebuah kesalahan dalam memimpin. Sifat kehati- hatianpun muncul juga pada rapat dan akan memutuskan sesuatu, dia lebih memilih menunda dan memutuskan matang – matang di kesempatan lain. Zainuri membutuhkan forum kecil yang fokus untuk

¹⁹ Wulandari, Kepala Tata Usaha MTsN 2 Jepara, Wawancara Pribadi.

²⁰ Azzam Mustofa, Wakabid Akademik MTsN 2 Jepara Tahun 2021-2023, Wawancara Pribadi, 16 Maret 2023.

memutuskan, hal tersebut dilakukan untuk meminimalisir sebuah kesalahan.²¹

" Tidaklah mudah memimpin madrasah sebesar ini, dibutuhkan keberanian dan kepiawaian dalam mengelola segala pernik – pernik yang ada di dalamnya, dari guru, pegawai hingga siswa – siswinya. Saya butuh seorang guru dalam mendengar dan memberikan arahan pada saya untuk melangkah"

Wakabid akademik Azzam Mustofa mengatakan diawal – awal Zainuri memimpin madrasah ini, kami para waka yang sering datang menanyakan sebuah persiapan dalam satu event, kami yang datang terlebih dahulu menanyakan, misalkan Milad madrasah, program kegiatan di bulan suci ramadhan dan haflah akhirussanah. Para wakabid menghadap dan meminta pertimbangan dan persetujuan kepada kepala madrasah. Respond kepala madrasah adalah meminta para wakabid untuk melakukan yang biasa dilakukan di madrasah pada periode sebelumnya. Selain itu juga kepala madrasah akan memberikan bagian tugas itu sepenuhnya kepada para wakabid untuk mengurusnya, dari pembentukan kepanitian, pembuatan anggaran dan kebutuhan lainnya.²²

Dalam urusan kesiswaan, Edy Zulianto wakabid kesiswaan menuturkan bahwa Zainuri dalam memimpin memberikan hak sepenuhnya kepada beliau. Dalam event – event kompetisi beliau menghadap dan meminta persetujuan terkait akan mengikuti sebuah event, seperti lomba tingkat KKMTs 1 Jepara bulan Maret 2023. MTsN 2 Jepara mengikuti semua cabang lomba PORSEN, semua atlit disiapkan begitu dengan pembimbingnya, sehingga memang membutuhkan banyak biaya setelah dihitung. Beliau berpesan lakukan yang terbaik untuk madrasah kita.²³

Menurut penuturan guru senior yang mengajar mapel bahasa Arab Drs. H. Mutohhar, M.M Zainuri adalah sosok pemimpin yang humanis dan terbuka, pengalaman pribadi beliau saat telat masuk, beliau harus menunggu di luar pagar sampai jam pembiasaan selesai, setelah selesai Zainuri menjumpai Mutohhar dan meminta maaf sambil berkata " mohon maaf pak Tohar, demi

²¹ Zainuri, Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2021-2023, Wawancara Pribadi, 17 Maret 2023.

²² Mustofa, Wakabid Akademik MTsN 2 Jepara Tahun 2021-2023, Wawancara Pribadi, 16 Maret 2023.

²³ Zulianto, Wakabid Kesiswaan MTsN 2 Jepara, Wawancara Pribadi.

peraturan", Mutohhar pun menyadari bahwa itu adalah kesalahan dirinya sendiri. Beberapa hal Mutohhar pun sering memberikan masukan kepada Zainuri, terkait kegiatan jama'ah shalat Dzuhur yang dilakukan dua shift, dibutuhkan perombakan peraturan. Menurutnya, Zainuri pun menerima dan meminta pertimbangan, baiknya seperti apa demi kenyamanan dan kebaikan mutu madrasah.²⁴

Dalam forum rapat, Zainuri sering membuka pembahasan dengan memberikan kesempatan terlebih dahulu kepada para anggota rapat untuk memberikan sumbangsih ide dalam beberapa hal, sehingga beliau lebih dulu mendengarkan apa yang ada dalam isi benak anggota rapat. Setelah muncul ide atau gagasan dari peserta, kemudian beliau mengulas ide – ide tersebut dengan memberikan beberapa tambahan opsi – opsi, sehingga hampir semua anggota terlibat dalam merespon, memutuskan suatu hal. Perkara yang sulit untuk diputuskan, beliau lebih memilih untuk menundanya dan membahas di forum lain yang lebih fokus.²⁵

C. Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTsN 2 Jepara

Kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah. Hal tersebut sesuai dengan PP 28 Tahun 1990 pasal 12 ayat 1 bahwa kepala sekolah/ madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Menurut **Dirawat** tugas dan tanggung jawab kepala dapat digolongkan menjadi dua bidang, yaitu:

1. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi, meliputi
 - a. Pengelolaan pengajaran
 - b. Pengelolaan kepegawaian
 - c. Pengelolaan kesiswaan/kemuridan
 - d. Pengelolaan gedung dan halaman
 - e. Pengelolaan keuangan
 - f. Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat

²⁴ Mutohhar, Guru B. Arab MTsN 2 Jepara, Wawancara Pribadi, 23 Maret 2023.

²⁵ Wulandari, Kepala Tata Usaha MTsN 2 Jepara, Wawancara Pribadi.

2. Tugas kepala sekolah dalam bidang supervisi, tugas ini bertujuan untuk membantu para guru agar semakin mampu mewujudkan proses belajar mengajar dengan baik, dengan cara pemberian bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah – masalah yang berhubungan dengan kegiatan pengajaran di kelas, tugas ini meliputi:
 - a. Membimbing para guru / pendidik agar memahami secara jelas tujuan – tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai
 - b. Memberikan bimbingan kepada para guru agar mereka memahami secara jelas persoalan dan kebutuhan – kebutuhan peserta didik
 - c. Menyeleksi dan memberikan tugas – tugas yang cocok bagi setiap individu dan mendorong mereka untuk mengembangkan bakat dan minatnya.
 - d. Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja guru berdasarkan standar – standarnya.²⁶

Kepala madrasah atau kepala sekolah memiliki 3 fungsi menurut Soewardji Lazaruth, yaitu a) sebagai fungsi administrator pendidikan, seorang kepala berfungsi untuk meningkatkan mutu sekolah, dengan cara memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolah, misalnya gedung dan fasilitas lainnya yang mencakup dalam bidang administrasi. b) sebagai supervisor pendidikan yakni kepala madrasah meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan. c).dan sebagai pemimpin pendidikan yaitu memimpin untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan melaksanakan rencana – rencana yang sudah tersusun agar mencapai target.²⁷

Kepala madrasah yang berorientasi meningkatkan mutu pendidikan akan dapat menangkap, menampung dan menggambarkan visi yang dikehendaki oleh masyarakat, orang tua, dan para guru/ pegawai kependidikan sebagai stakeholder lembaga pendidikan dan merumuskannya menjadi visi yang dapat diwujudkan bersama.²⁸ Mutu harus menjadi prioritas utama dalam strategi lembaga, dan dirancang secara sistematis

²⁶ Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), 15–17.

²⁷ Abdul Gafur, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2020), 11.

²⁸ Budi Haryanto dan Istikomah, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam* (Sidoarjo: Umsida Press, 2020), 85.

menggunakan proses perencanaan strategis dan cermat.²⁹ Pendidikan yang bermutu memang sangat dibutuhkan masyarakat saat ini sebagai respon tantangan zaman. Berbicara tentang mutu pendidikan sama halnya membahas input pada sebuah pendidikan, seperti bahan ajar, metodologi, sarana prasarana, dukungan administrasi dan sumber daya lainnya. Mutu dari sebuah pendidikan adalah nilai tertinggi dari input, proses, output dan outcome, dalam hal ini tentunya sesuai dengan standar nasional pendidikan.³⁰

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu tersebut meliputi; a) sumber daya yaitu kepala madrasah, guru, karyawan dan siswa serta sumber daya lainnya meliputi segala peralatan, perlengkapan, uang dan bahan lainnya. b) input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang – undangan, deskripsi tugas, rencana dan program. c) input harapan berupa visi, misi, tujuan dan sarana – sarana yang ingin dicapai oleh madrasah.³¹

Proses dalam mutu pendidikan adalah proses pengambilan keputusan, pengelolaan program, pengelolaan kelembagaan, proses belajar mengajar, proses monitoring dan evaluasi dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan yang lainnya. Out pendidikan merupakan kinerja madrasah. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari perilaku/proses madrasah. Perilaku madrasah dapat diukur dari kualitas, efektifitas, produktifitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan dan moral kerjanya.

1. Strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Jepara Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Tahun 2018- 2020

MTsN 2 Jepara merupakan lembaga pendidikan islam yang mempunyai kualitas baik dalam bersaing dengan sekolah sekitar pada tingkatan SMP/ sejajar di Kabupaten Jepara bagian utara, letak madrasah ini strategis di tengah antara pegunungan dan pesisir, sehingga kedua masyarakat dapat mengakses pendidikan di MTsN 2 dengan jarak tempuh yang tidak terlalu jauh. Pada tahun 2018 madrasah ini dipimpin oleh Drs.H

²⁹ Haryanto, 98.

³⁰ Saiful Asyari, *Kepemimpinan Transformational Kepala Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020), 91.

³¹ Asyari, 90.

Miftakhudin, M.Pd.I sampai tahun 2020, adapun strategi yang dilakukan oleh Miftakhudin dalam meningkatkan mutu pendidikan: a) Optimalisasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan, b) Optimalisasi sarana dan prasarana yang tersedia, c) Optimalisasi pembelajaran, dari input, proses dan output.³²

Menurut penuturan wakabid Akademik Budi Prasetya bahwa strategi yang digunakan Miftakhudin dalam meningkatkan mutu adalah memaksimalkan proses pembelajaran, membangun sarana prasarana.³³ Menurut Imam Syafi'i selaku komite madrasah bahwa Miftakhudin adalah orang yang pandai mencari terobosan – terobosan, membangun jaringan untuk meningkatkan mutu pendidikan, terlebih pada peningkatan siswa belajar di MTsN 2 Jepara.³⁴

Strategi dalam proses pembelajaran yang diawali dengan input siswa atau penerimaan siswa baru dari tahun 2018 melalui beberapa tahap, yaitu :

1) Strategi dalam tahap input

Miftakhudin selaku kepala MTsN 2 Jepara waktu itu membagi tahap input menjadi beberapa bagian, yaitu : pendaftaran, uji pemetaan kompetensi, dan report kelulusan.

a. Proses pendaftaran

Dalam memfasilitasi peserta didik yang ingin mendaftarkan diri untuk belajar di MTsN 2 Jepara, beliau mempersilahkan calon wali murid untuk mendaftar secara online maupun offline, untuk online dapat diakses di web yang akan tersambung langsung dengan tenaga kependidikan bagian pendaftaran, untuk yang offline langsung datang ke madrasah di jam kerja. Syarat pendaftaran adalah :

1. Akta kelahiran
2. KTP orang tua
3. Kartu Keluarga
4. Surat Keterangan Kelulusan
5. Dan FC Raport kelas VI.³⁵

³² Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi.

³³ Budi Prasetya, Wakabid Akademik MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi.

³⁴ Syafi'i, Komite MTsN 2 Jepara, Wawancara Pribadi.

³⁵ Wulandari, Kepala Tata Usaha MTsN 2 Jepara, Wawancara Pribadi.

Dalam memfasilitasi calon peserta didik baru, strategi yang digunakan oleh kepala madrasah adalah aktif bermedia social facebook dan instagram sebagai media sosialisasi madrasah kepada masyarakat luas, media tersebut dipilih karena tidak terbatas oleh jarak dan waktu. Madrasah sering mengupload kegiatan madrasah, prestasi – prestasi dan apresiasi madrasah terhadap peserta didik yang mendapatkan prestasi tersebut. Calon peserta didik baru yang sudah berhasil daftar akan mendapatkan dua lapis kain seragam, baju dan celananya.³⁶

b. Uji pemetaan

Siswa – siswi yang sudah mendaftarkan diri dan melengkapi semua berkas - berkasnya, mereka akan mengikuti tes pemetaan, yaitu tes yang ditujukan untuk memetakan pengetahuan mereka, mengkonfirmasi kompetensi yang telah dikuasai peserta didik sebelum belajar di MTsN 2 Jepara.

Tes pemetaan ini diarahkan untuk mengetahui kompetensi peserta didik dalam membaca dan menulis Al – Qur’an (BTA). Karena salah satu isi dari visi madrasah adalah memberikan output siswa – siswi yang religius dan mampu membaca al Qur’an dengan baik.

Siswa – siswi yang belum dapat membaca al Qur’an dengan baik, akan diberikan bimbingan BTA oleh bapak /ibu guru sesuai dengan jenjang kemampuan mereka di setiap tingkatan kelas.

c. Raport kelulusan

Rapot kelulusan merupakan hasil rekapitulasi penilaian dari uji pemetaan yang telah dilakukan. Nilai yang berada di dalam raport sebagai acuan calon siswa dinyatakan lulus dan tidaknya. Pada tahun 2018 terdapat siswa 295 yang mendaftar dan yang diterima 285. Pada tahun 2019 terdapat siswa yang mendaftar 360 dan yang diterima 344 pada tahun 2020 terdapat siswa yang mendaftar 357 dan yang diterima 345 siswa.³⁷

³⁶ Budi Prasetya, Wakabid Akademik MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi.

³⁷ Wulandari, Kepala Tata Usaha MTsN 2 Jepara, Wawancara Pribadi.

Siswa – siswi yang diterima akan dibagi ke dalam rombel A sampai I. Pembagian rombel berdasarkan asal sekolah dan desa mereka. Secara psikologis mereka dijadikan satu rombel dengan teman asal sekolahnya untuk memudahkan dan mempercepat mereka untuk beradaptasi, sehingga proses pembelajaran akan dapat dimulai dan mereka merasa nyaman dalam belajar.

d. Pengumuman

Pengumuman dilakukan bersama dengan penerimaan raport calon siswa. Dari raport tersebut calon wali murid mendapatkan informasi bahwa anaknya lulus atau tidak lulus. Pengumuman kelulusan di MTsN 2 Jepara akan dilangsung ditindaklanjuti oleh wali murid dengan cara melakukan registrasi ulang dan pembayaran.

