

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Subyek Penelitian

1. Lokasi penelitian

Badan Pelaksana Pendidikan (BPP) Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin adalah sebuah Badan di bawah naungan organisasi Nahdlatul Ulama Anak Cabang Wedung yang mengelola MTs NU, MA NU Raudlatul Mu'allimin. Kedua madrasah tersebut terletak di jantung ibu kota Kecamatan Wedung yaitu di Desa Ngawen Kecamatan Wedung Kabupaten Demak. Adapun secara spesifik letak masing-masing madrasah tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:¹

a. MTs NU Raudlatul Mu'allimin



Gambar 4.1

Gedung MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung²

Gedung MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung terletak di Jln. Raya Ngawen No. 19 Kecamatan Wedung Kabupaten Demak..

¹ Dokumentasi AD/ART BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak tanggal 18 Mei 2016

² Dokumentasi foto/gambar gedung MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak tanggal 18 Mei 2016

Gedung MTs NU Raudlatul Mu'allimin letaknya sangat strategis yaitu dengan batas-batas sebagai berikut:

- Sebelah utara berbatasan dengan Gedung KUA Kecamatan Wedung.
- Sebelah selatan berbatasan dengan sawah.
- Sebelah timur berbatasan dengan gedung MA NU Raudlatul Mu'allimin.
- Sebelah barat berbatasan dengan perumahan penduduk.³

b. MA NU Raudlatul Mu'allimin



Gambar 4.2

Gedung MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung⁴

Gedung MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung terletak di Jln. Raya Ngawen no. 18 Kecamatan Wedung Kabupaten Demak.

³ Observasi langsung tanggal 1 Mei 2016

⁴ Dokumentasi foto/gambar gedung MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak tanggal 18 Mei 2016

Gedung MA NU Raudlatul Mu'allimin letaknya sangat strategis yaitu dengan batas-batas sebagai berikut:

- Sebelah utara berbatasan dengan SD Negeri Ngawen
- Sebelah selatan berbatasan dengan sawah
- Sebelah timur berbatasan dengan perumahan penduduk
- Sebelah barat berbatasan dengan MTs NU Raudlatul Mu'allimin⁵

2. Sejarah Badan Pelaksana Pendidikan (BPP) Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak.

BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin adalah sebuah badan di bawah naungan organisasi Nahdlatul Ulama Anak Cabang Wedung yang mengelola MTs NU, MA NU dan SMK NU Raudlatul Mu'allimin.⁶ BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin didirikan oleh tokoh-tokoh kharismatik Kecamatan Wedung yang dipelopori oleh KH. Ali Mukarom, KH. Nur Rohmat, H. Abdul Qodir, H. Ali Ahmadi Syahlan, H. Thoha, Mawardi Ikrom, H. M. Yani, H. Nur Ahyadi, H. Abdul Halim Suharto, H. M. Thoib pada tanggal 8 Februari 1967 dan telah mencetak kader-kader yang tangguh, terampil, kreatif dan berakhlaqul karimah serta memiliki komitmen dan dedikasi yang tinggi dalam melestarikan ajaran agama Islam dengan menempuh *manhaj ahlussunnah wal jama'ah*.⁷

Madrasah yang pertama didirikan oleh BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak adalah Madrasah Menengah Pertama yang diberi nama Mu'allimin Mu'allimat. Saat itu menempati tanah wakaf dari 5 orang tokoh NU yaitu H. Musrifan, H. Thoha, H. Masykuri, H. Nur Ahyadi, dan H. Sahlan. Dalam perjalanannya Mu'allimin Mu'allimat kemudian diubah menjadi Pendidikan Guru Agama (PGA) 4 tahun karena saat itu di wilayah kecamatan Wedung sangat membutuhkan guru

⁵ Observasi langsung tanggal 18 Mei 2016

⁶ Dokumentasi AD/ART BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak tanggal 18 Mei 2016

⁷ Dokumentasi resmi tentang sejarah berdirinya BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak tanggal 18 Mei 2016

Pendidikan Agama. Setelah guru Pendidikan Agama terpenuhi maka PGA diubah menjadi sekolah umum yang diberi nama MTs NU Raudlatul Mu'allimin beralamat di Jalan Ngawen No. 23 Wedung Demak. Terbentuknya MTs tersebut terus mengalami kemajuan yang sangat pesat dan mendapat respon positif dari masyarakat sekitar khususnya di kalangan NU.⁸

Keperihatinan terjadi di kalangan para tokoh NU karena lulusan MTs NU kesulitan melanjutkan sekolah yang lebih tinggi karena harus sekolah di Demak yang jaraknya sekitar 15 km dari Wedung. Tentunya hanya bagi masyarakat yang mampu saja yang dapat melanjutkan sekolah karena tingginya biaya yang dibutuhkan. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut maka BPP Ma'arif NU Raudlatul Muallimin mendirikan Sekolah yang merupakan kelanjutan dari Madrasah Tsanawiyah (MTs) yaitu Madrasah Aliyah (MA) yang kemudian diberi nama MA NU Raudlatul Mu'allimin pada tanggal 29 Juli 1980.⁹

Pada awalnya MA NU ini tempatnya satu lokasi dengan MTs NU. Karena jumlah siswanya dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, sehingga lokal yang ada tidak dapat menampung lagi. Akhirnya Pengurus BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin membangun gedung baru di Jln Ngawen No. 18 yang merupakan tanah wakaf dari warga NU.¹⁰

MTs NU Raudlatul Mu'allimin juga mengalami kemajuan yang cukup pesat sehingga lokasi yang sudah ada tidak mampu menampung siswa sehingga MTs NU Raudlatul Mu'allimin membuat gedung baru tanah waqaf di Jl. Ngawen No.19. Pindahannya semua siswa MA NU Raudlatul Mu'allimin ke lokasi baru pada tahun 1998 dan siswa MTs NU Raudlatul Mu'allimin kelas VII dan VIII ke gedung dan lokasi baru pada

⁸ Dokumentasi resmi tentang sejarah berdirinya BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak tanggal 18 Mei 2016

⁹ Dokumentasi resmi tentang sejarah berdirinya BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak tanggal 18 Mei 2016

¹⁰ Dokumentasi resmi tentang sejarah berdirinya BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak tanggal 18 Mei 2016

tahun 2005 maka gedung yang ada di Jln. Ngawen No. 23 tersebut hanya ditempati oleh kelas IX MTs NU. Setelah semua lokal di gedung MTs yang baru sudah jadi, maka kelas XI juga pindah ke lokasi yang baru pada tahun 2010. Sehingga gedung MTs lama menjadi kosong. Melihat hal tersebut Gerakan Pemuda Anshor mengusulkan untuk mendirikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Usul tersebut mendapat respon positif dari BPP Ma'arif NU, maka didirikanlah SMK NU Raudlatul Mu'allimin tanggal 10 April 2010. Sehingga Badan Pelaksana Pendidikan Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak sekarang menaungi tiga lembaga pendidikan yaitu MTs NU Raudlatul Mu'allimin, MA NU Raudlatul Mu'limin dan SMK NU Raudlatul Mu'allimin.¹¹

3. Visi, Misi dan Tujuan

a. Visi dan Misi MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak.

MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung memiliki visi dan misi sebagai berikut:

1) Visi

Terwujudnya Lembaga Pendidikan yang mampu menciptakan kualitas sumberdaya manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta berbudaya dan berakhlakul karimah.¹²

2) Misi

a) Melestarikan pemikiran, budaya dan nilai-nilai Islam Ahlusunah Wal Jama'ah.

b) Menanamkan ajaran Agama Islam dengan berakhlakul karimah untuk diamalkan dalam kehidupan pribadi, berbangsa dan bernegara.

¹¹ Dokumentasi resmi tentang sejarah berdirinya BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak tanggal 18 Mei 2016

¹² Dokumentasi profil MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak tanggal 18 Mei 2016

- c) Mengajarkan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam rangka menyiapkan manusia yang sholeh dan mulia.
 - d) Mengembangkan pemikiran, pemahaman, dan gagasan yang dinamis, inovatif dan realistis tentang pendidikan ke depan.¹³
- b. Visi dan Misi MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak.

MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung memiliki visi dan misi sebagai berikut:

1) Visi

Terbentuknya sosok pribadi muslim yang memiliki karakter, watak, dan kepribadian dengan landasan Ahlussunah wal jama'ah serta nilai akhlak yang mulia dan tercermin dalam kehidupan sebagai wujud pengabdian kepada Allah SWT.¹⁴

2) Misi

- a) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dan pencapaian prestasi akademik dan non akademik.
- b) Mewujudkan pembelajaran dan pembiasaan dalam mempelajari Al-Qur'an dan menjalankan ajaran Islam Ahlussunah Wal Jamaah.
- c) Mewujudkan pembentukan karakter Islami yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat.
- d) Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.
- e) Menyelenggarakan tata kelola yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.¹⁵

¹³ Dokumentasi profil MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak tanggal 18 Mei 2016

¹⁴ Dokumentasi profil MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak tanggal 18 Mei 2016

¹⁵ Dokumentasi profil MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak tanggal 18 Mei 2016

B. Data Temuan Lapangan

Pada bab ini dipaparkan data dan temuan kasus penelitian. Sesuai dengan fokus penelitian ini yang membahas tentang kepemimpinan efektif kepala madrasah di BPP Ma'arif NU Raudlotul Mu'allimin Wedung (Studi Kasus di MTs NU dan MA NU Raudlotul Mu'allimin Wedung) yang terdiri dari dua subfokus, yaitu: 1). Tipe kepemimpinan efektif kepala madrasah MTs NU dan MA NU Raudlotul Mu'allimin di BPP Ma'arif NU Raudlotul Mu'allimin Wedung 2). Pengambilan keputusan kepemimpinan efektif kepala madrasah MTs NU dan MA NU Raudlotul Mu'allimin di BPP Ma'arif NU Raudlotul Mu'allimin Wedung 3). Pengawasan kepemimpinan efektif kepala madrasah MTs NU dan MA NU Raudlotul Mu'allimin di BPP Ma'arif NU Raudlotul Mu'allimin Wedung 4). Keberhasilan kepemimpinan efektif kepala madrasah MTs NU dan MA NU Raudlotul Mu'allimin di BPP Ma'arif NU Raudlotul Mu'allimin Wedung, maka pada bab ini dipaparkan secara sistematis data-data yang didapatkan dari lapangan secara berurutan dari keempat subfokus diatas.

1. Tipe kepemimpinan efektif di lingkungan BPP Ma'arif NU Raudlotul Mu'allimin Wedung

Dari hasil *interview* peneliti dengan kepala madrasah, waka kurikulum, waka kesiswaan, dan guru dan karyawan di lingkungan BPP Ma'arif NU Wedung dalam hal ini Kepala MTs NU dan MA NU Raudlotul Mu'allimin Wedung ada beberapa versi yang mengatakan tentang tipe kepemimpinan kepala madrasah, yaitu dapat dilihat dari bagaimana cara kepala madrasah mempengaruhi bawahannya, cara memotivasi guru-gurunya, cara berkomunikasi dan pembinaannya, serta tidak menutup kemungkinan kepala madrasah mempunyai tipe kepemimpinan lebih dari satu. Sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, tipe atau gaya tersebut muncul secara situasional. Tetapi ada kebanyakan responden mengatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlotul Mu'allimin Wedung

cenderung pada tipe “kepemimpinan demokratis (Partisipatif)”, dimana kepemimpinan kepala madrasah mengutamakan musyawarah mufakat.

Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Agus Sunarko, S.Pd selaku waka kurikulum MTs Raudlotul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Secara tegas gaya kepemimpinan kepala madrasah, saya masih agak kesulitan, kadang-kadang bisa dimasukkan demokratis, dan kadang-kadang otoriter, kadang-kadang perpaduan antara keduanya. sehingga kalau saya menilai secara umum saya masih melihatnya dari sisi mana tipe itu kita lihat, misalnya pada masalah tertentu demokratis betul, pada masalah tertentu bisa otoriter, karena ada hal yang menjadi dasar pada kasus atau kebijakan apa yang akan di ambil. Karena ada kebijakan langsung. Jadi, dari kepala sekolah, ada yang dimusyawarahkan dan ada juga yang diserahkan langsung kepada waka-wakanya. Dia sangat tegas,, disiplin, demokratis dan aspiratif”. (XXII.1)¹⁶

Hal ini diperkuat oleh Moh. Fahrur, S.Pd selaku guru IPA dan waka kesiswaan MTs Raudlotul Mu'allimin Wedung mengatakan bahwa :

“Orangnya bijaksana power yang kuat dan kharismatik ada masalah cepat bertindak dan mengambil keputusan yang bijak sehingga pemasalahan bisa teratasi. Antara kepala dan wakil bekerja sama dengan baik sehingga hasilnya memuaskan, orangnya tegas tidak pandang bulu. Komunikasi lancar dan dimusyawarahkan lewat rapat harian sebelum dimusyawarahkan ke guru. Pembinaan guru berkualitas selalu diutamakan setiap akhir bulan wujudnya mengirim delegasi guru ke pelatihan, Maka secara umum kepemimpinan kepala madrasah MTs Raum Wedung sangat baik, efektif dan demokratis”. (XXIII.1)¹⁷

Senada dengan diatas, Ibu Umi Thoifah, S.Ag guru Aqidah Akhlak MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung sangat demokratis dan aspiratif. Hal ini dapat dilihat dari wawancara berikut ini :

¹⁶ Hasil interview dengan Bapak Agus Sunarko, S.Pd selaku waka kurikulum dan guru Bahasa Indonesia MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016.

¹⁷ Hasil interview dengan Bapak Moh Fahrur guru IPA dan Waka keiswaan MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016.

“Menurut saya cukup bagus, disiplin, demokratis dan aspiratif. Komunikasi yang dijalankan bapak kepala cukup baik dan terbuka tidak membedakan antara atasan dan bawahan. Pembinaan guru mengirimkan ke forum MGMP, pelatihan untuk meningkatkan profesionalismenya” (XXVIII.1)¹⁸

Pewawancara juga bertanya secara langsung kepada Bapak Rohmat Hidayat, M.Pd.I selaku Kepala TU MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Cukup baik, adanya keterbukaan keuangan (open manjement) dan mengelola kelembagaan ini dengan baik. Tipe kepemimpinan saya menilai demokratis, berkaitan dengan dana BOS ada rapat dengan pengelola BOS dan pimpinan, adanya laporan tahunan yang melibatkan warga sekolah. Pendelegasian sesuai dengan tupoksinya. Selalu memberikan motivasi kepada bapak guru untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi”. (XXVI.1)¹⁹

Disamping itu, peneliti juga bertanya kepada Wali murid MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung terkait tipe kepemimpinan kepala madrasah dengan bapak Ahmad Muji mengatakan :

“Disiplin, aspiratif jika ada masalah selalu dikomunikasikan hubungan dengan warga madrasah baik, demokratis dan prinsip musyawarah selalu dikedepankan. Apalagi biliau seorang tokoh ulama NU di Wedung yang memiliki pengaruh yang besar kepada masyarakat dan merupakan panutan bagi warga”. (XXV.1)²⁰

Peneliti juga mewawancarai Bapak Masykuri Abdillah, S.Ag selaku ketua Badan Pelaksana Pendidikan (BPP) Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Proses pemilihan kepala madrasah diserahkan kepada satuan pendidikan masing-masing. Satuan pendidikan tersebut memilih maksimal dua orang yang terbaik untuk diserahkan kepada pengurus BPP untuk ditetapkan. Dengan syarat sudah mengabdikan lama, memiliki karakter, latar belakang yang baik dan dipilih oleh

¹⁸ Hasil interview dengan Ibu Umi Thoifah guru Aqidah Akhlak MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 22 Mei 2016.

¹⁹ Hasil interview dengan Bapak Rohmat Hidayat, M.Pd.I selaku Katu MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 21 Mei 2016

²⁰ Hasil interview dengan Bapak Ahmad Muji selaku Wali Murid MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 21 Mei 2016

semua warga madrasah. Komunikasi antara BPP dengan lembaga satuan pendidikan selalu dijaga dan berlangsung dengan baik, setiap perkembangan selalu kami monitoring dan selalu berkoordinasi terutama masalah perkembangan madrasah. Kami selaku pengurus menilai kepemimpinan yang dijalankan di lembaga MTs maupun MA Raum Wedung berjalan dengan baik, demokratis, aspiratif Contohnya persoalan rekrutmen guru kepala madrasah mengajukan permohonan kepada pengurus perihal kekurangan tenaga dan yang lebih diutamakan adalah alumni dari MTs dan MA Raum Wedung. Pembinaan guru yang dilakukan oleh pengurus secara kelembagaan dengan satuan pendidikan minimal 6 bulan sekali dengan tujuan rapat koordinasi dan menyerap aspirasi, motivasi dari pengurus kepada guru”. (I.1)²¹

Sedangkan menurut M. Fauzin selaku bagian pendidikan dan inovasi BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyatakan :

“Dari proses pemilihan kepemimpinan sesuai dengan periode satuan pendidikan masing-masing. Jika ada pergantian maka proses pengkaderan sebelumnya akan dilanjutkan kepala madrasah berdasarkan AD/ART dan ketentuan Ma'arif. Adapun tipe kepemimpinan di MA NU Raum lebih banyak menyerap aspirasi dari guru-gurunya yang menjadi pijakan dari kepala madrasah, sedangkan di MTs NU Raum Kepala madrasah lebih kharismatis dan demokratis walaupun masih ada otoritas kadang-kadang muncul tetapi juga melibatkan kepada wakamad atau guru”. (IV.1)²²

Sementara itu, menurut perwakilan siswa MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, Putri Nur Hamidah kelas VIII dan selaku ketua OSIS ketika peneliti wawancara terkait tipe kepemimpinan efektif kepala madrasah mengatakan :

“Murah senyum, baik, kharismatik, biliau sering memberi contoh kepada siswa untuk berbuat baik. Selama ini yang aku lihat ya cukup demokratis. Siswa selalu diberi motivasi selalu belajar dalam menggapai prestasi”. (XXXI.1)²³

²¹ Hasil interview dengan Bapak Masykuri Abdillah, S.Ag selaku Ketua BPP Ma'arif NU Wedung Tanggal 24 Mei 2016

²² Hasil interview dengan Bapak M. Fauzin, M.Pd selaku Bagian Pendidikan dan inovasi BPP Ma'arif NU Wedung Tanggal 24 Mei 2016

²³ Hasil interview dengan Putri Nur Hamidah selaku Ketua Siswa kelas VIII dan Ketua OSIS MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 22 Mei 2016

Kemudian dikuatkan oleh Ahmad Najiul Abid kelas VII MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyatakan :

“Berwibawa, menegur dengan bahasa yang baik jika ada siswa yang gak tertib, sering memberi motivasi ketika saat upacara, dan berbincang pada siswa terutama pengurus OSIS”. (XXXII.1)²⁴

Dari hasil interview di atas dapat dikatakan bahwa tipe kepemimpinan kepala madrasah di MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung cenderung menggunakan tipe demokratis, kharismatik, komunikasi antara atasan dengan bawahan lancar, kolektif kolegial, prinsip dasar yang digunakan adalah musyawarah, tidak membedakan status, pembinaan yang guru dan karyawan yang berkelanjutan, pendelegasian tugas sesuai dengan tupoksinya. Seperti hasil interview peneliti dengan Kepala MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung bapak Salman Dahlawi, S.Ag, M.Pd.I sebagai berikut :

“Komunikasi yang saya lakukan alhamdulillah baik, lahir dan batin, kondusif dan kekeluargaan, tidak diskriminasi dan saya menganggap semua sama tanpa pandang bulu. Sedangkan dalam pemecahan masalah kegiatan musyawarah rapat dulu dengan wakil kepala kaitan dengan kemaslahatan madrasah. setelah itu diplenokan tetapi juga menyaring dari aspirasi guru sehingga terbentuk keputusan. dan pendelegasian tugas Tergantung dari jenis pendelegasiannya dan disesuaikan dengan surat masuk yang ada. Bahkan saya sering mendelegasikan kepada waka agar mereka menambah pengalaman sebagai bentuk pengkaderan”.(XXI.1.f-i)²⁵

Seperti penjelasan di atas, Bapak Fathur Rohman, Lc selaku Waka sarana dan prasarana MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung sekaligus pengampu mapel Bahasa Arab menambahkan sebagai berikut :

“Sangat bagus bisa membawahi civitas akademika baik para wakil kepala mupun guru dan karyawan, selalu memantau kegiatan yang dilakukan oleh bawahanya dan memberi job sesuai dengan kedudukannya. Kepala madrasah sangat peduli, leadershipnya sangat kuat, demokratis dan dapat menerima pendapat orang

²⁴ Hasil interview dengan Ahmad Najiul Abid selaku Siswa kelas VII MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 22 Mei 2016

²⁵ Hasil interview dengan Bapak Salman Dahlawi, S.Ag, M.Pd.I selaku Kepala MTs NU Raum Tanggal 23 Mei 2016

kalau dipandang baik maka dijalankan. Pembinaan guru selalu dilakukan tiap akhir bulan demi tercapainya profesionalitas guru mengirimkan guru ke pelatihan atau MGMP. Selalu memberi motivasi guru agar meningkatkan kinerja serta kedisiplinannya”.(XXIV.1)²⁶

Senada dengan di atas, bapak M. Suhairi, M.Ag selaku guru SKI MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Bapak kepala selalu mengakomodir ide-ide guru, hal ini membuktikan bahwa beliau termasuk demokratis dan aspiratif. Komunikasi selalu dijalankan dan terbuka baik formal dan non formal. Pembinaan terhadap guru juga belangsung baik setiap akhir bulan ada evalasi dan sosialiasi”. (XXIX.1)²⁷

Seperti hal di atas, ibu Shofiyati selaku TU / Karyawan di MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menjelaskan bahwa :

“Baik, mengatur anak buah dalam berorganisasi, pembagian kerja jelas, aspiratif dan demokratis. Bimbingan terhadap karyawan setiap tiga bulan ada pertemuan dengan TU, tujuannya untuk mengatur adminitrasi, komunkasi dengan bawahan simple dan low profil”. (XXVII.1)²⁸

Selanjutnya peneliti mewawancarai civitas madrasah MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung terkait dengan tipe kepemimpinan kepala madrasah di MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, Slamet, S.Pd.I guru BP mengatakan bahawa :

“Menurut saya cukup bagus, disiplin, demokratis. Bapak kepala madrasah memberi contoh kepada civitas madrasah dengan datang tepat waktu dan berdiri di depan pintu gerbang dan menyalami semua murid dan guru yang datang. Demokratis bisa diwujudkan dengan perilaku pak kepala yang familier, tidak membedakan atasan bawahan. Perlakuan terhadap guru sama dan adil. Komunikasi selalu dilakukan oleh kepala baik secara personal maupun secara lembaga. Pembinaan guru oleh kepala