“ Bapak Miftakhudin menuturkan bahwa biaya registrasi ulang siswa tersebut kembali untk kepentingan mereka, jadi keperluan mereka selama belajar disini yang kaitannya dengan identitas dan kegiatan selama setahun”

Pembayaran daftar ulang sebesar 350.000,- bagi siswa dan 375.00,- bagi siswi, dengan rincian,

Tabel 4.1
Perincian Daftar Ulang

No	Nama Barang/Keperluan	Nominal
1	Bad Osim dan bad nama	50000
2	Ikat Pinggang	25000
3	Kalender	25000
4	Uang Kegiatan Setahun	150000
5	Seragam Olahraga	100000
Total		350000

Dan di hari itu pula terdapat pengukuran seragam bagi calon murid yang akan memesan seragam dengan harga satu set 220.000,- dengan dibayar di awal.³⁸

2) Strategi Dalam Tahap Proses

Dalam tahap proses banyak hal yang harus disiapkan untuk meningkan sebuah mutu pendidikan, bapak

³⁸ Nikmatul Hasanah, Staf TU MTsN 2 Jepara, Wawancara Pribadi, 16 Maret 2023.

Miftakhudin menuturkan dalam memperbaiki mutu pendidikan madrasah, tahap proses merupakan tahap kunci, karena di tahap itu madrasah secara optimal akan bekerja dalam rangka menciptakan produk terbaiknya, yaitu siswa siswi lulusannya. Berkaitan dengan tahapan proses sarana dan prasarana serta sumber daya manusia (SDM) yang terdiri kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, penjaga madrasah dan tenaga lainnya menjadi unsur nomer satu. Karena di tangan mereka munculnya sebuah produk atau output pendidikan.

Strategi yang dilakukan Miftkahudin selaku kepala MTsN 2 Jeparo di tahun 2018-2020 dalam meningkatkan kualitas pembelajaran adalah melalui hal – hal berikut :

1. Disiplin beradministrasi, seperti setiap guru wajib membuat buku kerja yang terdiri dari 4 bagian buku kerja. Yang didalamnya terdapat berbagai perangkat yang digunakan guru dalam melaksanakan pekerjaannya.

“Setia guru wajib membuat buku kerja, saya batasi maksimal mereka membuat sampai pertengahan Agustus, bapak ibu yang belum membuat di waktu yang ditentukan akan saya panggil dan saya peringatkan”.

2. Disiplin dalam melaksanakan tugas sehari- hari, siswa – siswi dan bapak ibu guru jam 07.00 sudah harus di dalam lingkungan madrasah, siswa – siswi maupun bapak – ibu guru yang terlambat harus di luar pagar sampai pembacaan asma’ul husna selesai (kurang lebih 20 menit). Bapak / ibu guru tidak diperkenankan meninggalkan jam mengajar tanpa izin dan menukar jam mengajar dengan guru lain.

“ Sebagai kepala madrasah, saya datang lebih pagi. Setiap jam 06.40 saya pasti di depan pintu gerbang melaksanakan 3 S (senyum, sapa, salam). Saya tidak malu dan tidak memiliki beban apapun untuk menegur bapak/ibu guru yang terlambat, karena demi kebaikan madrasah. Dan model kita yang seperti ini, disiplin dalam berbagai hal, mulai dinilai masyarakat, dijadikan sebagai salah satu refensi madrasah yang ditekankan, dan madrasah lain mulai meniru cara – cara kita.

3. Memfasilitasi guru dan tenaga kependidikan dalam mengembangkan diri. Untuk dapat mengoptimalkan kinerja guru dan pegawai, kepala madrasah memberikan fasilitas untuk mengembangkan diri guna menunjang kinerjanya. Bapak ibu guru mengembangkan kompetensi dirinya dengan memanfaatkan musyawarah guru mata pelajaran/ MGMP, workshop , Bimtek dan lain sebagainya.
4. Bekerjasama dengan komite dan wali murid dalam merancang program – program yang sesuai dengan kebutuhan zaman peserta didik.
5. Bersikap terbuka terhadap masukan yang memberikan kontribusi peningkatan mutu pendidikan, baik dari luar seperti wali murid, komite, sister school dan lain sebagainya, maupun masukan dari dalam, seperti pendidik, tenaga kependidikan dan lain sebagainya.
6. Manajemen kepemimpinan yang efektif dan efisiensi.³⁹

Adapun dalam pembenahan sarana dan prasarana dari tahun 2018 – 2020 yang dilakukan oleh bapak Miftakhudin adalah;

1. Menambah ruang kelas sebanyak 3 lokal, karena dari tahun 2018 siswa baru 8 rombel, 2019 menjadi 9 rombel dan bertahan sampai 2020.
2. Pembuatan pintu gerbang di gedung selatan yang dijadikan sebagai akses dan control masuk keluarnya siswa – siswi,
3. Pemavingan halaman gedung selatan agar dapat dijadikan gedung yang layak untuk apel dan upacara.⁴⁰

Selaku kepala madrasah, Miftakhudin memiliki strategi yang digunakan dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, baik di intrakululer maupun ekstrakurikuler. Dalam intrakululer :

- (1) Pembacaan do'a asmaul husna dan surat pendek sebelum pembelajaran dimulai;
- (2) Bimbingan baca tulis al –Qur'an (BTA) kepada siswa siswi yang belum mampu membaca al Qur'an

³⁹ Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi.

⁴⁰ Syafi'i, Komite MTsN 2 Jepara, Wawancara Pribadi.

dengan baik. Siswa siswi yang belum mampu membaca al Qur'an akan mendapatkan program wajib bimbingan al Qur'an. Bapak/ibu guru dan pegawai akan mendapatkan bagian untuk membimbing siswa – siswi yang belum dapat membaca al Qur'an dengan baik. Program ini dilakukan setiap hari di waktu istirahat ke dua setelah mereka selesai shalat berjama'ah. Peserta yang sudah terampil membaca al Qur'an akan dinyatakan lulus dan tidak mengikuti BTA lagi. Siswa siswi lulusan MTsN 2 Jepara diharapkan terampil dalam Qur'an.

- (3) Menjadikan surat pendek dan asma'ul husna sebagai salah satu persyaratan kenaikan kelas, bagi kelas VII surat *al ikhlas* sampai surat *at takasur*, kelas VIII surat *al Qori'ah* sampai surat *at Tin* kelas IX surat *Al Insyrah* sampai *As – Syams*. Persyaratan tersebut pada buku siswa yang berkelanjutan dari kelas 7 -9.
- (4) Mewajibkan dan memberikan fasilitas pembinaan kepada siswa siswi untuk mengikuti lomba – lomba akademik; seperti lomba *islamic song*, *tilawatul Qur'an* dan *robotic*.
- (5) Memberikan apresiasi beasiswa kepada siswa – siswi yang berprestasi paralel; bagi juara 1 paralel mendapatkan beasiswa 2 semester, juara 2 beasiswa 1 semester dan juara 3 beasiswa 4 bulan.
- (6) Memberikan fasilitas bimbingan secara intensif kepada siswa –siswi yang akan mengikuti kegiatan event- event penting, seperti KSM,KSN dan Olimpiade lainnya;
- (7) Memberikan program public speaking berupa khitobah di setiap hari Senin. Setiap kelas diwajibkan untuk mempersiapkan diri mengisi kegiatan khitobah yang disaksikan oleh semua siswa siswi dan seluruh guru dan tenaga pendidikan MTsN 2 Jepara. Rangkaian kegiatan khitobah meliputi, petugas pembawa acara, petugas qiro'atil Qur'an, petugas tahlil dan do'a serta pengisi acara inti / penceramah. Kegiatan ini dilakukan untuk mengasah dan membekali peserta didik agar memiliki mental yang baik tampil di depan publik dan terampil dalam berdakwah.

- (8) Upacara bendera di setiap hari Senin yang dibina oleh wali kelas, kegiatan upacara bendera dan khitobah dilakukan secara bergantian dari Senin satu ke Senin berikutnya. Kegiatan ini dilakukan untuk menumbuhkan rasa nasionalisme siswa dan melatih mereka untuk berani tampil di depan umum.⁴¹

Adapun kegiatan ekstrakurikuler atau dikenal dengan kegiatan yang dilaksanakan madrasah sebagai wadah bagi siswa untuk mengembangkan minat dan bakatnya mereka selama belajar di MTsN 2 Jepara adalah⁴² :

- (1) Pramuka

Sebuah kegiatan ekstra yang wajib diikuti oleh semua siswa siswi kelas VII dan VIII di setiap hari Sabtu, dari jam 13.00 – 14.30 WIB, kegiatan ini dilakukan untuk membentuk setiap pramuka agar memiliki kepribadian yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, berjiwa patriotik, taat hukum, disiplin, menjunjung tinggi nilai-nilai luhur bangsa, dan memiliki kecakapan hidup sebagai kader bangsa dalam menjaga dan membangun Negara Kesatuan Republik Indonesia, mengamalkan Pancasila, serta melestarikan lingkungan.

- (2) Palang Merah Remaja (PMR)

Merupakan suatu organisasi binaan palang merah Indonesia. Di MTsN 2 Jepara kegiatan PMR merupakan kegiatan ekstra wajib yang harus diikuti oleh siswa siswi kelas VII dan VIII di setiap hari Sabtu. Kegiatan PMR ini bergantian dengan Pramuka dengan model pergantian dari satu Sabtu ke Sabtu yang lain. Kegiatan ini dilakukan untuk melatih dan membentuk jiwa kemanusiaan para anggotanya, sikap kedisiplinan, membekali mereka ilmu dasar pertolongan pertama dan dasar-dasar hidup sehat.

- (3) Komputer

Kegiatan komputer ini merupakan kegiatan wajib setelah pramuka dan PMR, kegiatan wajib ini diikuti

⁴¹ Anggit Budi Prasetya, Wakabid Akademik MTsN 2 Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi, 16 Maret 2023.

⁴² Edy Zulianto, Wakabid Kesiswaan MTsN 2 Jepara, Wawancara Pribadi, 16 Maret 2023.

oleh seluruh siswa siswi kelas VII dan VIII di laboratorium komputer, seminggu sekali mereka akan belajar komputer sesuai jadwal mereka. Kelas VII belajar Microsoft word dan kelas VIII belajar Microsoft exel. Kegiatan ini bertujuan membekali mereka agar terampil komputer di Microsoft office, sebagai jembatan mereka untuk jenjang yang lebih tinggi.

(4) English Studi Club (ESC)

Merupakan salah satu ekstra pilihan yang mempelajari bahasa Inggris terapan. Kegiatan ini dilakukan mengingat pentingnya siswa siswi yang harus cakap dan terampil dalam menuturkan bahasa Inggris, salah satu bahasa yang digunakan di dunia global. Peserta kegiatan ini adalah siswa –siswi kelas VII-IX. Mereka belajar dan ditutori guru mapel bahasa Inggris, disana mereka diasah untuk terampil berbicara, menulis, berpidato, bercerita dan menyanyi dengan bahasa Inggris. Kegiatan ini dilaksanakan untuk menjadi jembatan mereka untuk terampil dan menguasai bahasa inggris dasar agar dapat menuju jenjang berikutnya. Kegiatan ESC ini tidak menggunakan modul yang dipelajari di kelas, namun menggunakan modul mandiri yang disusun oleh guru tutor.

(5) *Qiro'atul wa Tilawatul Qur'an*

Salah satu kegiatan ekstra yang bersifat pilihan dalam bidang seni membaca al Qur'an. Kegiatan ini diikuti oleh siswa – siwi kelas VI-IX bersifat memilih dan dilakukan di hari Rabu setelah KBM. Biasanya setiap kelas akan ada perwakilan karena akan show diwaktu mereka tampil di waktu khitobah kelasnya. Bapak Kunadi, S.Pd.I menuturkan bahwa kegiatan Qiro'ah ini memang pesertanya mayoritas sudah memiliki bawaan suaranya bagus dan sudah mampu membaca al Qur'an. Dengan kedua modal itu mereka akan mudah mengikuti kegiatan Qiro'ah. Dimasa kepemimpinannya pak Miftakhudin, tahun 2020 beberapa siswa dapat menorehkan medali dengan juara 2 tingkat MTs se karisedenan Pati di MAN 2 Jepara.

(6) Taekwondo

Bidang ekstra pilihan yang mewadahi siswa siwi untuk belajar bela diri Taekwondo. Peserta kegiatan ini adalah seluruh siswa MTsN 2 Jepara yang berminat untuk mempelajari beladiri. Kegiatan ini dilaksanakan setiap hari Rabu setelah KBM selesai. Untuk ekstra Taekwondo ini, madrasah mengambil tutor atau pelatih yang berkompeten untuk melatih siswa siswi MTsN. Dibeberapa kesempatan, dari tahun 2018-2020 ekstra meraih medali di tingkatan Jawa tengah dengan juara 2 putri, dan 3 putra.

(7) Bola Volly

Ekstra pilihan bidang olahraga adalah bola Volly. Peserta ekstra ini adalah putra. Mereka belajar teknik – teknik dasar bola volley dengan guru maple olahraga di lapangan bola volley setiap hari Rabu setelah KBM. Ekstra ini di tahun 2018-2020 tidak begitu diminati karena lapangannya yang tidak representatif. Mereka latihan di jam 13.00 di bawah terik matahari, sehingga lambat laun ekstra ini ditinggalkan oleh pesertanya. Alas an mereka meninggalkan adalah lapangan yang tidak nyaman digunakan untuk latihan karena panas di waktu siang.⁴³

Tabel 4.2

Kegiatan Ekstrakurikuler MTsN 2 Jepara tahun 2018-2020

No	Nama Ekstrakurikuler	Wajib	Pilihan
1	Pramuka	√	
2	Palang Merah Remaja	√	
3	Komputer	√	
4	English Study Club		√
5	Qiro'atul Qur'an		√
6	Taekwondo		√
7	Bola Volly		√

3) Strategi Dalam Tahap Output

Strategi out put adalah penentuan kualitas dari sebuah pendidikan, artinya siswa siswi yang belajar di MTsN 2

⁴³ Budi Prasetya, Wakabid Akademik MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi.

Jejara selama tiga tahun akan terlihat kualitas lulusannya. Dalam meningkatkan mutu pendidikan pada tahapan output ini, kepala madrasah Miftakhudin menuturkan bahwa tahap akhir untuk mencapai kelulusan, siswa – siswi harus melalui 3 tahap, yaitu ujian madrasah (UM), baik tertulis maupun praktek, dan ujian nasional (UN). Ditahun 2018-2020 siswa siswi MTsN 2 Jepara lulus 100%, dengan nilai rata – rata 72.

“ Tahap out ini tahap pembuktian, selama proses tiga tahun siswa – siswi dididik di MTs ini, kualitas mereka akan terlihat dan dapat di nilai publik, makanya di tahap akhir ini kami tidak mau lengah, tetap mengupayakan yang terbaik untuk kelulusan mereka, dalam menghadapi UM dan UN, akan kami belikan modul persiapan UN dan les secara intensif, agar sesuai target lulus 100%”

Dalam mempersiapkan diri untuk menghadapi UN dan UM, siswa –siswi diwajibkan untuk membeli modul UN dan diberikan bimbingan secara intensif di mapel – mapel UN, seperti MTK, bahasa Inggris, bahasa Indonesia dan IPA dengan tujuan mereka dapat mengerjakan soal dan lulus 100%. Selain UN, UM pun sangat penting, karena menjadi salah satu syarat kelulusan mereka juga harus mengikuti UM baik tertulis maupun praktik dan nilai mereka di atas KKM. Di tahun 2018/2019 sebanyak 210 siswa siswi lulus 100%, dan di tahun 2019/2020 sebanyak 296 siswa – siswi lulus 100%. Pada intinya apa kami lakukan sesuai rencana, dan apa yang kami lakukan akan kami evaluasi agar ke depan semakin baik. Tuttur Miftakhudin.

Pada tahun2018/2019 peserta didik dinyatakan lulus memiliki beberapa syarat yang harus dipenuhi, yaitu lulus Ujian Nasional, Ujian Madrasah atau UM baik teori maupun praktik dan berperilaku baik selama dalam pembelajaran di MTsN 2 Jepara. Di tahun ini siswa – siswi sebanyak.. lulus 100% dengan nilai rata – rata UN 73 dan UM 74 sedangkan tahun 2019/2020 syarat kelulusan tidak lagi mengikuti ujian nasional, karena terdapat urut edaran bahwa tidak ada pemberlakuan ujian nasional, namun diganti dengan Ujian sekolah berstandar nasional (USBN) dan ujian Madrasah atau UM, serta berperilaku baik selama dalam proses pembelajaran. Namun kedua ujian tersebut di

tahun 2020 dilakukan secara daring mengingat masa pandemic yang tidak memperbolehkan memasukkan siswa – siswi dalam pembelajaran. Kedua ujian tersebut sukses dilakukan secara daring dan siswa – siswi dapat lulus 100% dengan USBN rata – rata 71 dan UM rata-rata 72. Selain dari kelulusan, cerminan dari output sebuah pendidikan adalah raihan prestasi siswa- siswi yang belajar di sana.

Di tahun 2020 siswa siswi yang belajar dengan model daring, bapak ibu guru mengendalikan pembelajaran dari madrasah, di tahun itu muncul secara masif olimpiade - olimpiade online, seperti olimpiade PAI, MTK, IPS, IPA, B. Inggris dan lain yang diselenggarakan oleh lembaga- lembaga profesional, seperti LKI, dll. Selain meningkatkan mutu dari proses output, MTsN 2 Jepara di masa kepemimpinan bapak Miftkahudin juga tertib administrasi, dalam artian apapun yang menjadi standar administrasi beliau penuhi, seperti :

- a. Struktur organisasi
- b. Pedoman atau aturan manajemen
- c. Standar operating procedure (SOP)
- d. Rencana Kegiatan Madrasah (RKM)

2. Strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Jepara Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Tahun 2021- 2023

Di lembaga negeri mutasi kepala atau pimpinan merupakan suatu yang wajar dan biasa dilakukan, termasuk MTsN 2 Jepara tahun 2021 mendapatkan kepala baru, yaitu bapak Drs. H. Zainuri, M.Pd. beliau dipindah tugaskan dari MTsN 13 Boyolali ke MTsN 2 Jepara. Setiap pemimpin pasti memiliki strategi dan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam memimpin, termasuk bapak Zainuri dalam memimpin MTsN 2 Jepara. Dalam meningkatkan mutu pendidikan, strategi yang dimainkan hampir sama dengan kepala sebelumnya, baik di tahap input, proses maupun output. Namun beberapa hal yang berbeda di masa kepemimpinan beliau adalah di tahapan proses, di tahapan ini sangat dimaksimalkan, terlebih pembinaan terhadap guru dan tenaga kependidikan. Salah satu upaya meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan cara meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan. Upaya yang dilakukan kepala dalam meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan adalah :

Upaya yang dilakukan kepala dalam meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan adalah :

- a) Mendorong dan memberikan fasilitas kepada bapak ibu guru dan tenaga pendidikan untuk mengikuti workshop, seminar, pelatihan dan sebagainya, baik offline terlebih online. Kepala madrasah mendorong guru untuk mengikuti kegiatan – kegiatan yang memiliki orientasi pengembangan diri, terlebih kegiatan yang bersifat online, seperti mengikuti seminar implementasi kurikulum merdeka, pelatihan publikasi jurnal ilmiah, penelitian tindakan kelas dan lain sebagainya.
- b) Memberikan fasilitas kepada bapak/ibu guru dalam forum musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Pada kepemimpinan Zainuri MTsN 2 Jepara dapat bergabung dengan KKMTs 01 Jepara yang memiliki anggota 51 MTs. Melalui fasilitas MGMP pada KKM tersebut kompetensi guru dapat dikembangkan, seperti pelatihan implementasi kurikulum merdeka di MTsN 1 Jepara yang dilaksanakan di bulan Januari 2023 yang diikuti seluruh guru kelas 7.
- c) Bersikap terbuka terhadap saran dan kritikan yang membangun demi terwujudnya pendidikan yang bermutu. Keterbukaan kepala madrasah seperti usulan pembuatan koperasi madrasah, lapangan bola volley dan badminton.
- d) Memberikan keluasaan guru dalam mengelola kelas sesuai dengan metode dan mata pelajaran masing – masing. Kepala madrasah tidak memberikan batasan khusus pada pengelolaan kelas, diberikan keluasaan dalam pengelolaan kelas sesuai dengan materi yang diajarkan.
- e) Memberikan kesempatan kepada ibu guru menyusun soal PTS dan PAT secara mandiri. Meskipun MTsN 2 Jepara sudah ikut KKMTs 1, namun dalam penulisan soal PTS, PAT MTsN 2 Jepara memilih untuk menyusun dan menulis soal secara mandiri, hal tersebut memiliki tujuan bahwa kepala madrasah memberikan kesempatan pada guru MTsN 2 Jepara untuk meningkatkan kompetensinya

44

⁴⁴ Azzam Mustofa, Wakabid Akademik MTsN 2 Jepara Tahun 2021-2023, Wawancara Pribadi, 16 Maret 2023.

Selain pendidik, dalam proses pembelajaran tidak luput dari sentuhan kepala, baik di intrakurikuler dan ekstrakurikuler. Diantara intrakurikuler adalah penambahan pembiasaan shalat dhuha sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai, adapun pada ekstrakurikuler terdapat penambahan beberapa kegiatan, yaitu :

1. Ekstra Hasta Karya
Membuat kerajinan atau karya dengan tangan, kegiatan ini sangat diminati oleh siswa – siswi karena dianggap hal yang baru, dan mereka dapat membuat sebuah karya dari tangan mereka sendiri seperti bross kudung, tempat boploin, rak sepatu, dll. Dalam hasta karya ini bahan yang digunakan adalah bahan bekas yang diolah oleh tangan siswa menjadi barang yang berguna dan bernilai.
2. Ekstra melukis kaligrafi
Kegiatan siswa – siswi yang mempelajari dan membuat tulisan arab / khat. Siswa – siswi diajari bagaimana membuat tulisan khat di berbagai media, seperti di kayu, kanvas dll dengan bermacam – macam khat.
3. Ekstra bola voli
Kegiatan ini memang sudah ada dikepemimpinan bapak Miftah, namun belum maksimal, sehingga di era bapak Zainuri kegiatan ekstra bola volly diperbaiki dan dimaksimalkan. Menurut pak Edi waka kesiswaan bahwa kegiatan bola volley perlu dimaksimalkan karena sering ada event yang dapat diikuti, dengan adanya kegiatan ekstra ini, madrasah kita akan punya atlet- atlet volly. Harapannya paling tidak dapat memberikan sumbangsing medali kepada madrsah kita, sampai difaslitasi dengan pembuatan lapangan baru. Hal itu itu terbukti di bulan Maret kemarin 2023, madrsah kita mendapatkan juara 3 bola volly putri di KKMTs 01 Jepara yang diikuti 50an madrasah se Jepara.
4. Ekstra Bulu Tangkis
Kegiatan ekstra olahraga yang mempelajari permainan bulu tangkis, ekstra ini baru ada dikepemimpinan ini karena baru mendapatkan fasilitas berupa lapangan baru.
5. Ekstra tenis meja
Ekstra olahraga yang mempelajari permainan tenis meja, tergolong ekstra baru dengan fasilitas lapangan baru.
6. Ekstra karate adalah kegiatan ekstra yang mempelajari seni beladiri, ekstra karate ini menggantikan ekstra taekwondo yang dianggap sudah tidak memberikan kontribusi

terhadap madrasah, karena tidak dapat mengikuti event-event di luar, seperti POPDA.⁴⁵

Kegiatan ekstra kurikuler MTsN 2 Jepara tahun 2021-2023

Tabel 4.3

Kegiatan Ekstra Kurikuler MTsN 2 Tahun 2021-2023

No	Nama Ekstrakurikuler	Wajib	Pilihan
1	Pramuka	√	
2	Palang Merah Remaja	√	
3	Komputer	√	
4	English Study Club		√
5	Qiro'atul Qur'an		√
6	Karate		√
7	Bola Volly		√
8	Kaligrafi		√
9	Hasta Karya		√
10	Bulu tangkis		√
11	Tenis Meja		√

Selain perbaikan dari sisi intra dan ekstra, di masa kepemimpinan Zainuri beberapa fasilitas dibangun, yaitu lapangan bola volly, lapangan bulu tangkis, lapangan tenis meja, dan koperasi.

D. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Mutu Pendidikan di MTsN 2 Jepara dari Tahun 2018-2023

Setiap masa memiliki pemimpin dan pemimpin tersebut memimpin di masa itu yang memiliki tantangan tersendiri. Pemimpin di MTsN 2 Jepara tahun 2018 – 2020 adalah Drs. H. Miftakhudin. Dalam memimpin Miftakhudin memiliki banyak pengalaman terkait faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan. Seperti yang dituturkan oleh beliau bahwa dalam memimpin MTsN banyak peluang – peluang yang harus dimaksimalkan, agar mutu pendidikan lembaga meningkat, yaitu 1) Letak madrasah yang strategis diantara pegunungan dan pesisir, kedua tempat dapat menjangkau letak madrasah secara geografis, 2) MTsN 2 Jepara di tahun 2018-2020 sudah termasuk madrasah terbesar di Jepara utara, artinya sudah mendapatkan banyak kepercayaan dari masyarakat, 3) Madrasah yang berdekatan dengan

⁴⁵ Mustofa, Wakabid Akademik MTsN 2 Jepara Tahun 2021-2023, Wawancara Pribadi, 16 Maret 2023.

pesantren salaf putra putri dan tahfidz putri,⁴⁶ 4) Memiliki tenaga kependidikan guru 100% strata 1, 5) Memiliki lab komputer baik dengan 102 unit komputer, 6) Memiliki akses internet yang memadai. 7) memiliki alat/ fasilitas akademik yang mumpuni.⁴⁷

Adapun hambatan yang pernah dijumpai oleh Miftkhudin selama memimpin di MTsN 2 Jepara adalah 1). Belum dapat memaksimalkan seleksi input siswa dikarenakan keterbatasan siswa dengan jumlah ruang yang tersedia, 2). Berada pada lingkungan mayoritas menengah kebawah, dengan profesi buruh dan petani, 3) belum memiliki sister school yang kompetitif dan 4). Kurangnya fasilitas ekstra karena terkendala biaya.

Dalam kepemimpinan Zainuri, tahun 2021-2023 MTsN 2 Jepara selain dapat mempertahankan faktor pendukung mutu pendidikan, namun ia juga dapat menambahi beberapa hal, yaitu 1). Memiliki fasilitas ekstrakurikuler yang memadai 2) memiliki sister school yang kompetitif, 3) eksistensi MTsN2 Jepara sudah mulai dikenal di wilayah jawa tengah dengan perantara prestasi – prestasi yang dicapai. Adapun faktor yang menjadi hambatan adalah 1). Kurangnya biaya dalam pembiayaan event – event lomba , 2). Kurangnya minatnya peserta didik dalam mengikuti ekstrakurikuler secara maksimal dikarenakan rendahnya dukungan dari orang wali murid, 3). Sulitnya membentuk budaya persaingan antar siswa di lingkungan madrasah.⁴⁸

E. Analisis Hasil Penelitian

1. Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kepala madrasah merupakan pemimpin para guru, pegawai dan siswa. Dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan. pemimpin harus dapat menampilkan kepribadiannya sebagai contoh dan teladan bagi bawahannya. Keselarasan antara perkataan dan perilaku menjadi modal utama dalam memimpin, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang menghadirkan pribadinya sebagai inspirasi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya. Kepribadian pemimpin menjadi salah satu petunjuk dalam memberikan indikator gaya kepemimpinan yang digunakan. MTsN 2 Jepara Selama 5 tahun dari 2018-2023 dipimpin oleh dua pemimpin. Kedua pemimpin tersebut memiliki

⁴⁶ Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi.