²⁶ Hasil interview dengan Bapak Fathur Rohman, Lc selaku Waka Sarpras dan guru Bahasa Arab MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016

²⁷ Hasil interview dengan Bapak M. Suhairi, M.Ag selaku guru SKI MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 22 Mei 2016

²⁸ Hasil interview dengan ibu Shofiyati selaku TU / Karyawan MTs NU Raum Wedung Tanggal 22 Mei 2016

madrasah dilakukan setiap bulan. Adapun pendelegasian wewenang tergantung dari substansi tugas yang diberikan. Jika persoalan kurikulum akan diwakili oleh wakil kepala bidang kurikulum dan seterusnya". (VI.1)²⁹

Hal tersebut diperkuat oleh bapak Asrorul Fahmi, S.Pd selaku guru Bahasa Inggris dan Waka kesiswaan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

"Sudah baik dan bagus, karena pak kepala madrasah supel dan fleksibel serta aspiratif. Pak kepala selalu berkomunikasi dengan bawahan terutama dengan saya perihal kesiswaan. Penyelesaian diserahkan kepada saya dan hanya menerima laporan. Ketika saya mengalami kebuntuan baru bapak kepala mengambil tindakan yang tegas. Dukungan terhadap kegiatan siswa dengan memberikan anggaran yang sesuai dengan kebutuhan. Pemberian reward atau penghargaan kepada siswa yang mengukir prestasi dengan bebas SPP 1 semester. Dan adanya sanksi yang tegas bagi siswa yang melanggar tata tertib sesuai dengan bobot pelanggaran yang dilakukan. Kepemimpinan bapak kepala madrasah menurut saya bagus dan harus ditingkatkan lagi agar tercipta suasana madrasah yang efektif dan menyenangkan". (VIII.1)³⁰

Senada dengan hal di atas, Ibu Tutik Herawati, ST selaku waka kurikulum dan guru Fisika MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyatakan bahawa :

"Ya demokratis, ada sharing dan pengggalian aspirasi dari bawahan, ada kamukasi yang baik antara bapak kepala dengan guru. Ada pembinaan guru setiap bulan dengan kajian kitab kuning. Tujuan adanya pembinaan evaluasi kinerja guru, kedisiplinan dan meningkatkan motivasi guru. Demokratisnya terlihat dalam pemecahan masalah yang melibatkan semua elemen. Ada rapat harian yang meliputi kepala dan para waka serta karyawan. Ada juga rapat pleno yang meliputi seluruh civitas madrasah". (IX.1)³¹

²⁹ Hasil interview dengan bapak Slamet, S.Pd.I selaku guru BP MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

³⁰ Hasil interview dengan bapak Asrorul Fahmi selaku guru Bahasa Inggris dan waka kesiswaan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

³¹ Hasil interview dengan ibu Tutik Herawati selaku guru Fisika dan waka kurikulum MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

Hal di atas juga diperkuat oleh bapak Ahmad Faiz, SE selaku guru Ekonomi dan Waka Sarana Prasarana MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyebutkan :

“Kepemimpinan bapak kepala madrasah baik dan demokratis hanya saja kurang berani mengambil resiko atau terlalu berhati-hati ketika mengambil keputusan selalu minta masukan dari bawahan. Komunikasi yang dijalankan cukup baik hal ini dibuktikan keterbukaan informasi dan tranparansi sehingga bapak ibu guru berani berbicara dan terjadi komunikasi dua arah. Pembinaan yang sering dilakukan adalah pertemuan rutin tiap bulan yang berisi curhat atau evaluasi dari kepala, BPP atau pengawas, pengajian kitab kuning untuk motivasi para guru”. (X.1)³²

Wawancara terhadap Tutik Sulistianingsih, ST selaku guru Kimia MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan bahwa :

“Kepemimpinan bapak kepala cukup baik dan familier, tidak ada perbedaan antara atasan dan bawahan. Sehingga kominkasi yang berjalan lancar dan komunikatif serta terbuka. Job division juga sudah jelas contohnya ada surat tentang lomba KSM mapel Ujian Nasional, kepala madrasah memanggil waka kurikulum untuk mempelajari isi surat dan dari waka kurikulum memanggil guru yang bersangkutan. Pembinaan guru setip bulan oleh kepala atau BPP dan pengawas serta ada kajian kitab kuning untuk peningkatan motivasi para guru”. (XI.1)³³

Mengutip wawancara dengan Sekretaris BPP Ma'arif NU Wedung, Bapak Zainudin, S.Ag sekaligus perwakilan wali murid perihal tipe kepemimpinan kepala madrasah secara umum sebagai berikut :

“Proses kepemimpinan di lembaga kami sesuai dengan AD/ART yakni dipilih oleh penguris BPP atas usulan guru satuan pendidikan untuk dimatangkan yang kemudian diplenokan oleh pengurus. Kepemimpinan di MTs atau MA adakah tangan panjang dari pengurus BPP. Komunikasi antar lembaga selalu dilakukan baik formal maupun non formal. Maka menurut saya prinsip di lembaga kami baik MTs maupun MA Raum Wedung adalah

³² Hasil interview dengan ibu Tutik Sulistianingsih selaku Kimia MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

³³ Hasil interview dengan ibu Ahmad Faiz, SE selaku guru Ekonomi MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

musyawarah mufakat, aspirasi dari bawah harus selalu dilakukan, dan kolektif kolegal”. (II.1)³⁴

Peneliti juga melakukan wawancara kepada perwakilan siswa kelas XI MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, Harirotul Lutfiyah yang menyebutkan :

*“Orangnya berwibawa, baik, dan jarang marah. Kami sebagai siswa jika melakukan tindakan yang tidak sesuai malu terhadap beliau, dan tidak pernah memberikan hukuman fisik melainkan disuruh membaca istigfar, shalat dhuha dan membaca 1 juz. (XX.1)”*³⁵

Hal diatas juga dikuatkan oleh Ahmad Daniel Ulya siswa kelas X MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Baik, kharismatik, beliau sering memberi contoh kepada siswa untuk berbuat baik. Selama ini yang aku lihat ya cukup demokratis”. (XIX.1).³⁶

Dari hasil interview di atas dapat dikatakan bahwa tipe kepemimpinan kepala madrasah di MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung cenderung menggunakan tipe demokratis, familier, komunikasi antara atasan dengan bawahan lancar, kolektif kolegal, prinsip dasar yang digunakan adalah musyawarah, tidak membedakan status, pembinaan yang guru dan karyawan yang berkelanjutan, pendelegasian tugas sesuai dengan tupoksinya. Seperti hasil interview peneliti dengan Kepala Madrasah MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung bapak Drs. Rohani, M. Hum sebagai berikut :

“Komunikasi yang saya lakukan alhamdulillah baik, kondusif dan kekeluargaan tidak diskriminasi dan saya menganggap semua sama tanpa pandang bulu dan saya mencoba berlaku adil. Sedangkan pemecahan masalah melalui kegiatan musyawarah rapat dulu dengan wakamad kaitan dengan kemaslahatan madrasah setelah itu diplenokan tetapi juga menyaring dari

³⁴ Hasil interview dengan bapak Zainudin, S.Ag selaku Sekretaris BPP Ma'arif Wedung Tanggal 24 Mei 2016

³⁵ Hasil interview dengan Harirotul Lutfiyah siswa kelas X MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016

³⁶ Hasil interview dengan Ahmad Daniel Ulya siswa kelas X MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016

aspirasi guru sehingga terbentuk keputusan. Pendelegasian sesuai dengan tupoksi saya berikan penuh kepada mereka. Contoh ada surat tentang olimpiade matematika saya mengundang wakamad kurikulum dan kesiswaan untuk mengkaji dan membina anak didik untk mengikuti lomba tersebut”. (V.1.f-g)³⁷

Seperti penjelasan bapak Sayidi, S.Pd.I selaku guru Ke-NU-an MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyatakan :

“Menurut saya sudah efektif, hal ini terlihat sering adanya koordinasi, komunikasi yang lancar dengan para guru dan karyawan. Dan pembinaan yang dilakukan oleh kepala setiap bulan dengan penyampaian evaluasi. Kepala madrasah tidak membedakan antara bawahan dengan atasan semua dianggap sama, para karyawan dan guru bekerja dengan senang hati tanpa ada pemaksaan. Pelimpahan wewenang sesuai dengan pembagian tugas. Penuh tanggung jawab, berdedikasi. Gaya dan tipe kepemimpinan yang paling menonjol adalah partisipasi warga madrasah dan demokratis”. (XII.1)³⁸

Hal di atas diperkuat oleh Siti Rohmah selaku TU bagian keuangan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyebutkan :

“Sejak ditunjuk menjadi kepala selama satu tahun, bapak kepala memimpin lembaga ini cukup baik, efektif dan metodenya yang sering dipakai aspiratif dan demokratis. Selalu mengedepankan asas kekeluargaan tanpa memandang bawahan”. (XVII)³⁹

Sedangkan menurut Anis Mustofiyah selaku KaTU MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyebutkan :

“Ya baik dan lebih demokratis dan familier, artinya bapak kepala tanpa membedakan antara atasan dan bawahan. Komunikasi lancar dan selalu dikoordinasikan dengan civitas madrasah terutama dengan Kepala TU. Sering meminta pendapat kepada bapak ibu guru”. (XVI.1)⁴⁰

³⁷ Hasil interview dengan Drs. Rohani, M.Hum selaku Kepala Madrasah MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016

³⁸ Hasil interview dengan bapak Sayyidi, S.Pd.I selaku guru Ke-NU-an MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

³⁹ Hasil interview dengan Ibu Siti Rohmah selaku karyawan bagian keuangan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

⁴⁰ Hasil interview dengan Ibu Siti Rohmah selaku KATU MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

Kemudian menurut Khoirul Anam selaku TU atau karyawan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyebutkan :

“Kepemimpinan bapak kepala fleksibel, santai jika ada permasalahan dirembuk bersama dengan bawahan. Tipe kepemimpinannya demokratis dan adil dengan bawahan. Komunikasi dengan bawahan lancar dan baik ini terbukti dari tidak membedakan antara atasan dan bawahan sering berkomunikasi non formal (jagong) dengan para TU”. (XIV.1)⁴¹

Hal di atas diperkuat oleh mantan kepala madrasah sekaligus guru Bahasa Arab MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung bapak Fathul Qorib, M.Pd.I yang mengatakan :

“Kepemimpinan bapak kepala madrasah tinggal meneruskan program dari kepala yang dulu yaitu mengambil prinsip menjaga dan melestarikan budaya lama yang baik dan mengambil budaya baru yang baik. Kepala sekarang aspiratif menggali pendapat dari para civitas madrasah. Contoh mendekati bulan puasa ada pengajian perlu dikomunikasikan bersama. Karena komunikasi sebuah kebutuhan, metode kepemimpinan familier pendelegasian wewenang sesuai dengan tupoksi. Ada juga reward bagi guru yang berprestasi baik akademik maupun non akademik”. (XVIII)⁴²

Senada diatas, Sari Sitawati, S.Pd guru Kesenian MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyebutkan :

“Kepemimpinan bapak kepala baik menggunakan gaya familier, komunikasi cukup bagus dan memakai bahasa yang komunikatif”. (XIII.1)⁴³

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung lebih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis (partisipatif) yaitu kepala madrasah selalu berkonsultasi dengan bawahannya mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dimana mereka dapat menyumbangkan idei-denyanya. Tipe demokratis

⁴¹ Hasil interview dengan bapak Khoirul Anam selaku karyawan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

⁴² Hasil interview dengan bapak Fatkhul Qorib, M.Pd.I selaku guru Bahasa Arab MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

⁴³ Hasil interview dengan Ibu Sari Sitawati selaku guru kesenian MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

berlandaskan pada pemikiran aktivitas dalam suatu organisasi akan dapat berjalan lancar dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan apabila terdapat suatu masalah, dan diputuskan bersama antara kepala madrasah dan bawahannya dengan musyawarah mufakat.