⁴⁷ “Dokumentasi RKM 2016 - 2020,” 16 Maret 2023.

⁴⁸ Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2021-2023, Wawancara Pribadi.

tujuan yang sama yaitu meningkatkan mutu pendidikan, namun dari kedua pemimpin tersebut memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam mencapai visi dan misi MTsN 2 Jepara.

Menurut PMA No 29 tahun 2014 seorang kepala madrasah harus memiliki kompetensi kepribadian dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala, yaitu :

1) Kepribadian Kepala Madrasah dalam Memimpin di MTsN 2 Jepara

- (1) Mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak bagi masyarakat madrasah.

Kepala madrasah dianggap berhasil dalam memimpin manakala dapat menciptakan budaya dan tradisi akhlak yang baik dalam lingkungan madrasah. Terciptanya budaya akhlak mulia tidak akan terjadi manakala kepala madrasah tidak mampu mempengaruhi bawahannya. Proses mempengaruhi yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak akan berhasil manakala kepala madrasah tidak memberikan contoh dan teladan. Modal utama kepala madrasah adalah memulai dari diri sendiri dalam berakhlak mulia dan teladan yang baik dalam segala hal.⁴⁹

Miftakhudin mengembangkan kepribadian budaya, tradisi dan akhlak mulia dengan sikap kesehariannya di lingkungan madrasah, dari (1) Pembiasaan 3 tiga S, senyum, salam dan sapa. Kepala madrasah periode 2018-2020 ini selalu datang lebih awal dan berdiri di depan gerbang untuk melaksanakan dan memberikan pengawasan ada program pembiasaan 3 S. Program ini dilakukan untuk memperhatikan kesiapan siswa dari penampilan dan berpakaian siswa dalam mengikuti proses pembelajaran, sekaligus menunjukkan bahwa bapak /ibu guru datang ke madrasah tepat waktu. (2) Sholat Dzuhur berjama'ah. Siswa siswi diwajibkan shalat Dzuhur berjama'ah menjelang istirahat ke dua. Dalam pembiasaan ini Miftakhudin ikut juga membantu bapak/ibu guru dalam menertibkan shaf siswa yang akan shalat berjama'ah sekaligus memberikan pengawasan kepada bapak/ibu guru yang ikut shalat berjama'ah.

Selain kedua hal tersebut, Miftakhudin banyak menghabiskan waktunya di luar kantor untuk bergaul

⁴⁹ Gafur, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 74.

dengan bapak/ibu guru. Hal itu dilakukan untuk mengawasi proses pembelajaran di madrasah sekaligus memberikan motivasi kepada bapak/ibu guru agar masuk dan keluar kelas tepat waktu. Program pembiasaan di masa Miftakhudin dibidang dapat terlaksana karena ketatnya pengawasan pada proses pelaksanaan.

Penuturan Wakabid Akademik Anggit Budi Prasetya bahwa pak Miftakhudin adalah orang yang melakukan pertama dalam berbagai hal sebelum memberikan perintah kepada bawahannya, seperti setiap hari mengikuti program 3 S dan aktif ikut menata shaf siswa berjama'ah. Miftakhudin malu manakala menegur bawahan sedangkan dia tidak memberikan contoh baik. Makanya program – program yang direncanakan banyak yang berhasil.⁵⁰

Adapun kepala madrasah periode 2021-2023 adalah Zainuri, selain sama menetapkan program pembiasaan 3 S dan juga shalat Dzuhur berjama'ah dia juga menambahkan program pembiasaan shalat Dhuha sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai. Namun dalam pelaksanaan program pembiasaan shalat dzuhur dan dhuha tersebut Zainuri lemah dalam memberikan pengawasan. Absennya kepala dari membantu dewan guru dalam menertibkan dan shalat dhuha menjadikan program ini tidak berjalan dengan maksimal, terbukti ditemukan siswa – siswi yang tidak mengikuti jama'ah. Minimnya pengawasan kepala madrasah dan kurangnya kepala dalam memberikan teladan, contoh dalam menampilkan budaya dan akhlak mulia menjadikan program tersebut tidak terlaksana dengan maksimal.

Wakabid Akademik Azzam Mustofa menuturkan bahwa Dalam kepemimpinan Zainuri ada beberapa hal yang hilang diantaranya kedisiplinan siswa dalam mengikuti jama'ah shalat dzuhur, dan banyaknya siswa yang berkeliaran di jam aktif pembelajaran karena telatnya guru masuk kelas. Power saya dan pak kepala berbeda,

⁵⁰ Budi Prasetya, Wakabid Akademik MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi.

berharap pak kepala ikut turun memberikan pengawasan langsung.⁵¹

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin (leader) seharusnya memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan didalam kehidupan madrasah. Dalam kehidupan sehari-hari kepala sekolah akan dihadapkan dengan berbagai sikap para guru, staf dan para siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat sosial yang berbeda, sehingga tidak mustahil terjadi konflik, penyimpangan dalam menjalankan tugasnya.⁵² Dengan kata lain sebagai seorang pemimpin kepala madrasah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya, memposisikan sama sesuai porsi dan tempatnya, serta dapat menciptakan budaya dan tradisi akhlak mulia. Teladan yang ditampilkan oleh kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin adalah modal utama dia dalam menggerakkan, mempengaruhi bawahannya dalam bersikap, berperilaku, berpakaian dan mengerjakan tugas yang diberikan.

(2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin

Integritas atau kejujuran dalam memimpin harus ditampilkan di depan bawahannya, agar dapat dijadikan contoh dan panutan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Keselarasan perkataan dan perilaku serta ketegasan dalam memimpin merupakan salah satu indikator perilaku integritas kepala. Dalam memimpin lembaga pendidikan seorang kepala madrasah dituntut untuk bertindak tegas, terukur, loyal dan disiplin dalam menjalankan tugas sebagai kepala.⁵³

Dalam mengimpelentasikan sikap inegritas sebagai kepala madrasah, Miftakhudin memimpin dengan tegas dan disiplin, hal itu terbukti dalam keberaniannya dalam menertibkan dan mendisiplinkan guru dan pegawai yang menyimpan, seperti terlambat masuk kelas, meninggalkan jam pembelajaran, tidak

⁵¹ Mustofa, Wakabid Akademik MTsN 2 Jepara Tahun 2021-2023, Wawancara Pribadi, 16 Maret 2023.

⁵² Wahjosoemidjo, *Wahjosoemidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2003), 106-108. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), 206.

⁵³ Asyari, *Kepemimpinan Transformational Kepala Madrasah*, 54.

mengikuti pembiasaan. Sikap tegas dan disiplin Miftakhudin membuat guru tidak mampu mengelak, karena Miftakhudin memberikan contoh disiplin, bahkan Miftakhudin meminta kepada bapak/ibu guru untuk menegurnya manakala dia juga menyimpang. Selain tegas dan disiplin dia memiliki loyalitasnya yang tinggi, memberikan *reward* kepada bapak/ibu guru yang berprestasi atau membawa peserta didik untuk berprestasi. Selain itu loyalitasnya juga ditunjukkan dengan para guru dan pegawai ketika memiliki hajat ataupun musibah, Miftakhudin mengajak semua guru untuk bersosial bersama - sama.

Menurut Guru Bahasa Arab H. Mutohhar, Miftakhudin adalah kepala yang pemberani dan tegas. Berani mendisiplinkan guru yang menyimpang secara langsung. Selain itu dia juga loyal, banyak guru yang merasakan keloyalitasannya seperti punye hajat dan musibah. Guru – guru akan digerakkan untuk bersosial kepada teman – teman guru memiliki hajat atau musibah.⁵⁴

Berbeda dengan Miftakhudin, Zainuri dalam menampilkan integritasnya sebagai pemimpin dengan keramahan (*agreeableness*). Apabila menjumpai guru yang menyimpang, baik terlambat masuk maupun meninggalkan jam pembelajaran Zainuri hanya menegur dengan bahasa yang halus. Zainuri menganggap bahwa memberi teguran guru secara berlebihan dapat melecehkan wibawanya. Zainuri memposisikan guru sebagai rekan kerja, sehingga tidak perlu untuk memberikan tekanan yang dapat menimbulkan gejolak di lingkungan madrasah. Selain itu, memposisikan guru sejajar, sehingga tidak mampu memberikan tekanan antara pemimpin dan yang dipimpin. Tidak semua guru sadar dengan teguran yang dilakukan dengan cara itu, sehingga masih ada beberapa guru yang melanjutkan penyimpangan.

Salah satu faktor kurang kuatnya Zainuri dalam menampilkan sikap integritas adalah factor kesehatan, kurangnya fit tubuh yang dirasakan membuatnya lemah dalam bertindak secara tegas dan terukur. Dalam

⁵⁴ Mutohhar, Guru B. Arab MTsN 2 Jepara, Wawancara Pribadi, 23 Maret 2023.

menegakkan integritas dibutuhkan kekuatan, energi yang kuat dan kesehatan jasmani.

Menurut H. Mutohhar bahwa pak Zainuri adalah sosok pemimpin yang ramah dan santun. Cara mendisiplinkan guru berbeda dengan kepala sebelumnya. Menurut saya pak Zainuri memposisikan guru sebagai rekan kerja, tidak perlu mengingatkan guru seperti mengingatkan siswa, dengan bahasa yang kasar dan tidak mengindahkannya.

Menurut Gorton yang dikutip Shulhan dalam bukunya, bahwa dari berbagai studi, harapan orang tua, guru dan siswa adalah agar kepala sekolah sebagai orang yang memegang disiplin pada aturan dan norma. Untuk itu, perilaku seorang kepala madrasah dituntut untuk senantiasa menjadi teladan moral bagi guru, siswa dan warga sekolah lainnya. Integritas kepala diperlukan karena sekolah sebagai modal dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.⁵⁵

- (3) Memiliki keinginan yang kuat di dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah.

Kepala madrasah adalah pemimpinya para guru dan pegawai. Kepala madrasah yang efektif adalah kepala yang mampu membaca peluang- peluang dan dapat mendayagunakan SDM dan SDA yang ada. Dalam mendukung perannya, seorang kepala madrasah harus (1) Memiliki rasa keingintahuan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsinya. (2) Mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa keingintahuannya terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.⁵⁶

Dalam mengembangkan diri Miftakhudin menegaskan memiliki dua cara, yaitu (1) mengembangkan diri dengan mengikuti seminar, workshop, bimtek, pelatihan yang diadakan oleh pengawas, kemenag kota Jepara dan kanwil Jawa

⁵⁵ Shulhan, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, 94.

⁵⁶ Asyari, *Kepemimpinan Transformational Kepala Madrasah*, 55.

Tengah. (2) membeli dan mengakses jurnal – jurnal ilmiah yang membahas isu- isu kebijakan pendidikan.⁵⁷

Adapun Zainuri dalam mengembangkan diri selain sama dengan Miftakhudin, mengikuti seminar, pelatihan, workshop yang diadakan oleh para atasan dia juga berdiskusi dengan sesama kepala madrasah yang dianggap kompeten. Diskusi tersebut dianggap lebih tepat karena dapat memilah materi yang sesuai dengan kebutuhan dirinya.⁵⁸

Secara kemampuan literasi Miftakhudin lebih baik dari pada Zainuri, tampak pada pemberian informasi kepada bawahannya bahwa Miftakhudin memahami dan membahasakan ulang informasi tersebut dalam frasa yang baru, sedangkan Zainuri memilih meneruskan informasi tersebut apa adanya.⁵⁹

Kepala madrasah harus dapat menciptakan iklim kerja yang baik pada lingkungan madrasah. Dalam menciptakan suasana iklim kerja yang kondusif dan budaya kerja, kepala madrasah hendaknya memiliki wawasan yang luas, kecakapan kompetensi di era digital dan dapat mengkomunikasikan kebutuhan madrasah dengan pihak – pihak terkait⁶⁰

- (4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas dan fungsinya;

Salah satu fungsi kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang meningkatkan mutu pendidikan, salah satu cara dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan cara bersikap terbuka terhadap saran dan kritik pembenahan.⁶¹ Selain itu kepala madrasah harus dapat menginformasikan secara tranparan dan proporsional kepada orang lain atas segala rencana, proses pelaksanaan, dan keefektifan, kelebihan dan kekurangan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.⁶²

⁵⁷ Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi.

⁵⁸ Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2021-2023, Wawancara Pribadi.

⁵⁹ Ellisa Noviani, Guru Bahasa Jawa MTsN 2 Jepara, Wawancara Pribadi, 23 Maret 2023.

⁶⁰ David Wijaya, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Media Pengetahuan, 2017), 30.

⁶¹ Gafur, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 10.

⁶² Asyari, *Kepemimpinan Transformational Kepala Madrasah*, 56.

Miftakhudin dalam memimpin MTsN 2 Jepara memiliki sikap keterbukaan terhadap saran dan masukan, terlebih dalam menyusun program pendidikan, ciri khas Miftakhudin adalah a) Menyajikan konsep beserta strategi pelaksanaannya, b) Memberikan keleluasaan pada guru dan pegawai untuk melengkapi konsep tersebut, c) mempertahankan konsep yang disajikan dengan alasan – alasan yang rasional, hal ini dilakukan agar konsep yang disusun diterima dan dijalankan oleh guru tanpa dikurangi *grade* nya.

Berbeda dengan Zainuri dalam menyajikan konsep dan gagasannya, yaitu a) menyajikan konsep tanpa strategi pelaksanaannya, b) Melibatkan guru dalam menyusun strategi program, c) memberikan kebebasan guru dalam memilih strategi yang sesuai. Sisi lain dalam memberikan kebebasan pada guru yang menentukan strategi, Zainuri lemah dalam memberikan pengawasan sehingga program berjalan tanpa dikawal dengan baik. Hal ini memberikan celah tidak maksimalnya program yang dijalankan.⁶³

- (5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah sebagai kepala madrasah

Kendali diri dibutuhkan seorang pemimpin dalam kepemimpinannya. Pemimpin yang memiliki kendali diri yang baik ia berorientasi pada visi dan misi madrasah, sehingga keputusan – keputusan yang diambil memiliki dampak baik pada mutu pendidikan. pemimpin yang memiliki pengendalian diri yang baik ia akan hati – hati, teliti dan cermat dalam mengambil sebuah keputusan.

Miftakhudin mengakui bahwa dirinya memiliki sikap tempramental apabila menemukan penyimpangan yang dilakukan oleh bawahannya, bahkan tidak segan dirinya menegur secara langsung dan terbuka. Teguran yang dilakukan olehnya membuat bapak/ibu guru merasa tidak diperlakukan sebagai guru. Berbeda dengan Zainuri yang memberikan teguran dengan tertutup dan humanis. Zainuri beranggapan bahwa memberikan teguran kepada guru harus dapat mengindahkan dirinya, sehingga meminimalisir konflik.

⁶³ Wulandari, Kepala Tata Usaha MTsN 2 Jepara, Wawancara Pribadi.

Dari kedua cara yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut, keduanya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dan daya tekan yang berbeda. Miftakhudin berperilaku tempramen dengan menginginkan perubahan secara langsung walaupun berdampak konflik, namun Zainuri menginginkan perubahan secara berproses dan tidak menimbulkan konflik.

2) Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah, seorang kepala memiliki tugas – tugas yang harus dikerjakan dalam mencapai visi, misi dan tujuan lembaga.

(1) Merencanakan dan Mengorganisasi (*planning and organizing*)

Perencanaan adalah suatu proses dengan mana sistem menyesuaikan berbagai sumber daya yang ada untuk mengubah lingkungan dan kekuatan internal. Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas kepemimpinan pada setiap organisasi. Dengan begitu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain. Fungsi perencanaan mencakup aktivitas - aktivitas manajerial yang mendeterminasi sasaran-sasaran dan alat-alat yang tepat untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa elemen-elemen perencanaan itu terdiri dari: 1) Sasaran-sasaran, 2) Tindakan-tindakan, (*actions*), 3) Sumber daya, dan 4) Implementasi.⁶⁴

Dalam menyusun sebuah rencana pendidikan, kepala madrasah harus memiliki *conceptual skill* yaitu kemampuan menganalisa, berfikir rasional, cakap dalam konsep, percaya diri serta kuat.⁶⁵ Miftakhudin dalam memimpin MTsN 2 Jepara menurut penuturannya seorang kepala harus memiliki konsep dan program yang harus dilakukan. Program tersebut dikomunikasikan kepada para waka, komite dan guru untuk dikerjakan. Fungsi pengkomunaksian tersebut untuk menyesuaikan visi dan misi antara madrasah dan komite dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dalam

⁶⁴ *Manajemen Organisasi Pendidikan*, 71.

⁶⁵ Asyari, *Kepemimpinan Transformational Kepala Madrasah*, 81.

forum rapat Miftakhudin memberikan penjelasan, pengarahan dan pembagian tugas kepada bapak/ibu guru.

Forum rapat tersebut dijadikan sebagai sosialisasi konsep dan pembagian tugas, hal itu dilakukan karena Miftakhudin menganggap program yang direncanakan harus berhasil. Guru dan pegawai adalah alat yang digunakan dalam mencapai tujuan, sehingga dalam pelaksanaan dari program tersebut dia memberikan pengawasan yang ketat. Model kepemimpinan semacam ini dapat melumpuhkan kreatifitas guru dalam merencanakan program, namun sisi lainnya adalah kondisi lingkungan madrasah cenderung kondusif dan satu komando.

Wakabid Anggit Budi Prasetya menandakan bahwa Miftakhudin memiliki ide dan gagasan yang bagus, dia mendominasi dalam forum rapat, bapak ibu guru hanya menerima apa yang dijelaskan.⁶⁶

Berbeda dengan Zainuri, yang kurang memiliki *conceptual skill*, kemampuan menganalisisnya tidak seperti Miftakhudin. Dalam menyusun sebuah program dia memberikan keluasaan kepada guru dan pegawai untuk memberikan kontribusi. Mereka dilibatkan dalam menyusun dan merencanakan. Hal itu dia lakukan karena ketidakpercayaan diri dalam menyampaikan, terlihat dalam penyampaiannya yang mengulang – ulang kata. Dia memberikan penguasaan kepada wakabid akademik Azzam Mustofa untuk mengulas dan menandakan program yang direncanakan. Model kepemimpinan semacam ini menjadikan longgar dan memunculkan kreatifitas guru, namun jika tidak dikelola dengan baik akan menjadikan wibawa kepala madrasah menjadi turun.

Wakabid Azzam Mustofa memberikan pernyataan bahwa Zainuri merupakan *low profile*, tidak ingin dianggap berhasil dalam merencanakan program, sehingga program – program yang direncanakan

⁶⁶ Budi Prasetya, Wakabid Akademik MTsN 2 Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi.

didiskusikan ulang dengan guru dan pegawai agar menemukan titik optimal.⁶⁷

Dalam menyusun sebuah program, kepala madrasah harus dapat menentukan sasaran – sasaran dan strategi – strategi, serta mengalokasikan sumber – sumber daya sesuai pada prioritasnya. Kepala madrasah harus tampil dominan dalam mengkomunikasikan program yang dirancang kepada masyarakat, dan pihak lain dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan madrasah.⁶⁸

(2) Menjelaskan Peran dan Tujuan (*clarifying roles and objectives*)

Dalam menjalankan tugas sebagai kepala madrasah, seorang kepala harus dapat a) Membagi peran dan tugasnya. Tidak semua pekerjaan dilaksanakan sendiri, kepala harus dapat membaca kompetensi bawahannya dalam menjalankan tugas yang diberikannya. b) Memberi arahan cara melakukan tugas, selain memberikan tugas seorang kepala juga harus dapat memberikan arahan cara melaksanakan tugas yang diberikan. c) mengkomunikasikan tentang beban tugas, tanggung jawab, batas waktu dan harapan kinerja yang akan dilakukan.⁶⁹

Selama memimpin di MTsN 2 Jepara Miftakhudin memiliki obsesi yang tinggi untuk membawa perubahan mutu. Tergambar jelas dalam kesehariannya memberikan pengawasan kepada bapak/ibu guru dalam proses pembelajaran. Miftakhudin memiliki anggapan bahwa kepala madrasah kepalanya para guru. Kepala memiliki tugas memimpin, merencanakan, mengawasi dan mengevaluasi, sedangkan guru adalah sosok yang diberi tugas untuk mengerjakan yang diawasi dan dievaluasi. Dalam menjelaskan tugas bawahannya dia menggunakan bahasa lugas dan tegas.⁷⁰

⁶⁷ Mustofa, Wakabid Akademik MTsN 2 Jepara Tahun 2021-2023, Wawancara Pribadi, 16 Maret 2023.

⁶⁸ Imam Machali dan Noor Hamid, *Pengantar Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Program Studi Pendidikan Islam, 2017), 209.

⁶⁹ Machali dan Hamid, 209.

⁷⁰ Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi.

Miftakhudin memiliki kemampuan komunikasi yang baik, dia dapat mengkomunikasikan beban kerja kepada bawahannya dengan jelas. Selain itu dia juga sering memberikan *reword* kepada guru maupun pegawai yang dapat menyelesaikan tugas dengan optimal dan tepat waktu.

Berbeda dengan Miftakhudin, Zainuri dalam memerankan dirinya sebagai pemimpin tidak begitu mendominasi. Dia sering mendelegasikan kepada para waka, baik dalam pembagian tugas, pengarahan dan pengkomunikasian. Zainuri beranggapan bahwa kerja kepala teintegrasi dengan para wakabid dan guru, sehingga sama- sama bekerja dan saling memberikan pengawasan.⁷¹ Selain itu, kemampuan berkomunikasi rendah, dalam memberikan pesan perintah kepada bawahan tidak dapat ditangkap oleh bawahan, sehingga program yang direncanakan tidak berjalan dengan optimal.

(3) Memantau (*monitoring*)

Seorang kepala madrasah akan memastikan bahwa aktivitas pendidikan benar – benar berjalan sesuai dengan rencana maka membutuhkan monitoring/controlling. Monitoring atau memantau dilakukan untuk menentukan agar suatu pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Dalam dunia pendidikan kegiatan pengawasan disebut supervise. Kegiatan supervise sangat penting untuk dilakukan karena tidak semua bahwan tanpa pengawasan dapat melaksanakan tugasnya sesuai rencana. Kegiatan ini memberikan penilaian sementara terhadap bahwan.⁷²

Dalam kegiatan memonitoring atau memantau, kepala madrasah harus dapat ; a) mengumpulkan informasi tentang kegiatan kerja dan kondisi eksternal yang memberikan dampak terhadap suatu kegiatan, b) memeriksa progres dan kualitas pekerjaan, c) mengevaluasi kinerja para individu dan unit organisasi, d) menganalisis kecenderungan – kecenderungan (*trend*)

⁷¹ Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2021-2023, Wawancara Pribadi.

⁷² Shulhan, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, 37.

, dan e) memprediksi kemungkinan yang terjadi pada eksternal.⁷³

Selama memimpin di MTsN 2 Jepara Miftakhudin memberikan pengawasan pada program yang sedang dilaksanakan oleh bawahannya. Hampir setiap hari dia keliling gedung madrasah untuk memastikan proses pembelajaran sedang berjalan dengan baik.. Pengawasan tersebut dilakukan dengan tujuan mencari informasi dari progres program yang dilaksanakan dan kesulitan – kesulitan yang dihadapi oleh guru. Selain itu pengawasan dari kepala madrasah memiliki dampak motivasi terhadap guru dalam melaksanakan tugas.

Miftakhudin memilih mengawasi secara langsung dibandingkan menunggu laporan dari bawahan, hal itu dilakukan agar dalam melaksanakan program cepat diketahui problem yang dihadapi bawahan dan segera dicarikan solusinya. Dia tidak memilih menunggu laporan karena dianggap lama dan tidak efektif dilakukan di madrasah, karena kepala dapat memantau secara langsung. Dari proses pengawasan tersebut Miftakhudin mengetahui kecenderungan – kecenderungan yang dilakukan oleh guru.

Menurut Miftakhudin, kepala madrasah harus mengetahui semua kegiatan yang berlangsung di madrasah, kegiatan guru, kegiatan siswa, kecenderungan guru dan problem – problem mereka. Setiap hari saya lebih suka bergaul dengan guru di kantor guru dan kelas untuk memberikan pengawasan.⁷⁴

Model pengawasan yang dilakukan Miftakhudin berbeda dengan Zainuri. Kalau Zainuri dalam memberikan pengawasan kurang totalitas, terbukti tidak setiap hari dia berkeliling gedung untuk memastikan proses pembelajaran berlangsung, sehingga dia tidak mengetahui banyak guru yang tidak masuk kelas melaksanakan tugas pembelajaran. Mayoritas waktunya digunakan di dalam kantor, dia memilih menunggu laporan dari bawahan. Hal ini kurang efektif

⁷³ Machali dan Hamid, *Pengantar Manajemen Pendidikan Islam*, 210.

⁷⁴ Miftakhudin, Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi, 10 Maret 2023.

dan kurang efisien manakala seorang kepala mampu menjangkau memberikan pengawasan secara langsung namun tidak dilakukan. Zainuri meyakini bahwa guru sudah mengetahui tugasnya sebagai pengajar dan pendidik, tidak perlu diberikan pengawasan yang ketat. Menurut Zainuri guru adalah memiliki tugas utama mengajar dan mendidik, tidak perlu mengelilingi gedung untuk memastikan mereka mengajar, saya yakin mereka akan mendidik dan mengajar dengan optimal.⁷⁵

(4) Memotivasi dan Memberikan Inspirasi (*motivating and inspiring*)

Kepala madrasah tidak hanya memberi tugas dan memantau, namun juga harus dapat memberikan motivasi terhadap bawahannya, yaitu para guru dan pegawai. Aktifitas pendidikan di madrasah tidak dapat berjalan dengan lancar dan dinamis tanpa adanya motivasi dari pihak atasan kepada bawahan (guru dan karyawan). Tanpa sebuah motivasi para bawahan mungkin akan bekerja dengan jiwa yang kosong dan kurang didasari oleh rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang dilaksanakannya.⁷⁶ Kepala madrasah harus dapat:

a) menggunakan teknik teknik mempengaruhi yang menarik minat, emosi atau logika agar menimbulkan semangat terhadap pekerjaan yang dilakukan, b) komitmen terhadap sasaan dan tugas, c) patuh dan taat terhadap permintaan akan kerja tim, bantuan, dukungan atau sumber – sumber daya, d) menetapkan suatu contoh tentang perilaku yang sesuai.⁷⁷

Seorang kepala harus memiliki *Human Skills* yaitu kemampuan dalam memahami perilaku manusia dalam proses bekerja, baik bekerja secara mandiri maupun kelompok. Miftakhudin menuturkan bahwa dalam memberikan dorongan motivasi dia menggunakan beberapa teknik, 1). Sentuh dengan akal logika, 2) sentuh dengan hati nurani, 3) sentuh dengan emosi.

⁷⁵ Zainuri, Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2021-2023, Wawancara Pribadi, 17 Maret 2023.