Selain melakukan wawancara, dan mencari dokumen yang menunjang, peneliti juga melakukan observasi tanggal 30 Mei 2016 tentang kepemimpinan kepala yaitu meningkatkan kualitas SDM dengan delegasi guru dalam MGMP dan pelatihan sebagaimana hasil observasi yang peneliti deskripsikan:

“Kepala madrasah selalu komitmen meningkatkan kualitas guru dengan memperbanyak mengirim guru dalam MGMP, pelatihan dan pembuatan bahan ajar”. (OB.1)⁴⁴

Hasil observasi tersebut peneliti dokumentasikan dalam bentuk gambar sebagaimana terlihat dalam gambar berikut.



Gambar 4.3
Kegiatan MGMP MTs NU Raum Wedung

⁴⁴ Hasil Observasi tanggal 30 Mei 2016

2. Pengambilan Keputusan di lingkungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung

Madrasah atau sekolah sebagai sebuah organisasi penyelenggara pendidikan memiliki berbagai dimensi yang paling berhubungan satu dengan yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa madrasah sebagai sebuah organisasi tersebut mempunyai karakteristik tersendiri, yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Karakteristik khusus yang dimiliki oleh madrasah adalah merupakan tempat berlangsungnya proses belajar mengajar, tempat khusus untuk membudayakan kehidupan manusia yang memiliki potensi yang bagus, karena itu kepala madrasah, guru dan karyawan merupakan pelaku-pelaku penting dalam mengelola kegiatan pembelajaran di madrasah.

Kepala madrasah adalah orang yang paling dominan dan berperan dalam pengelolaan madrasah. Pengelolaan tersebut akan berpengaruh terhadap efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan pendidikan melalui madrasah tersebut.

Sebagai pengelola, kepala madrasah mempunyai berbagai peran, diantaranya sebagai pengambil keputusan. Sebagai pengambil keputusan adalah sosok penentu arah dan program pengembangan pendidikan di madrasah yang dipimpinnya. Kelancaran dan kesuksesan pelaksanaan program madrasah tergantung pada kecakapan kepala madrasah dalam hal pengambilan keputusan, kepala madrasah dituntut untuk bisa mengambil keputusan dengan tepat.

Dari hasil interview peneliti dengan kepala madrasah, waka kurikulum, waka kesiswaan, dan guru dan karyawan di lingkungan BPP Ma'arif NU Wedung dalam hal ini tentang pengambilan keputusan di MTs dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, keduanya memiliki corak dan tipe yang sama yaitu proses pengambilan keputusan oleh kepala madrasah dilakukan secara musyawarah mufakat yang dilalui dengan dua proses. Pertama rapat harian yang dihadiri oleh kepala madrasah, para waka, dan Katu. Hasil dari rapat harian akan disampaikan di rapat pleno. Sedangkan

yang kedua rapat pleno yang dihadiri oleh seluruh civitas madrasah. Dirapat harian ini gunanya adalah mencapai keputusan yang terbaik dan disetujui oleh semua warga madrasah dan dapat menolak hasil dari rapat harian. Kepala madrasah tidak serta merta mengambil keputusan secara mandiri tetapi melibatkan elemen madrasah bahkan melibatkan pengurus BPP Ma'arif NU Wedung.

Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Agus Sunarko, S.Pd selaku waka kurikulum MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Secara prinsip pengambilan keputusan selalu dikomunikasikan kepada para wakil kepala sehingga menjadi keputusan bersama dan bisa mewarnai dan tidak otoriter kemudian diplenokan dan disosialisasikan dengan warga sekolah”. (XXII.2)⁴⁵

Hal ini diperkuat oleh Moh. Fahrur, S.Pd selaku guru IPA dan waka kesiswaan MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan bahwa :

“Pengambilan keputusan ada dua tahap. Pertama rapat harian kedua rapat pleno atau sosialisasi. Musyawarah mufakat selalu dikedepankan oleh bapak kepala madrasah meskipun pada saat-saat tertentu kepala madrasah harus mengambil sikap yang tegas secara mandiri”. (XXIII.2)⁴⁶

Senada dengan diatas, Ibu Umi Thoifah, S.Ag guru Aqidah Akhlak MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan bahwa proses pengambilan keputusan oleh kepala madrasah MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung dilakukan secara musyawarah mufakat. Hal ini dapat dilihat dari wawancara berikut ini :

“Pengambilan keputusan melalui jalan musyawarah mufakat oleh kepala madrasah bersama waka dan TU lalu dibawa ke rapat umum yang dihadiri oleh warga madrasah”. (XXVIII.2)⁴⁷

⁴⁵ Hasil interview dengan Bapak Agus Sunarko selaku waka kurikulum dan guru Bahasa Indonesia MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016.

⁴⁶ Hasil interview dengan Bapak Moh Fahrur guru IPA dan Waka keiswaan MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016.

⁴⁷ Hasil interview dengan Ibu Umi Thoifah guru Aqidah Akhlak MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 22 Mei 2016.

Pewawancara juga bertanya secara langsung kepada Bapak Rohmat Hidayat, M.Pd.I selaku Kepala TU MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Bijaksana lewat jalan musyawarah dikerucutkan dalam rapat harian yang dihadiri oleh kepala, wakil kepala, dan TU dan diplenokan dengan bapak guru”. (XXVI.2)⁴⁸

Disamping itu, peneliti juga bertanya kepada Wali murid MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung terkait pengambilan keputusan kepala madrasah dengan bapak Ahmad Muji mengatakan :

“Demokratis dan prinsip musyawarah selalu dikedepankan. Terkadang para wali murid diajak rapat bersama dalam menyelesaikan masalah terkaitan dengan hak dan kewajiban peserta didik dan wali murid. Sosialisasi kepada wali murid tentang kesepakatan yang dijalankan dan yang telah diputuskan”. (XXV.2)⁴⁹

Peneliti juga mewawancarai Bapak Masykuri Abdillah, S.Ag selaku ketua Badan Pelaksana Pendidikan (BPP) Ma'arif NU Wedung mengatakan :

“Selalu dimusyawarahkan dengan satuan lembaga pendidikan. Contoh masalah anggaran madrasah. Lembaga membuar RAPBM kepada pengurus untuk disetujui atau tidak, pelaksanaan pembangunan gedung juga perlu dimusyawarahkan dengan pengurus”. (I.2)⁵⁰

Sedangkan menurut M. Fauzin selaku bagian pendidikan dan inovasi BPP Ma'arif Raum Wedung menyatakan pengambilan keputusan di MTs dan MA sebagai berikut:

“Pengambilan keputusan di MA NU Raudlatul Mu'allimin lebih condong dari masukan guru lalu menjadi pijakan dari kepala ini artinya bottom to up, karena kepala MA NU Raum baru menjabat satu tahun dan tahap penataan organisasi sedangkan kepala MTs NU Raudlatul Mu'allimin dari kebijakan dari kepala dan

⁴⁸ Hasil interview dengan Bapak Rohmat Hidayat, M.Pd.I selaku Katu MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 21 Mei 2016

⁴⁹ Hasil interview dengan Bapak Ahmad Muji selaku Wali Murid MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 21 Mei 2016

⁵⁰ Hasil interview dengan Bapak Masykuri Abdillah, S.Ag selaku Ketua BPP Ma'arif NU Wedung Tanggal 24 Mei 2016

dimusyawarahkan kepada guru atau up to bottom, karena pengaruh kepala yang kharismatis dan sudah menjabat dua periode. Tetapi meskipun demikian, proses pengambilan keputusan melalui mekanisme rapat harian maupun rapat pleno. Adapun jika melibatkan pengurus BPP Ma'arif sifatnya umum misalnya soal pembinaan guru, soal SPP, soal BSM atau bangunan". (IV.2)⁵¹

Kemudian menurut Bapak Sucipto, S.IP selaku bendahara BPP Ma'arif NU Wedung tentang pengambilan keputusan menyebutkan:

"Pengambilan keputusan diserahkan pada tingkat satuan pendidikan masing-masing. Hanya saja jika ada kebijakan secara umum yang melibatkan pengurus maka diadakan musyawarah antar lembaga dan hasilnya akan dipelenokan kepada semua dewan guru". (III.2)⁵²

Sementara itu, menurut perwakilan siswa MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, Putri Nur Hamidah kelas VIII dan selaku ketua OSIS ketika peneliti wawancarai terkait pengambilan keputusan kepala madrasah mengatakan :

"Keputusan terhadap anak ya selalu dimusyawarahkan lalu hasilnya diumumkan di mading atau ketika apel pagi".⁵³

Kemudian dikuatkan oleh Ahmad Najiul Abid kelas VII MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyatakan :

"Yang aku ketahui ya selalu dirapatkan dengan semua guru dan ada sosialisasi dengan wali murid dan siswa". (XXXII.2)⁵⁴

Dari hasil interview di atas dapat dikatakan bahwa proses pengambilan keputusan oleh kepala madrasah di MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung cenderung menggunakan musyawarah mufakat dengan dibagi menjadi dua tahap. Ada rapat harian dan ada rapat pleno. Seperti hasil interview peneliti dengan Kepala Madrasah MTs NU

⁵¹ Hasil interview dengan Bapak M. Fauzin, M.Pd selaku Bagian Pendidikan dan inovasi BPP Ma'arif NU Wedung Tanggal 24 Mei 2016

⁵² Hasil interview dengan Bapak Sucipto, S.IP selaku Bendahara BPP Ma'arif NU Wedung Tanggal 24 Mei 2016

⁵³ Hasil interview dengan Putri Nur Hamidah selaku siswa kelas VIII dan Ketua OSIS MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 22 Mei 2016

⁵⁴ Hasil interview dengan Ahmad Najiul Abid selaku siswa kelas VII MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 22 Mei 2016

Raudlatul Mu'allimin Wedung bapak Salman Dahlawi, S.Ag, M.Pd.I sebagai berikut :

“Proses pengambilan keputusan selalu dengan menggunakan sistem musyawarah tergantung dari substansi masalah yang dihadapi. Kami memiliki rapat harian dengan wakamad dan karyawan dan rapat pleno yang meliputi semua elemen lembaga pendidikan. Prosedur sama dengan tadi melalui musyawarah dan penggalan ide yang terbaik itulah yang akan menjadi keputusan. Demokratis dan aspiratif merupakan tujuan kami dalam menggali keputusan”. (XXI.2.a-b)⁵⁵

Seperti penjelasan di atas, Bapak Fathur Rohman, Lc selaku Waka sarana dan prasarana MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung sekaligus pengampu mapel Bahasa Arab menambahkan sebagai berikut :

“Sepanjang yang saya ketahui selalu menggunakan prinsip musyawarah selalu dikedepankan. Secara prinsip selalu dikomunikasikan kepada para wakil kepala sehingga menjadi keputusan bersama dan bisa mewarnai dan tidak otoriter kemudian diplenokan dan disosialisasikan dengan warga sekolah”. (XXIV.2)⁵⁶