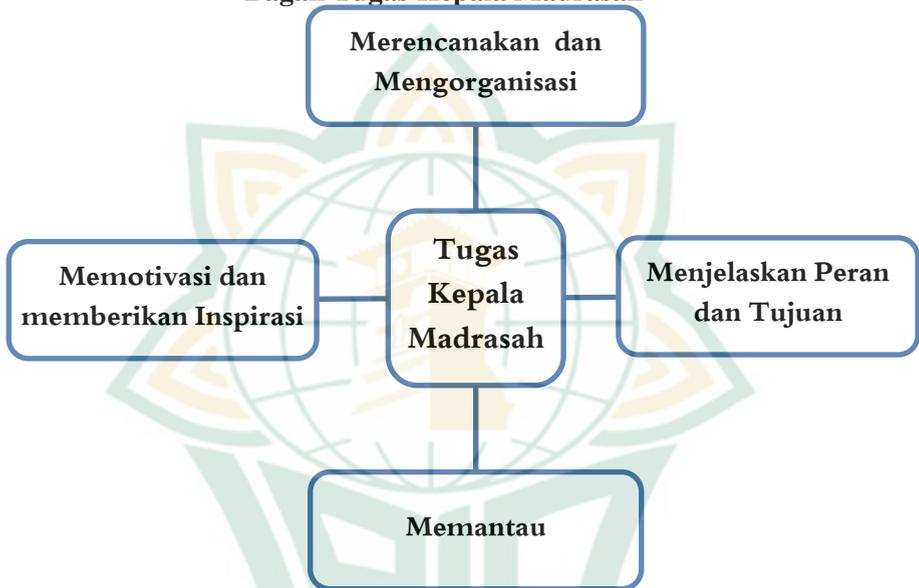
⁷⁶ Shulhan, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, 36.

⁷⁷ Machali dan Hamid, *Pengantar Manajemen Pendidikan Islam*, 211.

Ketiga cara tersebut dilakukan dalam memotivasi bawahannya untuk bekerja.⁷⁸

Berbeda dengan Zainuri, dalam memberikan motivasi kepada bawahan dia menggunakan hati nurani dan akal logika. Selama memimpin dia tidak pernah didapati memberikan teguran keras atau marah kepada guru maupun pegawai.

Bagan Tugas Kepala Madrasah



3) Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam memimpin lembaga pendidikan seorang kepala memiliki gaya dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya, secara teoritis model gaya kepemimpinan kepala yaitu :

a) Tipe Otokrasi/ Otoriter

Otokrasi berasal dari kata oto yang berarti sendiri dan kratos berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.⁷⁹ Otokrasi merupakan Pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak terbatas masanya, yang memegang kekuasaan

⁷⁸ Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi.

⁷⁹ M. Moh. Rifa'i, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Jemmar, t.t.), 38.

di sebut otokrat yang biasanya di jabat oleh pemimpin yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan.⁸⁰ Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala sekolah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan sekolah.

Adapun Secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bertipe otokrasi sebagai berikut:

- f. Keputusan dan kebijakan selalu dibuat pemimpin, dimana gaya kepemimpinan yang selalu sentral dan mengabaikan asas musyawarahmufakat.
 - g. Pengawasan dilakukan secara ketat yaitu pengawasan kepala sekolah yang tidak memakai prinsip partisipasi, akan tetapi pengawasan yang bersifat menilai dan menghakimi.
 - h. Prakarsa berasal dari pemimpin yaitu gaya kepala sekolah yang merasa pintar dan merasa bertanggungjawab sendiri atas kemajuan sekolah
 - i. Tidak ada kesempatan untuk memberi saran, dimana gaya kepala sekolah merasa orang yang paling benar dan tidak memiliki kesalahan.
 - j. Kaku dalam bersikap yaitu kepala sekolah yang tidak bisa melihat situasi dan kondisi akan tetapi selalu memaksakan kehendaknya.⁸¹
- b) Tipe Laissez-Faire

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertipe laissez-faire menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti laissez sendiri secara harfiah adalah mengizinkan dan faire adalah bebas.

Pengertian *laissez-faire* adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk

⁸⁰ Partanto dan Dahlan Al Barry, "Kamus Ilmiah" (Surabaya: Arkola, 1994), 52.

⁸¹ Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, t.t.), 73.

bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di sekolah yang memang benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri. Pemimpin *laissez-faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga pendidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu.⁸²

Adapun ciri-ciri khusus *laissez-faire* yaitu:

- c. Pemimpin kurang bahkan sama sekali tidak memberikan sumbangan ide, konsep, pikiran dan kecakapan yang dimilikinya.
- d. Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada stafnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya.

Prestasi - prestasi kerja yang bisa dicapai oleh setiap individu, maupun kelompok secara keseluruhan, tidak bisa diharapkan mencapai tingkat maksimal. Tidak semua anggota staf pelaksana kerja itu memiliki kecakapan dan keuletan serta ketekunan kerja sendiri tanpa peminan, bimbingan, dorongan, dan koordinasi pada pimpinannya.⁸³

c) Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah yang berusaha memanfaatkan setiap orang untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan organisasi. Saran-saran, pendapat-pendapat dan kritik-kritik setiap anggota disalurkan dengan sebaik - baiknya dan diusahakan memanfaatkannya bagi pertumbuhan dan kemajuan organisasi sebagai perwujudan tanggung jawab bersama.⁸⁴ Tipe kepemimpinan demokratis ini memang paling sesuai

⁸² Sutarto, *Manajemen Mutu Terpadu* (Yogyakarta: UNY Press, 2015), 77.

⁸³ Dirawat dan dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasioal, 1986), 54-55.

⁸⁴ Shulhan, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, 136.

dengan konsep Islam yang mana di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat. Sebagaimana tertuang dalam al-Qur'an surat as-Syuura: 38

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ۝

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (QS. Asy-Syuura: 38). dalam Q.S Ali Imron ayat 159,

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Dari ayat di atas disebutkan bahwasannya kita diperintahkan untuk melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan. Hal ini mengingat bahwa dalam musyawarah silang pendapat selalu terbuka. Apalagi jika orang-orang yang terlibat terdiri dari banyak orang. Oleh sebab itu kita dianjurkan untuk bersikap tenang dan hati-hati yaitu dengan memperhatikan setiap pendapat, kemudian mentarjihkan suatu pendapat dengan pendapat lain yang lebih banyak maslahat dan faidahnya bagi kepentingan bersama dengan segala kemampuan yang ada.⁸⁵

Berdasarkan ayat di atas, tepat sekali apabila kepemimpinan demokratis itu diterapkan dalam lembaga pendidikan seperti apa yang dilakukan oleh Miftakhudin dan Zainuri dalam memimpin. Gaya kepemimpinan demokrasi akan memiliki peran banyak dalam meningkatkan mutu pendidikan manakala diterapkan secara optimal dan porposiaonal. Hal ini dikarenakan dalam kepemimpinan demokrasi ini setiap

⁸⁵ Ahmad mustofa Al Maragi, *Terjemah Tafsir Al-Maragi 4* (Semarang: Toha Putra, t.t.), 194–96.

personal dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan misi kedewasaan anak.

Wahjosumidjo membagi pola perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan pada 4 bagian, yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. perilaku kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki ciri-ciri pokok⁸⁶, yaitu:

- a) Perilaku instruktif; komunikasi se arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawabnya pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi ketat,
- b) Perilaku konsultatif; pemimpin memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap bawahan, serta pemimpin mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan.
- c) Perilaku partisipatif; kontrol atas *problem solving* dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, namun pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah,
- d) Perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi lembaga/ organisasi dengan bawahan, dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan. Bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan wewenang untuk menyelesaikan tugas- tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

Tabel 4.4
Gaya Kepemimpinan Kepala MTsN 2 Jepara

Pemimpin	Gaya Kepemimpinan			Perilaku Kepemimpinan	
	Otokratis	Laizzez Faire	Demokratis	Instruktif	Delegating
Miftakhudin	X	X	√	√	X
Zainuri	X	X	√	X	√

⁸⁶ Asyari, *Kepemimpinan Transformational Kepala Madrasah*, 44–45.

Dari data yang didapatkan oleh peneliti di atas, beberapa informan menjelaskan seperti wakabid akademik, guru senior dan komite bahwa kepemimpinan kedua kepala tersebut memiliki kesamaan dan perbedaan, adapun kesamaanya adalah memiliki gaya kepemimpinan demokratis. Adapun perbedaanya adalah jika Miftakhudin memiliki gaya berperilaku instruktif sedangkan Zainuri memiliki gaya berperilaku delegatif.

4) Indikator Keberhasilan Kepemimpinan Kepala Madrasah

Salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan seorang kepala madrasah diukur dari mutu pendidikan yang dipimpinya. Mutu pendidikan mencakup input, proses, dan out put pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Proses pendidikan merupakan berubahnya suatu kondisi menjadi sesuatu kondisi yang lain dengan mengintegrasikan input madrasah sehingga menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar – benar mampu memberdayakan peserta didik. Output pendidikan merupakan kinerja madrasah yang dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya dan moral kerjanya.

Dari sisi lain, indikator keberhasilan kepala madrasah terlihat dari gaya kepemimpinannya yang mampu mempengaruhi dan menggerakkan stakeholders pendidikan untuk sama – sama menggapai kesuksesan madrasah yang diikat dalam satu visi dan misi yang sama. Adapun keberhasilan kepala madrasah sebagai pemimpin terlihat dari tujuh indikator yang sering disingkat menjadi “*EMASLIM*”⁸⁷.

(1) Edukator

Seorang kepala madrasah hakikatnya adalah seorang pendidik. Namun kepala sebagai dalam kontek ini mengarah pada proses pendidikan yang bersifat luas, tidak terpacu pada kelas melainkan bertindak sebagai pendidik menumbuhkan semangat kedewasaan diri dan bekerja secara professional. Ia harus mampu menjadi pembimbing bagi guru, karyawan dan siswa.

⁸⁷ Gafur, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 25.

- (2) **Manajer**
Beban kepala madrasah sangat berat, tidak sama dengan beban guru. Selangkah lebih berat, bukan perihal kompetensi namun melibatkan kedewasaan diri dan cara pandang yang jauh ke depan. Kerja kepala madrasah harus tersistem agar diperoleh hasil yang maksimal. Agar sistem bekerja dengan baik, seorang kepala harus melaksanakan fungsi manajemen dengan baik, dari *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*.
- (3) **Administrator**
Sebagai administrator seorang kepala madrasah harus memiliki kemampuan administrasi. Administrasi tersebut meliputi kurikulum, kesiswaan, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana prasarana, keuangan dan humas. Kepala yang taat administrasi maka madrasah yang dipimpinnya akan dapat dipertanggung jawabkan.
- (4) **Supervisor**
Kepala merupakan supervisor internal lembaga. Dengan supervisi yang dilakukan akan dapat mendeteksi kelemahan madrasah, sehingga dengan mengetahui titik kelemahan akan menjadi masukan dan dicarikan solusi agar kelemahan tersebut menjadi kekuatan. Baiknya peranan kepala madrasah sebagai supervisor tampak dalam penyusunan program supervisi, pelaksanaan, hasil supervise dan perbaikan yang berkelanjutan.
- (5) **Leader atau pemimpin**
Kepala madrasah merupakan pemimpin bagi guru, karyawan dan siswa. Baiknya kepemimpinan kepala madrasah terlihat dari hasil mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan bersama. Proses mempengaruhi akan berhasil manakala kepala madrasah memiliki hal berikut : a) kepribadian yang baik, b) insting psikologisnya lebih tinggi, c) memiliki visi yang visionabel dan misi yang akuntabel, d) kemampuan dalam mengambil keputusan, e) keterampilan berkomunikasi yang baik.
- (6) **Inovator**
Kepala madrasah sebagai pembaharu madrasah. Kepala harus memiliki ide dan gagasan yang unggul untuk

masa depan. Ia tidak akan puas pada capaian yang dicapai saat ini.

(7) Motivator

Seorang kepala harus mampu memberikan dorongan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja lebih baik lagi. Motivasi dapat muncul berawal dari adanya lingkungan kerja yang kondusif (fasilitas, rekan kerja yang harmonis baik secara vertical maupun horizontal,) dan ketegasan pimpinan dalam memberikan sanksi dan penghargaan.

2. Analisis Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Tahun 2018- 2023

Salah satu fungsi kepala madrasah adalah meningkatkan mutu pendidikan. Upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan meningkatkan profesionalitas guru, meningkatkan materi pendidikan dan meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan.⁸⁸ Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat memanfaatkan setiap anggota organisasi, melalui pemberian kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan. Kepala berusaha mendorong tumbuh dan berkembangnya kegiatan kerjasama antar anggota organisasinya. Dalam mengoptimalkan perannya seorang kepala hendaknya memiliki manajemen strategi yang baik, menurut Fred dan Fores dalam bukunya yang berjudul *Strategic management is the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives.*⁸⁹

Menurut Miftakhudin selama memimpin di MTsN 2 Jepara tahun 2018-2020 dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan adalah 1) Optimalisasi peserta didik, 2) Optimalisasi proses pembelajaran baik intrakurikuler maupun ekstrakurikuler, 3) Optimalisasi ketersediaan sarana dan prasarana.⁹⁰

Berbeda dengan Zainuri kepala MTsN 2 Jepara tahun 2021-2023 dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan ; 1) Optimalisasi proses pembelajaran, 2) Optimalisasi sarana dan prasarana dan 3) Optimalisasi pendidik.

⁸⁸ Noer Rohmam dan Zaenal Fanani, *Konsep dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam* (Malang: Madani, 2017), 217.

⁸⁹ Fred R. David dan Forest R. David, *Strategic Management A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases* (Malaysia: Vivar, t.t.), 33.

⁹⁰ Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi.

a. Strategi Kepala MTsN 2 Jepara dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan ;

1) Peningkatan Profesionalitas Guru

Guru merupakan kunci dalam sebuah pembelajarannya, perannya yang sangat urgen dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kepala madrasah harus memiliki peran untuk menjamin keprofesionalitasan guru dalam menjalankan tugas sebagai pendidik. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, hal utama yang perlu diperhatikan adalah peningkatan kompetensi guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, pengajar, pelatih dan pembimbing. Kompetensi guru sangat dibutuhkan dalam meningkatkan mutu pendidikan karena guru memiliki peran utama, membentuk karakter siswa dan meningkatkan kompetensinya.

Menurut penuturan wakabid akademik Anggit Budi Prasetya bahwa dalam meningkatkan keprofesionalitasan guru, Miftakhudin memberikan 1) Pebekalan diawal tahun yang berisi tentang adminstrasi guru, 2).Mendelegasikan guru dalam mengikuti bimtek, workshop dan seminar, 3).Memberikan pengarahan kasuistik pada kasus *accidental*.⁹¹

Pembekalan atau memberikan pengarahan pada pendidik dan pegawai di awal tahun pembelajaran dilakukan oleh Miftakhudin dengan tujuan a.) agar guru dan pegawai dapat memperbaiki kinerjanya dibandingkan tahun lalu, b) memberikan informasi kegiatan setahun yang akan dikerjakan bersama – sama dan , c) tertib administrasi perangkat pembelajaran, dan d) mendengarkan usulan dari guru untuk program kemadrasah.⁹² Selain itu memberikan pengarahan pada kasus – kasus tertentu, seperti pada guru baru yang belum mampu membuat perangkat pembelajaran, kasus kesalahan guru dalam membuat soal, kasus guru dalam menangani konflik siswa.

Berbeda dengan Zainuri menurut penuturan wakabid akademik Azzam Mustofa dalam upaya meningkatkan kompetensi pendidik Upaya yang

⁹¹ Budi Prasetya, Wakabid Akademik MTsN 2 Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi.

⁹² Miftakhudin, Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2019, Wawancara Pribadi, 10 Maret 2023.

dilakukan kepala dalam meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan adalah :

- a) Mendorong dan memberikan fasilitas kepada bapak ibu guru dan tenaga pendidikan untuk mengikuti workshop, seminar, pelatihan dan sebagainya, baik offline terlebih online. Kepala madrasah mendorong guru untuk mengikuti kegiatan – kegiatan yang memiliki orientasi pengembangan diri, terlebih kegiatan yang bersifat online, seperti mengikuti seminar implementasi kurikulum merdeka, pelatihan publikasi jurnal ilmiah, penelitian tindakan kelas dan lain sebagainya.
- b) Memberikan fasilitas kepada bapak/ibu guru dalam forum musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Pada kepemimpinan Zainuri MTsN 2 Jepara dapat bergabung dengan KKMTs 01 Jepara yang memiliki anggota 51 MTs. Melalui fasilitas MGMP pada KKM tersebut kompetensi guru dapat dikembangkan, seperti pelatihan implemntasi kurikulum merdeka di MTsN 1 Jepara yang dilaksanakan di bulan Januari 2023 yang diikuti seluruh guru kelas 7.
- c) Bersikap terbuka terhadap saran dan kritikan yang membangun demi terwujudnya pendidikan yang bermutu. Keterbukaan kepala madrasah seperti usulan pembuatan koperasi madrasah, lapangan bola volley dan badminton.
- d) Memberikan keluasaan guru dalam mengelola kelas sesuai dengan metode dan mata pelajaran masing – masing. Kepala madrasah tidak memberikan batasan khusus pada pengelolaan kelas, diberikan keluasaan dalam pengelolaan kelas sesuai dengan materi yang diajarkan.
- e) Memberikan kesempatan kepada ibu guru menyusun soal PTS dan PAT secara mandiri. Meskipun MTsN 2 Jepara sudah ikut KKMTs 1, namun dalam penulisan soal PTS, PAT MTsN 2 Jepara memilih untuk menyusun dan menulis soal secara mandiri, hal tersebut memiliki tujuan bahwa kepala madrasah memberikan kesempatan pada

guru MTsN 2 Jepara untuk meningkatkan kompetensinya⁹³

Muhibbin Syah mengatakan bahwa dalam menjalankan kewenangan profesionalnya, guru dituntut memiliki keanekaragaman kecakapan yang bersifat psikologis, yang meliputi:

a. Kompetensi Kognitif Guru (kecakapan ranah cipta)

Pengetahuan dan keterampilan ranah cipta dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori:

- (1) Ilmu pengetahuan kependidikan
- (2) Ilmu pengetahuan materi bidang studi

b. Kompetensi Afektif Guru (ranah rasa)

Kompetensi ranah ini meliputi seluruh fenomena perasaan dan emosi seperti cinta, benci, senang, sedih, dan sikap serta perasaan diri yang berkaitan dengan profesi keguruan. Sikap dan perasaan itu meliputi:

- (1) Konsep diri dan harga diri guru
- (2) Efikasi diri dan efikasi kontekstual guru

c. Kompetensi Psikomotor Guru

Kompetensi ini meliputi segala keterampilan atau kecakapan yang bersifat jasmaniah yang pelaksanaannya berhubungan dengan tugasnya selaku pengajar.⁹⁴

Guru memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah pendidikan, wujudnya tidak dapat dinafikan dalam pendidikan, karena guru memiliki peran yang banyak, berikut peran guru dalam sebuah pendidikan menurut Moh. Uzer Utsman, peran guru dalam pembelajaran paling dominan, diantaranya adalah⁹⁵ :

- a) Demonstrator, guru hendaknya menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkan, meningkatkan kapasitas kemampuannya dalam ilmu pendidikan, baik teknis maupun konsep.
- b) Pengelola, guru hendaknya mampu mengelola kelas menjadi lingkungan belajar yang kondusif,

⁹³ Mustofa, Wakabid Akademik MTsN 2 Jepara Tahun 2021-2023, Wawancara Pribadi, 16 Maret 2023.

⁹⁴ Rohmam dan Fanani, *Konsep dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Prespektif Islam*, 218.

⁹⁵ Moh Uzer Utsman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT Rosdakarya, 2012), 9–10.

meminimalisir ketergantungan siswa pada guru dalam kelas.

- c) Mediator dan fasilitator, guru harus memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pembelajaran dan menjadi perantara dalam hubungan antar manusia. Sebagai fasilitator hendaknya guru memfasilitasi penguasaan sumber bahan belajar siswa.
- d) Evaluator, guru sebagai penilaian, dapat mengetahui keberhasilan pencapaian tujuan, penguasaan siswa terhadap suatu materi atau pelajaran, serta efisiensi dan keefektifan suatu metode mengajar.

Oleh karena peran di atas, salah satu yang melandasi pentingnya seorang guru harus terus berusaha mengembangkan diri demi pendidikan berlangsung sepanjang hayat. Hal ini berlaku untuk bagi guru dan siswa di mana usaha seseorang untuk mencapai perkembangan diri serta karyanya tidak pernah selesai.

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin (leader) seharusnya memperhatikan dan mempraktekkan delapan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan madrasah :⁹⁶.

- (a) Memperhatikan sikap guru dan pegawai yang beraneka ragam budaya, social dan kepetingan dalam beraktifitas di lingkungan madrasah.
- (b) Memberikan sugesti atau saran pada guru, staff, dan siswa untuk meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas-tugas masing-masing.
- (c) Memberikan dukungan, dana, sarana dan sebagainya untuk mencapai tujuan madrasah. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staff, dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung.
- (d) Berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang

⁹⁶ Wahjosoemidjo, *Wahjosoemidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2003), 106-108., 106-8.

telah ditetapkan. Sikap putus asa, patah semangat, kehilangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan kembali oleh para kepala madrasah. Sesuai dengan misi yang dibebankan kepala madrasah, kepala sekolah harus mampu membawa perubahan sikap perilaku, intelektual anak didik sesuai dengan tujuan pendidikan.

- (e) Menciptakan rasa aman dalam lingkungan madrasah, sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman didalam lingkungan sekolah, sehingga para guru, staff dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala madrasah.
 - (f) Pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah dimana, dan dalam kesempatan apapun. Oleh sebab itu penampilan seorang kepala harus selalu dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya.
 - (g) Inspirator, kepala pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh sebab itu kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa. Mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab kearah tercapainya tujuan madrasah. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi mereka akan dapat bekerja dengan maksimal.
- 2) Peningkatan Materi Pendidikan

Adapun usaha yang dapat dilakukan dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui materi adalah

- a. Menambah jam pelajaran
- b. Pengorganisasian materi
- c. Menyesuaikan tingkat materi pendidikan dengan kemampuan siswa serta waktu yang ada.⁹⁷

⁹⁷ Miftakhudin, Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi, 10 Maret 2023.

Peningkatan mutu melalui materi penambahan jam pelajaran pada masa kepemimpinan Miftakhudin tidak dapat dilakukan pada jam intrakurikuler, karena jam pembelajaran sudah diatur disesuaikan dengan di Simpatika. Strategi peningkatan mutu yang dilakukan pada kepemimpinan Miftakhudin adalah dengan menambahkan jam ekstrakurikuler. Di MTsN 2 Jepara terdapat dua macam ekstrakurikuler, yaitu wajib dan pilihan. Wajib berarti semua siswa wajib mengikuti kegiatan tersebut, yaitu ekstra Pramuka, ekstra PMR dan ekstra Komputer. Kegiatan ekstra wajib ini dilakukan setiap hari Sabtu secara bergantian dengan ekstra wajib lainnya. Adapun ekstra yang tidak wajib adalah yaitu English studi club, Qiroatul Qur'an, taekwondo dan bola volly. Kegiatan ekstrakurikuler yang di tidak wajib dilakukan setiap hari Rabu dari jam 13.00 – 14.30 WIB.

Berbeda dengan Miftakhudin, selain melanjutkan kepemimpinan sebelumnya Zainuri juga memberikan evaluasi program peningkatan mutu pada penambahan jam di ekstra, beberapa kegiatan ekstakurikulerpun diganti dan ditambahkan, seperti ekstra taekwondo diganti dengan karate. Penambahan ekstrakurikuler seperti hasta karya, tari, melukias kaligrafi, tenis meja dan bulu tangkis.

Pengorganisasian materi dan penyesuaian materi terhadap kemampuan peserta didik diejawentahkan kepala madrasah tahun 2018-2022 pada tahap input, proses dan output. Input, yaitu segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Terlebih pemetaan kemampuan awal siswa. Di MTsN 2 Jepara proses tes identifikasi siswa dalam membaca al Qur'an sangat diutamakan, karena madrasah memiliki tujuan bahwa siswa yang lulus dari MTsN 2 Jepara dapat membaca al Qur'an dengan baik. Madrasah memiliki program baca tulis al Qur'an, yaitu siswa siswa akan mendapatkan pengajaran khusus oleh guru – guru yang berkompeten untuk membaca al Qur'an dengan baik.

Proses dalam mutu pendidikan adalah proses pengambilan keputusan, pengelolaan program, pengelolaan kelembagaan, proses belajar mengajar, proses monitoring dan evaluasi dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan yang lainnya. Tahap ini kepala madrasah memberikan perhatian

khusus dalam setiap tahapan pembelajaran, terlebih pada proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru dan fasilitas yang dibutuhkannya. Proses terpenting dalam sebuah peningkatan mutu adalah proses belajar mengajar, makanya dimasa kepemimpinan Miftakhudin guru diwajibkan disiplin mengajar tepat waktu, tertib administrasi, dan manajemen mengelola kelas dengan baik dan memanfaatkan media yang ada. Dalam tahap Out pendidikan merupakan kinerja madrasah.

Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari perilaku/proses madrasah. Perilaku madrasah dapat diukur dari kualitas, efektifitas, produktifitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan dan moral kerjanya. Tahap output adalah hasil dari produktivitas madrasah yaitu berupa lulusan siswa dengan kemampuan yang dimilikinya, siswa dapat diterima di beberapa madrasah/ sekolah favorit, lulus UN dan UM 100 %. Tahap output ini memiliki dampak baik kepada madrasah dengan meningkatnya masyarakat yang menitipkan anaknya untuk belajar di MTsN 2 Jepara.

Hampir sama pada dengan kepemimpinan Miftakhudin. Pada kepemimpinan Zainuri melanjutkan apa yang dilakukan oleh Miftakhudin, yaitu menekankan pada proses input siswa, identifikasi kemampuan siswa dan pada proses pembelajaran. Perbedaannya pada proses pembelajaran di era Miftakhudin mendapatkan pengawasan yang ketat dan diperhatikan,. Sedangkan di era Zainuri proses kegiatan belajar mengajar tidak mendapatkan perhatian baik dan pengawasan yang ketat.

Menurut Edward Deming salah satu cara dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah:⁹⁸

- 1) Mengadopsi filosofi mutu total, setiap orang harus mengikuti prinsip-prinsip mutu.
- 2) Kepemimpinan dalam pendidikan, merupakan tanggungjawab Menciptakan konsistensi tujuan, yaitu untuk memperbaiki layanan dan siswa, dimaksudkan untuk menjadikan madrasah yang kompetitif dan berkelas.
- 3) Mengurangi kebutuhan pengajuan, mengurangi kebutuhan pengajuan dan inspeksi yang berbasis

⁹⁸ Jeromi S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 85–89.

produksi masal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu.

- 4) Menilai bisnis madrasah dengan cara baru, nilailah bisnis madrasah dengan meminimalkan biaya total pendidikan.
- 5) Menilai mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya, memperbaiki mutu dan produktivitas sehingga mengurangi biaya, dengan mengembangkan proses “rencana/periksa/ubah”.
- 6) Belajar sepanjang hayat, mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Bila anda mengharapkan orang mengubah cara bekerja mereka, anda mesti memberikan mereka perangkat yang diperlukan untuk mengubah proses kerja mereka.
- 7) Kepemimpinan dalam pendidikan, merupakan tanggungjawab manajemen untuk memberikan arahan. Para manager dalam pendidikan mesti mengembangkan visi dan misi harus diketahui dan didukung oleh para guru, orang tua dan komunitas.
- 8) Mengeliminasi rasa takut, ciptakan lingkungan yang akan mendorong orang untuk bebas bicara.
- 9) Mengeliminasi hambatan keberhasilan, manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai dan menjalankan keberhasilan.
- 10) Menciptakan budaya mutu, ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggung jawab pada setiap orang.
- 11) Perbaiki proses, tidak ada proses yang pernah sempurna, karena itu carilah cara terbaik, terapkan tanpa pandang bulu.
- 12) Membantu siswa berhasil, hilangkan rintangan yang merampas hak siswa, guru atau administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya.
- 13) Komitmen, manajemen harus memiliki komitmen terhadap budaya mutu.
- 14) Tanggungjawab, berikan setiap orang di madrasah untuk bekerjamenyelesaikan transformasi mutu.
- 15) Meningkatkan sarana dan prasarana

Keduanya merupakan sebuah alat, metode dan teknik yang digunakan dalam meningkatkan efektifitas komunikasi dan interaksi edukatif antara guru dan siswa dalam proses pembelajaran.