Senada dengan di atas, bapak M. Suhairi, M.Ag selaku guru SKI MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Melibatkan semua civitas madrasah dalam musyawarah dan menawarkan ide-ide yang terbaik untuk kemajuan madrasah”. (XXIX.2)⁵⁷

Seperti hal di atas, ibu Shofiyati selaku TU / Karyawan di MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menjelaskan bahwa :

“Bijaksana lewat jalan musyawarah dikerucutkan dalam rapat harian yang dihadiri oleh kepala, Waka, dan TU dan diplenokan dengan bapak guru”. (XXVII.2)⁵⁸

⁵⁵ Hasil interview dengan Bapak Salman Dahlawi, S.Ag, M.Pd.I selaku Kepala Madrasah MTs NU Raum Tanggal 23 Mei 2016

⁵⁶ Hasil interview dengan Bapak Fathur Rohman, Lc selaku Waka Sarpras dan guru Bahasa Arab MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016

⁵⁷ Hasil interview dengan Bapak M. Suhairi, M.Ag selaku guru SKI MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 22 Mei 2016

Selanjutnya peneliti mewawancarai civitas madrasah MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung terkait dengan proses pengambilan keputusan oleh kepala madrasah di MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, Slamet, S.Pd.I guru BP mengatakan bahawa :

“Keputusan yang diambil oleh kepala madrasah selalu bersama-sama dengan civitas madrasah. Pengambilan keputusan di MANU Raum Wedung Demak ada dua cara; pertama melalui rapat pengurus harian yang terdiri dari kepala, waka-waka dan Kepala TU. Kedua, rapat pleno yang terdiri dari semua civitas madrasah. Contoh Persoalan Bantuan Siswa Madrasah (BSM) apakah dibagikan rata atau hanya orang yang mendapatkan BSM saja ? Langkah yang diambil bapak kepala merapatkan dengan pengurus harian lalu hasilnya diplenokan ke dewan guru. Contoh kedua persoalan kemajuan pembelajaran guru maka sebelum pengambilan keputusan bapak kepala merapatkan dengan dewan guru. Kesimpulannya bapak kepala madrasah lebih mengedepankan musyawarah sebelum keputusan itu diambil”. (VI.2)⁵⁹

Hal tersebut diperkuat oleh bapak Asrorul Fahmi, S.Pd selaku guru Bahasa Inggris dan Waka kesiswaan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Pengambilan keputusan yang dilakukan bapak kepala madrasah adalah seperti jawaban yang disampaikan guru yang lain selalu diambil bersama-sama dengan civitas madrasah. Pengambilan keputusan di MANU Raum Wedung Demak ada dua cara; pertama melalui rapat pengurus harian yang terdiri dari kepala, waka-waka dan Kepala TU. Kedua, rapat pleno yang terdiri dari semua civitas madrasah. Artinya bapak kepala selalu mengedepankan prinsip musyawarah. Apalagi masalah krusial contohnya kenakalan anak yang sulit dipecahkan membutuhkan pemikiran orang-orang yang berada disekitarnya. Agar tidak terjadi polemik baru dan kebijakan yang diambil tidak merugikan kepentingan orang banyak”. (VIII.2)⁶⁰

⁵⁸ Hasil interview dengan ibu Shofiyati selaku TU / Karyawan MTs NU Raum Wedung Tanggal 22 Mei 2016

⁵⁹ Hasil interview dengan bapak Slamet, S.Pd.I selaku guru BP MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

⁶⁰ Hasil interview dengan bapak Asrorul Fahmi, S.Pd selaku guru Bahasa Inggris dan waka kesiswaan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

Senada dengan hal di atas, Ibu Tutik Herawati, ST selaku waka kurikulum dan guru Fisika MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyatakan bahwa :

“Pengambilan keputusan di MANU Raum Wedung meliputi dua tahap, pertama rapat harian yang meliputi kepala dan para waka serta karyawan. Ada juga rapat pleno yang meliputi seluruh civitas madrasah. Meskipun sudah diputuskan di rapat harian, bukan berarti langsung diputuskan di rapat pleno. Jika ada pendapat yang lebih baik dan diikuti oleh mayoritas anggota rapat, itulah yang diambil dan diputuskan dalam musyawarah mufakat”. (IX.2)⁶¹

Wawancara terhadap Tutik Sulistiawati, ST selaku guru Kimia MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan bahwa :

“Kepala madrasah selalu mengajak musyawarah dalam menyikapi permasalahan yang ada di madrasah. Contoh jika ada lomba KSM, bapak kepala musyawarah dengan waka kurikulum dan waka kesiswaan serta guru bidang studi yang bersangkutan, apakah mengirim delegasi lomba atau tidak kalau ya bagaimana tindakan selanjutnya. Sehingga dari musyawarah tersebut keputusan yang diambil benar-benar dijalankan”. (X1.2)⁶²

Hal di atas juga diperkuat oleh bapak Ahmad Faiz, SE selaku guru Ekonomi dan Waka Sarana Prasarana MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyebutkan :

“Berhati-hati, ada saatnya harus otoriter dan ada saatnya demokratis tergantung permasalahan yang dihadapi. Mekanisme pengambilan keputusan di MANU Raudlatul Mu'allimin Wedung meliputi dua tahap, pertama rapat harian yang meliputi kepala dan para waka serta karyawan. Ada juga rapat pleno yang meliputi seluruh civitas madrasah. Meskipun sudah diputuskan di rapat harian, bukan berarti langsung diputuskan di rapat pleno. Jika ada pendapat yang lebih baik dan diikuti oleh mayoritas anggota rapat, itulah yang diambil dan diputuskan dalam musyawarah mufakat”. (X.2)⁶³

⁶¹ Hasil interview dengan ibu Tutik Herawati selaku guru Fisika dan waka kurikulum MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

⁶² Hasil interview dengan ibu Tutik Sulistianingsih, ST selaku guru Kimia MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

⁶³ Hasil interview dengan bapak Ahmad Faiz, SE selaku guru Ekonomi dan waka sarpras MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

Mengutip wawancara dengan Sekretaris BPP Ma'arif NU Wedung, Bapak Zainudin, S.Ag sekaligus perwakilan wali murid perihal proses pengambilan keputusan oleh kepala madrasah secara umum sebagai berikut :

“Pengambilan keputusan diserahkan pada tingkat satuan pendidikan masing-masing. Hanya saja jika ada kebijakan secara umum yang melibatkan pengurus maka diadakan musyawarah antar lembaga dan hasilnya akan dipelenokan kepada semua dewan guru”. (II.2) ⁶⁴

Peneliti juga melakukan wawancara kepada perwakilan siswa kelas XI MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, Harirotul Lutfiyah yang menyebutkan :

“Sepengetahuan saya disini bapak kepala selalu bercakap-cakap dengan guru lain dan juga ada rapat semua guru di ruang yang sama. Hasil rapat akan disampaikan kepada siswa melalui mading, upacara atau surat resmi kepada orang tua”. (XX.2) ⁶⁵

Hal diatas juga dikuatkan oleh Ahmad Daniel Ulya siswa kelas X MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Keputusan terhadap anak ya selalu dimusyawarahkan lalu hasilnya diumumkan di mading atau ketika apel pagi”. (XIX.1) ⁶⁶

Dari hasil interview di atas dapat dikatakan bahwa proses pengambilan keputusan oleh kepala madrasah di MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung cenderung menggunakan musyawarah mufakat dengan dibagi menjadi dua tahap. Ada rapat harian dan ada rapat pleno. Seperti hasil interview peneliti dengan Kepala Madrasah MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung bapak Drs. Rohani, M. Hum sebagai berikut :

⁶⁴ Hasil interview dengan bapak Zainudin, S.Ag selaku Sekretaris BPP Ma'arif Wedung Tanggal 24 Mei 2016

⁶⁵ Hasil interview dengan Harirotul Lutfiyah siswa kelas X MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016

⁶⁶ Hasil interview dengan Ahmad Daniel Ulya siswa kelas X MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016

“Proses pengambilan keputusan selalu dengan menggunakan sistem musyawarah tergantung dari substansi masalah yang dihadapi. Kami memiliki rapat harian dengan wakil kepala dan karyawan dan rapat pleno yang meliputi semua elemen lembaga pendidikan. Prosedur sama dengan tadi melalui musyawarah dan penggalan ide yang terbaik itulah yang akan menjadi keputusan. Demokratis dan aspiratif merupakan tujuan kami dalam menggali keputusan. Saya hanya sebagai fasilitator keputusan adalah kolektif kolegial semua sama dalam pengambilan keputusan hanya dalam keadaan mendesak”. (V.2.a-c)⁶⁷

Seperti penjelasan bapak Sayidi, S.Pd.I selaku guru Ke-NU-an MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyatakan :

“Seperti yang saya ketahui, pengambilan keputusan selalu dengan jalan musyawarah justru pak kepala banyak menggali aspirasi dari wakil kepala dan guru serta TU. Manakah aspirasi yang terbaik dan mayoritas itu akan dijalankan”. (XXII.2)⁶⁸

Kemudian menurut Siti Umaroh, S.Pd.I selaku TU atau karyawan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyebutkan :

“Keputusan selalu diambil bersama-sama dan melibatkan wali murid sebagai contoh kenaikan SPP harus dapat persetujuan oleh pengurus BPP dan wali murid dengan jalan musyawarah”. (XV.2)⁶⁹

Hal di atas diperkuat oleh mantan kepala madrasah sekaligus guru Bahasa Arab MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung bapak Fathul Qorib, M.Pd.I yang mengatakan :

“Seperti yang dulu saya pernah lakukan yaitu dengan musyarah mufakat. Musyawarah internal dulu dengan wakil kepala dan TU kemudian dengan semua guru. Lalu dibuatkan SK berdasarkan hasil keputusan rapat”. (XVIII.2)⁷⁰

⁶⁷ Hasil interview dengan Drs. Rohani, M.Hum selaku Kepala Madrasah MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016

⁶⁸ Hasil interview dengan bapak Sayyidi, S.Pd.I selaku guru Ke-NU-an MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

⁶⁹ Hasil interview dengan bapak Siti Umaroh, S.Pd.I selaku karyawan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

⁷⁰ Hasil interview dengan bapak Fatkhul Qorib, M.Pd.I selaku guru Bahasa Arab MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

Senada diatas, Sari Sitawati, S.Pd guru Kesenian MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyebutkan :

“Ya melalui rapat, ada harian dan ada pleno. Karena bapak kepala sebelum memutuskan selalu minta pendapat dari para waka dan dewan guru”. (XIII.2)⁷¹

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan oleh kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung lebih cenderung menggunakan musyawarah mufakat dengan dua tahap. Pertama rapat harian yang dihadiri oleh kepala madrasah, wakil kepala dan para karyawan. Kemudian hasil keputusan tersebut dibawa dalam rapat pleno yang dihadiri oleh seluruh civitas madrasah. Tujuannya adalah mencari ide-ide terbaik sehingga menjadi keputusan yang dapat diterima oleh semua warga madrasah dan dijalankan serta ditaati bersama. Akhir dari proses pengambilan keputusan tersebut kepala madrasah membuat surat keputusan dan disosialisasikan kepada semua warga madrasah sehingga tujuan dari program madrasah tercapai.

Selain melakukan wawancara, dan mencari dokumen yang menunjang, peneliti juga melakukan observasi tentang pengambilan keputusan selalu menggunakan prinsip musyawarah mufakat. Rapat dilaksanakan rabu, 30 Maret 2016 sebagaimana hasil observasi yang peneliti deskripsikan:

“Kepala madrasah melaksanakan tugasnya yaitu berkoordinasi dengan para wakamad, membagi tugas sesuai dengan job masing-masing perihal persiapan program yang akan dilakukan. Dan meminta masukan dari para guru”.⁷²

Hasil observasi tersebut peneliti dokumentasikan dalam bentuk gambar sebagaimana terlihat dalam gambar berikut.

⁷¹ Hasil interview dengan Ibu Sari Sitawati, S.Pd selaku guru Kesenian MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

⁷² Hasil obeservasi tanggal 30 Maret 2016



Gambar 4.4
Kegiatan pengambilan keputusan melalui rapat harian
MTs NU Raum Wedung



Gambar 4.5
Kegiatan pengambilan keputusan melalui rapat pleno
MA NU Raum Wedung

3. Pengawasan di lingkungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung

Pengawasan merupakan suatu proses untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan dalam pelaksanaan rencana agar segera dilakukan upaya perbaikan sehingga dapat memastikan bahwa aktifitas yang dilaksanakan secara riil merupakan aktifitas yang sesuai dengan apa yang direncanakan.

Kegiatan pengawasan pada dasarnya membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi. Apabila dalam prosesnya terjadi penyimpangan/hambatan/penyelewengan segera dilakukan tindakan koreksi. Untuk memperoleh hasil yang lebih efektif, pengawasan dilakukan bukan hanya pada akhir proses manajemen tetapi pada setiap tingkatan proses manajemen. Proses pengawasan dilakukan guna meningkatkan kinerja guru dalam suatu madrasah atau lembaga. Kinerja guru ini berkaitan langsung dengan disiplin dari guru itu sendiri, karena besar kecilnya kinerja dipengaruhi oleh besar kecilnya disiplin guru.

Dari hasil interview peneliti dengan kepala madrasah, waka kurikulum, waka kesiswaan, dan guru dan karyawan di lingkungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung dalam hal ini kepala madrasah MTs dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung yang mengatakan tentang pengawasan kepala madrasah, yaitu setiap hari bapak kepala madrasah mengecek kehadiran guru dan karyawan madrasah dengan alat *finger print*, atau bertanya kepada guru piket secara langsung. Bapak kepala madrasah meminta tagihan administrasi guru lewat wakil kepala madrasah bidang kurikulum, atau persoalan kedisiplinan siswa bapak kepala madrasah bisa meminta lapotan kepada wakil bidang kesiswaan.

Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Agus Sunarko, S.Pd selaku waka kurikulum MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Persoalan pengawasan selalu dilakukan, hal ini terlihat pada bidang waka kurikulum, kepala madrasah selalu meminta perangkat pembelajaran yang dibuat oleh guru. Bapak kepala

selalu mengecek keadaan sekolah dalam proses KBM. Pengawasan terhadap kehadiran guru dan siswa”. (XXII.3)⁷³

Hal ini diperkuat oleh Moh. Fahrur, S.Pd selaku guru IPA dan waka kesiswaan MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan bahwa :

“Terhadap kesiswaan punya catatan-catatan tersendiri ditegur pada waktu pembinaan. Selain itu bapak kepala selalu mengecek kondisi KBM, adanya guru piket yang tugasnya untuk mengkondisikan KBM awal sampai akhir. Kepala madrasah selalu mengingatkan guru tentang administrasi. Pengawasan terhadap etika diperketat. Misalnya jika ada membawa HP maka akan diambil dan orang tua yang akan mengambilnya dan diberi pembinaan”. (XXIII.3)⁷⁴

Senada dengan diatas, Ibu Umi Thoifah, S.Ag guru Aqidah Akhlak MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan bahwa pengawasan kepala madrasah MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung :

“Pengawasan terhadap guru selalu mengecek kehadiran dan melihat finger print, berkeliling ke semua kelas, adanya evaluasi setiap bulan dan ada pembinaan bagi guru yang kurang disiplin”. (XVIII.3)⁷⁵

Pewawancara juga bertanya secara langsung kepada Bapak Rohmat Hidayat, M.Pd.I selaku Kepala TU MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Pembinaan dari hasil pengawasan setiap hari atau setiap minggu. Pengawasan terhadap etika setiap saat dilakukan, pengawasan terhadap kehadiran guru melalui absen finger print, supervisi”. (XVI.3)⁷⁶

⁷³ Hasil interview dengan Bapak Agus Sunarko selaku waka kurikulum dan guru Bahasa Indonesia MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016.

⁷⁴ Hasil interview dengan Bapak Moh Fahrur guru IPA dan Waka keiswaan MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016.

⁷⁵ Hasil interview dengan Ibu Umi Thoifah guru Aqidah Akhlak MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 22 Mei 2016.

⁷⁶ Hasil interview dengan Bapak Rohmat Hidayat, M.Pd.I selaku Katu MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 21 Mei 2016

Disamping itu, peneliti juga bertanya kepada Wali murid MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung terkait pengawasan kepala madrasah dengan bapak Ahmad Muji mengatakan :

“Pembinaan dari hasil pengawasan setiap hari atau setiap minggu. Pengawasan terhadap etika setiap saat dilakukan, pengawasan terhadap kehadiran guru melalui absen finger print, supervisi. Terhadap wali murid ada laporan dan panggilan khusus jika anaknya bermasalah. Wali murid juga diajak bekerja sama untuk mengawasi anak-anaknya jika berada diluar jam madrasah”.(XV.3)⁷⁷

Sedangkan menurut M. Fauzin selaku bagian pendidikan dan inovasi BPP Ma'arif Raun Wedung menyatakan pengawasan di MTs dan MA sebagai berikut:

“Pengawasan yang kami lakukan sebagai pengurus, berupa pengawasan akedmik pada semester I, sedangkan pengawasan manajerial pada semester II. Demikian juga di MTs dan MA, pengawasan akdemik dilakukan oleh kepala dan wakil kepala kurikulum. Pengawasan dalam bentuk kedisiplinan guru, kinerja guru melalui class visit, finger print atau laporan pertanggungjawaban”. (IV.3)⁷⁸

Sementara itu, menurut perwakilan siswa MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, Putri Nur Hamidah kelas VIII dan selaku ketua OSIS ketika peneliti wawancarai terkait pengawasan kepala madrasah mengatakan :

“Pengawasaan ketat, mulai jam 7.00 pak kepala dan bapak ibu guru sudah hadir dan bersalaman bersama, pengawasan etika dan busana juga selalu diperhatikan”. (XXX1.3)⁷⁹

Dari hasil interview di atas dapat dikatakan bahwa pengawasan kepala madrasah di MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung dilakukan setiap hari jam kerja mulai pukul 07.00-13.00 WIB dengan

⁷⁷ Hasil interview dengan Bapak Ahmad Muji selaku Wali Murid MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 21 Mei 2016

⁷⁸ Hasil interview dengan Bapak M. Fauzin, M.Pd selaku Bagian Pendidikan dan inovasi BPP Ma'arif NU Wedung Tanggal 24 Mei 2016

⁷⁹ Hasil interview dengan Putri Nur Hamidah selaku Ketua Siswa kelas VIII dan Ketua OSIS MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 22 Mei 2016

mengecek kehadiran guru dan siswa, supervisi, pembinaan dan sebagainya. Seperti hasil interview peneliti dengan Kepala madrasah MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung bapak Salman Dahlawi, S.Ag, M.Pd.I sebagai berikut :

“Pengawasan terhadap kedisipilinan dengan mengecek kehadiran guru melalui alat komputer, pembinaan dan evaluasi kerja. Ada juga pembinaan supervisi dari pengawas dan pengurus BPP terkait dengan supervisi akademik. Dalam pengawasan penyelesaian pekerjaan, sesuai dengan tugas masing-masing saya hanya monitoring kegiatan tersebut dan memberikan support kemudian ada pertanggungjawaban”. (XX1.3.a-b)⁸⁰

Seperti penjelasan di atas, Bapak Fathur Rohman, Lc selaku Waka sarana dan prasarana MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung sekaligus pengampu mapel Bahasa Arab menambahkan sebagai berikut :

“Dengan mengecek kehadiran guru agar kedisiplinan semakin meningkat. Jika ada bapak ibu guru yang kurang disiplin ada pembinaan khusus. Kepala madrasah selalu memberi motivasi agar kinerja guru selalu ditingkatkan. Tata tertib agar dijalankan dan ditaati”. (XXIV.3)⁸¹

Senada dengan di atas, bapak M. Suhairi, M.Ag selaku guru SKI MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Pengawasan terhadap guru selalu mengecek kehadiran dan melihat finger print, berkeliling ke semua kelas, adanya evaluasi setiap bulan dan ada pembinaan bagi guru yang kurang disiplin, memberi teladan pengawasan, dan selalu mengecek administrasi guru”. (XXIX.3)⁸²

Seperti hal di atas, ibu Shofiyati selaku TU / Karyawan di MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menjelaskan bahwa :

⁸⁰ Hasil interview dengan Bapak Salman Dahlawi, S.Ag, M.Pd.I selaku Kepala Madrasah MTs NU Raum Tanggal 23 Mei 2016

⁸¹ Hasil interview dengan Bapak Fathur Rohman, Lc selaku Waka Sarpras dan guru Bahasa Arab MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 23 Mei 2016

⁸² Hasil interview dengan Bapak M. Suhairi, M.Ag selaku guru SKI MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 23 Mei 2016

“Pembinaan dari hasil pengawasan setiap hari atau setiap minggu. Pengawasan terhadap TU selalu dikontrol ada laporan triwulan dan akhir tahun yang harus dipertanggungjawabkan”. (XXVII.3)⁸³

Selanjutnya peneliti mewawancarai civitas madrasah MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung terkait dengan pengawasan kepala madrasah di MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, Slamet, S.Pd.I guru BP mengatakan bahwa :

“Menurut saya bagus, hal ini dibuktikan dengan adanya pengecekan kehadiran guru dan pengecekan terhadap kedisiplinan siswa. Dengan selalu bertanya kepada guru piket tentang rekap guru dan siswa yang tidak hadir hari ini. Jika ada guru yang tidak hadir tanpa ijin maka bapak kepala menelpon guru yang bersangkutan. Jika ada siswa yang tidak hadir maka bapak kepala mengundang wali kelas agar dapat menyelesaikan siswa yang tidak hadir dengan home visit. Jika belum terselesaikan, maka orang tua akan dipanggil oleh pihak madrasah sehingga terjadi hubungan yang sinergis”. (VI.3)⁸⁴

Hal tersebut diperkuat oleh bapak Asrorul Fahmi, S.Pd selaku guru Bahasa Inggris dan Waka kesiswaan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Tanggapan saya tentang pengawasan sangat ketat, beliau hadir lebih awal dan berdiri di depan gerbang untuk menyambut anak serta guru yang hadir. Pengawasan terhadap anak didik beliau meminta kepada wali kelas rekap jumlah anak yang tidak masuk dengan follow up nya ada pemanggilan dan teguran yang akan ditangani langsung oleh waka kesiswaan. Pengawasan terhadap guru adanya alat finger kehadiran guru Pengawasan terhadap kinerja karyawan dengan meminta laporan keuangan dan surat menyurat dalam memberikan pelayanan terhadap guru dan siswa yang membutuhkan. Pengawasan terhadap guru adanya jadwal supervisi pembelajaran teradap guru agar pembelajaran sesuai