- a. Mengerti secara mendalam kegunaan atau fungsi dan sebuah media
 - b. Mengerti penggunaan media pendidikan secara tepat dalam interaksi belajar mengajar
 - c. Pembuatan alat – alat media harus mudah dan sederhana
 - d. Memilih media sesuai dengan tujuan dan isi materi.⁹⁹
- 3) Sarana dan Prasarana

Proses pendidikan memerlukan fasilitas atau peralatan yang mendukung kegiatan belajar mengajar agar proses belajar dapat berjalan dengan optimal. Jika semua peralatan dan fasilitas sudah ada harus dimanfaatkan dan dikelola secara baik dan benar, kegiatan pengelolaan meliputi: perencanaan, pengadaan, inventarisasi, pemanfaatan dan penghapusan serta penataan sarana dan prasarana yang baik dapat menciptakan suasana yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid.¹⁰⁰ Prestasi belajar dapat meningkat dan lembaga pendidikan dapat pula meningkatkan mutu pembelajarannya, manakala fasilitas sudah memadai untuk semua proses pembelajaran. Sarana dan prasarana sangat penting untuk menunjang kelancaran dan kenyamanan proses pembelajaran. Hal ini terkait dengan pendidikan yang membutuhkan sarana dan prasarana serta pemanfaatan guru dan siswa dalam hal intensitas dan kreativitasnya.

Sarana pendidikan adalah segala fasilitas yang diperlukan dalam proses pengajaran, baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak, agar terwujudnya tujuan pendidikan dapat berjalan dengan lancar, teratur, efektif dan efisien. Pada kepemimpinan Miftakhudin sarana dan prasarana yang dibangun untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah :

⁹⁹ Rohmam dan Fanani, *Konsep dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Prespektif Islam*, 218.

¹⁰⁰ Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, 64.

- a. Membangun 3 lokal kelas
Kelas merupakan tempat siswa belajar, tanpa kelas siswa akan sulit dikondisikan dan dikelola oleh guru. Pada kepemimpinan Miftakhudin membangun kelas karena dibutuhkan seiring meningkatkan siswa – siswi yang belajar di MTsN 2 Jepara
- b. Membangun gerbang gedung selatan
Pintu gerbang adalah akses jalan siswa keluar masuk menuju lingkungan madrasah. Pintu gerbang dibangun untuk membantu mengkondisikan siswa agar masuk tepat waktu, selain itu dapat digunakan untuk mengontrol keluar masuk siswa di jam aktif pembelajaran.
- c. Menambah kecepatan jaringan *Wifi* madrasah
Jaringan *Wifi* pada lingkungan madrasah salah satu kebutuhan utama madrasah, baik dalam mengerjakan administrasi madrasah maupun dalam proses pembelajaran. Di abad 21 guru dituntut untuk melek digital, menyajikan sumber belajar dan materi belajar dari internet yang terkoneksi dengan jaringan *wifi*.
Adapun pada kepemimpinan Zainuri, sarana dan prasarana yang dibangun adalah :
 - a. Koperasi madrasah
Koperasi ini dibangun dengan tujuan memberikan pembelajaran pada guru dan siswa untuk entrepreneurship. Berwirausaha dengan memanfaatkan lingkungan sekitar, yaitu menyediakan segala kebutuhan siswa dan guru dalam menopang pembelajaran.
 - b. Membangun lapangan bola voli, tenis meja, dan bulu tangkis
Sarana tersebut merupakan penunjang ekstrakurikuler yang dikembangkan di masa kepemimpinan dia. Pembangunan sarana tersebut atas usulan beberapa guru yang resah dengan kemampuan siswa yang tidak terakomodir pada kegiatan ekstra madrasah yang tidak memiliki lapangan.

Faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan disebabkan oleh hal – hal berikut¹⁰¹ :

(1) Rendahnya kualitas sarana fisik

Sarana fisik misalkan gedung madrasah yang rusak, kepemilikan dan penggunaan media belajar yang rendah, buku perpustakaan tidak lengkap bahkan tidak memiliki lapangan untuk mengembangkan bakat dan minat siswa dalam belajar. Rendahnya kualitas guru

Mayoritas guru belum memiliki profesionalisme yang memadai untuk menjalankan tugasnya sebagaimana disebut dalam pasal 39 UU No 20/2003 yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan, melakukan pelatihan, melakukan penelitian dan melakukan pengabdian masyarakat.

Walaupun guru dan pengajar bukan satu – satunya fakto penentu keberhasilan pendidik, tetapi pengajaran merupakan titik pusat pendidik dan kualifikasi sebagai cermin kualitas tenaga pegajar yang memberikan andil besar pada kualitas pendidikan.

(2) Rendahnya kesejahteraan guru

Kesenjangan kesejahteraan guru, terlebih guru non ASN membuat mereka mencari pekerjaan sampingan untuk menopang kebutuhan hidupnya. Para guru bekerja sampingan setelah mengajar, hal tersebut menjadikan mereka tidak fokus pada profesinya sebagai guru.

(3) Kurangnya pemerataan kesempatan pendidikan

Layanan pendidikan usia dini masih sangat terbatas. Kegagalan pembinaan dalam usia dini nantinya menghambat pengemban sumber daya manusia secara keseluruhan. Oleh karenanya dibutuhkan kebijakan dan strategi pemerataan pendidikan yang tepat untuk mengatasi masalah ketidakmerataan tersebut.

(4) Rendahnya relevansi pendidikan dengan kebutuhan.

Terdapat ketidakserasian antara hasil pendidikan dan kebutuhan dunia kerja.

¹⁰¹ Asyari, *Kepemimpinan Transformational Kepala Madrasah*, 96–97.

Tabel 4.5
Peningkatan Mutu Pendidikan 2018-2023

Kepala Madrasah	Tahun	Strategi	Upaya Konkrit
Miftakhudin	2018-2020	Meningkatkan Profesionalitas guru	<ul style="list-style-type: none"> a. Memberikan pembekalan /pembinaan kepada guru di awal tahun ajaran baru b. Mendelagsikan guru dalam mengikuti bimtek, seminar, workshop c. Memberikan pengarahan secara kausistik
Zainuri	2021-2023	Meningkatkan Profesionalitas guru	<ul style="list-style-type: none"> a. Mendorong dan memberikan fasilitas kepada guru untuk mengembangkan diri seperti mengikuti seminar, workshop b. Bersikap terbuka terhadap saran dan kritikan guru c. Memberikan keluasaan guru dalam mengelola kelas d. Memberikan kesempatan pada guru untuk menyusun soal PTS, PAS dan PAT secara independen.
Miftakhudin	2018-2020	Peningkatan Materi Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> a. Penambahan jam ekstrakurikuler, ekstra wajib dan ekstra pilihan b. Optimalisasi input, proses dan output c. Pengawasan yang ketat pada setiap proses pendidikan
Zainuri	2021-2023	Peningkatan Materi Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> a. Optimalisasi ekstrakurikuler, baik ekstra wajib maupun ekstra pilihan b. Optimalisasi input,

			proses dan output c. Membangun hubungan yang harmonis dengan guru
Miftakhudin	2018-2020	Membangun dan Optimalisasi sarana dan prasarana	a. Membangun 3 lokal kelas baru b. Membangun pintu gerbang gedung bagian selatan c. Menambah kecepatan jaringan Wifi
Zainuri	2021-2023		a. Membangun koperasi madrasah b. Membangun lapangan bola volley, tenis meja dan bulu tangkis.

3. Analisis Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan di MTsN 2 Jepara

Menurut Zahara Idris dalam bukunya yang berjudul *Pengantar Pendidikan* terdapat lima faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan, yaitu aspek tujuan, aspek guru, aspek peralatan/ sarana dan prasarana, aspek siswa dan aspek lingkungan.¹⁰²

Pada masa kepemimpinan Miftakhudin MTsN 2 Jepara memiliki beberapa faktor pendukung mutu pendidikan :

- a. Aspek lingkungan
 - a. Letak madrasah yang strategis diantara pegunungan dan pesisir, kedua tempat dapat menjangkau letak madrasah secara geografis,
 - b. Sudah mulai banyaknya diminati masyarakat untuk menyekolahkan anaknya ke MTsN 2 Jepara, terbukti tahun 2018-2020 menjadi sekolah terbesar di 3 Kecamatan Jepara,
 - c. Madrasah yang berdekatan dengan pesantren salaf putra putri dan tahfidz putri,¹⁰³
- b. Aspek Guru
 - a. Memiliki tenaga kependidikan guru 100% strata 1,

¹⁰² Zahara Idris dan Lisma Jamal, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana, 2013), 28.

¹⁰³ Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2018-2020, Wawancara Pribadi.

c. Aspek Alat

a. Memiliki lab komputer baik dengan 102 unit komputer,

b. Memiliki akses internet yang memadai.¹⁰⁴

Adapun hambatan yang dijumpai oleh Miftkhudin selama memimpin di MTsN 2 Jepara :

- 1) Aspek siswa : Belum dapat memaksimalkan seleksi input siswa dikarenakan keterbatasan siswa dengan jumlah ruang yang tersedia,
- 2) Aspek lingkungan : Berada pada lingkungan mayoritas menengah kebawah, dengan profesi buruh dan petani,
- 3) Aspek sarana : Kurangnya fasilitas ekstra karena terkendala biaya.
- 4) Aspek tujuan : Sulitnya menyusun program unggulan dikarenakan belum dapat berhasil mengkomunikasikan dengan masyarakat mayoritas menengah ke bawah.

Dalam kepemimpinan Zainuri, tahun 2021-2023 MTsN 2 Jepara selain dapat mempertahankan faktor pendukung mutu sebelumnya, beberapa aspek pendukung :

- 1) Aspek sarana dan prasarana : memiliki fasilitas ekstrakurikuler yang memadai
- 2) Aspek lingkungan : memiliki sister school yang kompetitif,
- 3) Aspek Tujuan : MTsN2 Jepara sudah mulai dikenal di wilayah jawa tengah dengan perantara prestasi – prestasi yang dicapai.

Adapun faktor yang menjadi hambatan adalah

1. Aspek sarana dan prasarana : Kurangnya biaya dalam pembiayaan event – event lomba
2. Aspek siswa : Kurangnya minatnya peserta didik dalam mengikuti ekstrakurikuler secara maksimal dikarenakan rendahnya dukungan dari wali murid,
3. Aspek lingkungan : Sulitnya membentuk budaya persaingan antar siswa di lingkungan madrasah.¹⁰⁵

Permasalahan yang sering dihadapi oleh pelaksana peningkatan mutu pendidikan di madrasah adalah¹⁰⁶ :

¹⁰⁴ “Dokumentasi RKM 2016 - 2020.”

¹⁰⁵ Kepala MTsN 2 Jepara Tahun 2021-2023, Wawancara Pribadi.

¹⁰⁶ Shulhan, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, 113.

- a. Sikap mental pengelola pendidik, baik yang memimpin maupun yang dipimpin. Yang memimpin tidak memberi kepercayaan kepada yang dipimpin, yang dipimpin melakukan karena perintah atasan, bukan tanggung jawab.
- b. Tidak adanya tindak lanjut dari evaluasi sebuah program. program yang dilaksanakan dievaluasi, namun tidak dilaksanakan hasil dari sebuah evaluasi, sehingga mutu pendidikan tidak akan mengalami peningkatan.
- c. Gaya kepemimpinan yang tidak mendukung. Pimpinan yang tidak menunjukkan pengakuan dan penghargaan terhadap keberhasilan kerja stafnya. Mereka bekerja tanpa mendapatkan motivasi dari pimpinan.
- d. Kurangnya rasa memiliki pada pelaksana pendidikan. perencanaan strategis yang kurang dipahami pelaksana serta komunikasi dialogis yang kurang terbuka.

Selama memimpin di MTsN 2 Jepara Miftakhudin memiliki sikap dominan mental pengelola dalam memimpin. Tampak sifat tersebut dalam ketika memberikan pengawasan dan evaluasi kepada guru dan pegawai. Setiap program yang dilaksanakan akan dikontrol dengan ketat. Hal tersebut dilakukan karena dia merasa bahwa apa yang dilakukan untuk madrasah, bukan untuk pribadinya sendiri. Berbeda dengan gaya kepemimpinan Zainuri yang tidak begitu dominan dalam memimpin, pengawasan yang lemah dan kurangnya rasa memiliki dalam menjalankan sebuah program. Zainuri lebih mengutamakan hubungan baik dengan guru dibandingkan dengan program madrasah.

Tabel 4.6

Hambatan dan Tantangan dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan	Hambatan	Tantangan
Miftakhudin	1. Belum dapat memaksimalkan proses seleksi siswa baru secara maksimal dikarenakan keterbatasan siswa yang mendaftar 2. Berada pada lingkungan masyarakat ekonomi	1. Memaksimalkan kinerja PPDB dalam mencari dan menjaring siswa baru 2. Membuat program – program unggulan yang dapat menarik

	<p>menengah ke bawah</p> <p>3. Kurangnya fasilitas ekstra</p> <p>4. Belum dapat mengkomunikasikan tujuan pendidikan unggulan dengan masyarakat sekitar</p>	<p>masyarakat luas</p> <p>3. Bekerjasama dengan masyarakat dan wali siswa dalam menngadakan fasilitas ekstra</p> <p>4. Membangun komunikasi dengan masyarakat tentang program madrasah</p>
Zainuri	<p>1. Kurangnya biaya dalam mengikuti event – event</p> <p>2. Kurangnya dukungan dari wali siswa dalam meningkatkan minat peserta didik untuk mengikuti ekstra</p> <p>3. Sulitnya membentuk budaya kompetisi/ persaingan antar siswa</p>	<p>1. Bekerjasama dengan masyarakat dalam mengikuti event - event</p> <p>2. Membangun komunikasi yang baik dengan wali siswa</p> <p>3. Membuat program pengembangan diri siswa secara continue.</p>