⁸³ Hasil interview dengan ibu Shofiyati selaku TU / Karyawan MTs NU Raum Wedung Tanggal 21 Mei 2016

⁸⁴ Hasil interview dengan bapak Slamet, S.Pd.I selaku guru BP MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

dengan RPP. Evaluasi juga dilakukan setiap akhir bulan dan setiap semester”. (VIII.3)⁸⁵

Senada dengan hal di atas, Ibu Tutik Herawati, ST selaku waka kurikulum dan guru Fisika MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyatakan bahwa :

“Setiap hari optimalkan guru piket yang bertugas untuk merekap guru dan anak yang tidak hadir atau kurang disiplin setiap seminggu sekali. Bagi bapak ibu guru diminta laporan dari absen jurnal, wali kelas diminta rekap kehadiran anak, dan melakukan home visit”. (IX.3)⁸⁶

Hal di atas juga diperkuat oleh bapak Ahmad Faiz, SE selaku guru Ekonomi dan Waka Sarana Prasarana MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyebutkan :

“Pengawasan langsung dari kepala. Setiap hari ada guru piket yang tugasnya memantau KBM kemudian kepala bertanya siapa saja yang tidak masuk. Ada rekap kehadiran siswa dan adanya kunjungan wali kelas (home visit) dan ada pemanggilan oleh pihak madrasah kepada wali murid”. (X.3)⁸⁷

Wawancara terhadap Tutik Sulistiawati, ST selaku guru Kimia MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan bahwa :

“Pengawasan perlu ditingkatkan terutama kedisiplinan guru dan murid, meskipun keadaan yang berjalan sudah cukup baik. guru piket yang bertugas untuk merekap guru dan anak yang tidak hadir atau kurang disiplin setiap seminggu sekali. Bagi bapak ibu guru diminta laporan dari absen jurnal, wali kelas diminta rekap kehadiran anak, dan melakukan home visit”. (XI.3)⁸⁸

⁸⁵ Hasil interview dengan bapak Asrorul Fahmi, S.Pd selaku guru Bahasa Inggris dan waka kesiswaan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

⁸⁶ Hasil interview dengan ibu Tutik Herawati selaku guru Fisika dan waka kurikulum MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

⁸⁷ Hasil interview dengan ibu Ahmad Faiz, SE selaku guru Ekonomi dan waka sarpras MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

⁸⁸ Hasil interview dengan ibu Tutik Sulistianingsih, ST selaku guru Kimia MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

Mengutip wawancara dengan Sekretaris BPP Ma'arif NU Wedung, Bapak Zainudin, S.Ag sekaligus perwakilan wali murid perihal tipe kepemimpinan kepala madrasah secara umum sebagai berikut :

“Pengawasan yang dilakukan BPP dengan cara : catatan dari setiap satuan pendidikan, evaluasi melalui pembinaan di akhir bulan, adanya reward dan punishment, pengecekan rekap kehadiran guru, adanya pembinaan. Sebagai wali murid, kami dibebankan mengawasi anak diluar jam sekolah agar lebih disiplin belajar dan taat aturan”. (II.3)⁸⁹

Peneliti juga melakukan wawancara kepada perwakilan siswa kelas XI, Harirotul Lutfiyah yang menyebutkan :

“Pengawasan ketat, mulai jam 7.00 pak kepala dan bapak ibu guru sudah hadir dan bersalaman bersama, pengawasan etika dan busana juga selalu diperhatikan. Kehadiran anak juga selalu dicek dan dihitung jika tidak disiplin akan ada pemanggilan”. (XX.3)⁹⁰

Dari hasil interview di atas dapat dikatakan bahwa pengawasan kepala madrasah di MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung dilakukan setiap hari jam kerja mulai pukul 07.00-13.00 WIB dengan mengecek kehadiran guru dan siswa, supervisi, pembinaan dan sebagainya.. Seperti hasil interview peneliti dengan Kepala madrasah MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung bapak Drs. Rohani, M. Hum sebagai berikut.

“Sistem pengawasan melekat pada diri masing-masing saya hanya memotivasi supaya mereka sadar akan tugas masing-masing, ada alat komputer untuk mengecek kehadiran guru, ada guru piket untuk mengecek kondisi KBM dan merekap kehadiran anak sehingga dapat terkontrol. Dan dalam penyelesaian pekerjaan juga diserahkan ke tupoksi masing-masing. Misalnya perangkat pembelajaran saya suruh wakamad kurikulum untuk selalu menagih dan lain-lain”. (V.3)⁹¹

⁸⁹ Hasil interview dengan bapak Zainudin, S.Ag selaku Sekretaris BPP Ma'arif Wedung Tanggal 24 Mei 2016

⁹⁰ Hasil interview dengan Harirotul Lutfiyah siswa kelas XI MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016

⁹¹ Hasil interview dengan Drs. Rohani, M.Hum selaku Kepala Madrasah MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016

Hal di atas diperkuat oleh mantan kepala madrasah sekaligus guru Bahasa Arab MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung bapak Fathul Qorib, M.Pd.I yang mengatakan :

“Bapak kepala madrasah 40 % dibelakang meja dan 60 % pengawasan secara langsung, kepala madrasah setiap hari kontrol walaupun ada guru piket”. (XVIII.3)⁹²

Kemudian menurut Khoirul Anam selaku TU atau karyawan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyebutkan :

“Bapak kepala madrasah monitoring kelas-kelas secara langsung atau tidak langsung. Tujuannya untuk mengawasi kedisiplinan guru dan anak. Pengawasan terhadap kinerja guru adanya supervisi yang dilaksanakan oleh kepala kepada bapak ibu guru dan ada jadwal pemberitahuan sebelumnya”. (XIV.3)⁹³

Seperti penjelasan bapak Sayidi, S.Pd.I selaku guru Ke-NU-an MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyatakan :

“Pengawasan perlu ditingkatkan terutama kedisiplinan guru dan murid, meskipun keadaan yang berjalan sudah cukup baik. guru piket yang bertugas untuk merekap guru dan anak yang tidak hadir atau kurang disiplin setiap seminggu sekali. Bagi bapak ibu guru diminta laporan dari absen jurnal, wali kelas diminta rekap kehadiran anak, dan melakukan home visit”. (XII.3)⁹⁴

Kemudian menurut Sari Sitawati, S.Pd selaku guru Kesenian MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyebutkan :

“Bapak kepala madrasah monitoring ke kelas-kelas secara langsung atau tidak langsung. Tujuannya untuk mengawasi kedisiplinan guru dan anak. Pengawasan terhadap kinerja guru adanya supervisi yang dilaksanakan oleh kepala kepada bapak ibu guru dan ada jadwal pemberitahuan sebelumnya”. (XIII.3)⁹⁵

⁹² Hasil interview dengan bapak Fatkhul Qorib, M.Pd.I selaku guru Bahasa Arab MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

⁹³ Hasil interview dengan bapak Khoirul Anam selaku karyawan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

⁹⁴ Hasil interview dengan bapak Sayyidi, S.Pd.I selaku guru Ke-NU-an MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

⁹⁵ Hasil interview dengan Ibu Sari Sitawati, S.Pd selaku guru Kesenian MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

Kemudian dikuatkan oleh Anis Mutofiyah selaku Ka TU MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyebutkan :

“Pengawasan cukup ketat, bapak ibu guru dan anak masuk pukul 07.00 berdoa dan 15 menit membaca alquran. Pak kepala mengecek kehadiran guru lewat alat finger print atau monitoring secara langsung. Untuk kehadiran siswa lewat guru piket merekap kehadiran siswa setiap minggu”. (XVI.3)⁹⁶

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan oleh kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung dilakukan setiap hari jam kerja dalam bentuk pengecekan kehadiran guru, rekap kehadiran siswa perminggu, pengawasan terhadap busana siswa, pengecekan kinerja guru, pemberian motivasi dan ada pembinaan khusus bagi guru yang indisipliner. Khusus untuk siswa yang kurang disiplin, kepala madrasah memanggil orang tua yang bersangkutan. Pengawasan ini bertujuan agar semua berjalan disiplin dan sesuai dengan rencana sehingga tujuan dari program madrasah tercapai.

Selain melakukan wawancara, dan mencari dokumen yang menunjang, peneliti juga melakukan observasi tentang tipe kepemimpinan kepala yang bergaya aspiratif dan demokratis 17 Mei 2016 terbukti kebenaran wawancara tersebut bahwa ada pengawasan atau pembinaan dari kemenag sebagaimana hasil observasi yang peneliti deskripsikan:

*“Kepala madrasah melaksanakan tugasnya yaitu pengawasan administrasi dengan mengundang pengawas kemenag agar kinerja guru meningkat dan disiplin”.*⁹⁷ (OB.III)

Hasil observasi tersebut peneliti dokumentasikan dalam bentuk gambar sebagaimana terlihat dalam gambar berikut.

⁹⁶ Hasil interview dengan Ibu Anis Mustofiyah selaku karyawan / KaTU MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

⁹⁷ Hasil obeservasi tanggal 17 Mei 2016



Gambar 4.6
Kegiatan Supervisi Akademik di MA NU Raum Wedung



Gambar 4.7
Kegiatan pembinaan pengawas di MTs NU Raum Wedung

4. Keberhasilan kepemimpinan di lingkungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung

Pertimbangan utama dalam menentukan keberhasilan kepala madrasah adalah bagaimana sebuah madrasah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Keberhasilan kepala madrasah tidak dapat terlepas dari berbagai pengaruh, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Tetapi keberhasilan Kepala dan keberhasilan lembaga berkaitan erat.

Indikasi keberhasilan kepemimpinan yang ada pada dasarnya juga merupakan penampilan dari kepemimpinan kepala madrasah, secara garis besarnya dirasakan, diamati ada tidaknya beberapa indikasi sebagai berikut : 1) Dorongan yang kuat untuk bertanggung jawab dan penyelesaian tugas; 2) Penuh semangat dan tekun di dalam meyakinkan tujuan; 3) Berani mengambil risiko dan mengambil keputusan 4) Berusaha untuk berlatih, berpikir ke dalam situasi masyarakat; 5) Percaya diri dan memiliki identitas kepribadian; 6) Keinginan kuat untuk menerima konsekuensi keputusan dan tindakan; 7) Tahan uji dalam menghadapi tekanan akibat hubungan antar pribadi; Kemampuan untuk bersabar dalam menghadapi kegagalan dan penundaan; 9) Kecakapan untuk mempengaruhi perilaku orang lain; 10) Kemauan untuk menciptakan sistem hubungan kemasyarakatan di dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa indikator utama yang dipakai di dalam menentukan keberhasilan sebuah madrasah adalah tingkat perubahan tercapainya tujuan organisasi atau madrasah dan pembinaan sumber daya manusia.

Dari hasil interview peneliti dengan kepala madrasah, waka kurikulum, waka kesiswaan, dan guru dan karyawan di lingkungan BPP Ma'arif NU Wedung dalam hal ini kepala madrasah MTs dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung tentang keberhasilan kepemimpinan sebagian besar responden mengatakan bahwa kepemimpinan yang dijalankan di MTs atau MA cukup berhasil meskipun ada beberapa yang belum optimal. Keberhasilan tersebut terlihat dari peningkatan disiplin

guru dan siswa, peningkatan sarana prasarana, peningkatan akademik dan non akademik, komunikasi terjalin dengan harmonis, pengawasan berkala, dalam mengambil keputusan melalui musyawarah mufakat atau kolektif kolegial dan sebagainya.

Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Agus Sunarko, S.Pd selaku waka kurikulum MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Yang paling menonjol adalah sarana prasarana yang selalu meningkat sehingga menjadi nyaman untuk kelancaran KBM. Prestasi akademik no 2 dan 3 se kecamatan Wedung Non akademik qiroati juara II Se Jateng. Bapak ibu guru bekerja sesuai dengan tupoksinya”. (XXII.4)⁹⁸

Hal ini diperkuat oleh Moh. Fahrur, S.Pd selaku guru IPA dan waka kesiswaan MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan bahwa :

“Penggalian dana dan pembangunan sarpras yang luar biasa tanpa memungut kepada wali murid artinya kepala madrasah memiliki network yang luas. Lulusan di MTs Raum banyak diterima diperguruan Negeri, pembinaan mental anak yang lebih diutamakan”. (XXIII.4)⁹⁹

Senada dengan diatas, Ibu Umi Thoifah, S.Ag guru Aqidah Akhlak MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung adalah :

“Kemajuan dalam peningkatan fisik yang luar biasa dan diakui oleh semua pihak, semangat dalam mencari terobosan bantuan. Kualitas dan prestasi murid juga mengalami grafik naik, dan jumlah murid yang fantastis. Kepercayaan masyarakat yang tinggi”. (XXVIII.4)¹⁰⁰

⁹⁸ Hasil interview dengan Bapak Agus Sunarko selaku waka kurikulum dan guru Bahasa Indonesia MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016.

⁹⁹ Hasil interview dengan Bapak Moh Fahrur guru IPA dan Waka keiswaan MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016.

¹⁰⁰ Hasil interview dengan Ibu Umi Thoifah guru Aqidah Akhlak MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 22 Mei 2016.

Pewawancara juga bertanya secara langsung kepada Bapak Rohmat Hidayat, M.Pd.I selaku Kepala TU MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Adminitrasi yang makin membaik dan tertata rapi yang berbasis online. Pembinaan terhadap karyawan yang menghasilkan perubahan baik perilaku, sikap dan tanggung jawab”. (XVI.4)¹⁰¹

Disamping itu, peneliti juga bertanya kepada Wali murid MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung terkait keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dengan bapak Ahmad Muji mengatakan :

“Terutama dibidang humas adalah adanya hubungan yang baik dengan wali murid contohnya jika diundang hampir 90 % menghadiri acara. Adanya ikatan batin orang tua dengan pihak madrasah. Alumni yang terwadahi, Banyaknya orang tua yang menyekolahkan anaknya ke MTs Raum Wedung”. (XXV.4)¹⁰²

Peneliti juga mewawancarai Bapak Masykuri Abdillah, S.Ag selaku ketua Badan Pelaksana Pendidikan (BPP) Ma'arif NU Wedung mengatakan :

“Secara menyeluruh baik MTs maupun MA kepemimpinan yang dilakukan cukup efektif dan berhasil. Hal ini bisa dibuktikan peningkatan kualitas dan kuantitas lembaga, peningkatan kualitas guru, Adanya efisensi anggaran, terbentuknya koperasi pengurus. Adanya alumni yang besar yang membantu kemajuan BPP Ma'arif”. (I.4)¹⁰³

Sedangkan menurut M. Fauzin selaku bagian pendidikan dan inovasi BPP Ma'arif Raum Wedung menyatakan pengambilan keputusan di MTs dan MA sebagai berikut:

“Secara menyeluruh baik MTs maupun MA kepemimpinan yang dilakukan cukup efektif dan berhasil. Di MTs dan MA pengembangan yang cepat dari segi sarana prasarana, pembinaan SDM Guru, kepercayaan masyarakat yang tinggi dan loyalitas guru terhadap almamater sehingga bekerja berdasarkan keihlasan

¹⁰¹ Hasil interview dengan Bapak Rohmat Hidayat, M.Pd.I selaku Katu MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 21 Mei 2016

¹⁰² Hasil interview dengan Bapak Ahmad Muji selaku Wali Murid MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 21 Mei 2016

¹⁰³ Hasil interview dengan Bapak Masykuri Abdillah, S.Ag selaku Ketua BPP Ma'arif NU Wedung Tanggal 24 Mei 2016

bukan karena paksaan. Prestasi siswa juga mengalami peningkatan dengan hasil UN yang baik”. (IV.4)¹⁰⁴

Sementara itu, menurut perwakilan siswa MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, Putri Nur Hamidah kelas VIII dan selaku ketua OSIS ketika peneliti wawancarai terkait keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah mengatakan :

“Gedung belajar yang nyaman, guru yang kompeten dan berwibawa, kualitas juga diutamakan, pelayanan kepada siswa yang baik, dan kegiatan siswa diluar sekolah”. (XXXI.4)¹⁰⁵

Kemudian dikuatkan oleh Rohman Nabila siswa MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung kelas VII menyebutkan :

“Saya belajar di MTs ini senang dan gedung nyaman, asri sehingga pembelajaran lebih nyaman, teman-teman juga banyak, kreativitas siswa ditonjolkan”. (XXX.4)¹⁰⁶

Dari hasil interview di atas dapat dikatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah di MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung membangun jaringan sebanyak-banyaknya untuk penggalan dana sehingga fasilitas sarana dan prasarana MTs semakin lengkap, kepercayaan masyarakat yang tinggi kepada MTs sehingga banyak orang tua yang berbondong-bondong menyekolahkan anaknya, Pembinaan SDM MTs yang selalu dilakukan oleh kepala MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung yang memiliki dampak positif bagi kedisiplinan guru dan meningkatnya kinerja guru. Prestasi siswa baik akademik dan non akademik yang meningkat. Seperti hasil interview peneliti dengan Kepala madrasah MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung bapak Salman Dahlawi, S.Ag, M.Pd.I sebagai berikut :

¹⁰⁴ Hasil interview dengan Bapak M. Fauzin, M.Pd selaku Bagian Pendidikan dan inovasi BPP Ma'arif NU Wedung Tanggal 24 Mei 2016

¹⁰⁵ Hasil interview dengan Putri Nur Hamidah selaku Ketua Siswa kelas VIII dan Ketua OSIS MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 22 Mei 2016

¹⁰⁶ Hasil interview dengan Rohman Nabila selaku Ketua Siswa kelas VIII MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 22 Mei 2016

“Menurut saya madrasah yang berhasil adalah prestasi anak bagus secara keagamaan dan umum. Masyarakat lebih percaya pada lembaga ini. Mempertahankan visi dan misi sampai tujuan akhirnya tercapai minimal tujuan yang direncanakan tercapai. Meningkatnya fasilitas sarana dan prasarana madrasah sehingga memberikan kenyamanan dalam KBM. Adanya team work yang solid dan bekerja sesuai dengan tupoksinya. Open manajemen dan transparansi dana, sistem kekeluargaan sangat kami jaga”. (XXI.4)¹⁰⁷

Seperti penjelasan di atas, Bapak Fathur Rohman, Lc selaku Waka sarana dan prasarana MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung sekaligus pengampu mapel Bahasa Arab menambahkan sebagai berikut :

“Jaringan yang luas yang bermanfaat untuk pembangunan fisik yang megah, guru bekerja secara profesional karena merupakan panggilan hati bukan karena taakut pada kepala, Jumlah siswa yang banyak membuktikan mendapat kepercayaan dari masyarakat. Pendidikan UN 100% lulus ekstra tidak dibatasi”. (XXIV.4)¹⁰⁸

Senada dengan di atas, bapak M. Suhairi, M.Ag selaku guru SKI MTs Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Kemajuan dalam peningkatan Fisik yang luar biasa dan diakui oleh semua pihak, semangat dalam mencari terobosan bantuan. Kualitas dan prestasi murid juga mengalami grafik naik, dan jumlah murid yang fantastis. Kepercayaan masyarakat yang tinggi”. (XXIX.4)¹⁰⁹

Seperti hal di atas, ibu Shofiyati selaku TU / Karyawan di MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menjelaskan bahwa :

“Kepercayaan masyarakat yang tinggi kepada MTs sehingga berpengaruh positif pada jumlah siswa, administrasi yang makin membaik dan tertata rapi yang berbasis online. Pembinaan terhadap karyawan yang menghasilkan perubahan baik perilaku,

¹⁰⁷ Hasil interview dengan Bapak Salman Dahlawi, S.Ag, M.Pd.I selaku Kepala MTs NU Raum Tanggal 23 Mei 2016

¹⁰⁸ Hasil interview dengan Bapak Fathur Rohman, Lc selaku Waka Sarpras dan guru Bahasa Arab MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016

¹⁰⁹ Hasil interview dengan Bapak M. Suhairi, M.Ag selaku guru SKI MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 22 Mei 2016

sikap dan tanggung jawab.Fasilitas pendidikan yang mengalami kemajuan pesat”. (XXVII.4)¹¹⁰

Selanjutnya peneliti mewawancarai civitas madrasah MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung terkait dengan keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah di MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, Slamet, S.Pd.I guru BP mengatakan bahawa :

“Menurut saya, meskipun baru berjalan satu tahun kepemimpinannya, keberhasilan sudah banyak terlihat. Hal ini dibuktikan prestasi akademik dengan dirainya perolehan UN peringkat IV Se Jawa Tengah Jurusan IPA. Dibuka ekstrakurikuler yang lebih banyak. Prestasi yang didapat juara pagar nusa se jawa tengah dan masih banyak prestasi yang lain dengan dibuktikan berbagai piala dan sertifikat. SDM yang berkualitas, dan disiplin. Pembangunan fasilitas yang pesat”. (VI.4)¹¹¹

Hal tersebut diperkuat oleh bapak Asrorul Fahmi, S.Pd selaku guru Bahasa Inggris dan Waka kesiswaan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan :

“Keberhasilan kepemimpinan bapak kepala antara lain : Prestasi akademik lulus 100 % dan mendapat ringking IV Se Jawa Tengah. Komunikasi yang dilakukan kepala madrasah 2 arah, Staff dan guru berani menyampaikan pendapat sehingga tanggung jawab terhadap kinerja tumbuh. Dukungan yang penuh terhadap kreativitas anak diwujudkan dengan memberika anggaran terhadap kegiatan ekstra. Pemberian reward bagi siswa yang berprestasi. Mendukung bagi guru yang melaksanakan program S2”. (VIII.4)¹¹²

Senada dengan hal di atas, Ibu Tutik Herawati, ST selaku waka kurikulum dan guru Fisika MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyatakan bahawa :

“Di bidang akademik lebih baik terbukti Ujian Nasional peringkat IV Jawa Tengah. Pengembangan sarpras lebih meningkat,

¹¹⁰ Hasil interview dengan ibu Shofiyati selaku TU / Karyawan MTs NU Raum Wedung Tanggal 22 Mei 2016

¹¹¹ Hasil interview dengan bapak Slamet, S.Pd.I selaku guru BP MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

¹¹² Hasil interview dengan bapak Asrorul Fahmi, S.Pd selaku guru Bahasa Inggris dan waka kesiswaan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

mendorong bapak ibu guru untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, komunikatif tanpa ada sekat atau penghalang/keterbukaan informasi dan keberanian berbicara tanpa ada ancaman dan pemaksaan”. (IX.4)¹¹³

Hal di atas juga diperkuat oleh bapak Ahmad Faiz, SE selaku guru Ekonomi dan Waka Sarana Prasarana MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyebutkan :

“Prestasi akademik meningkat. Kegiatan siswa dibuka selebar-lebarnya. Komunkasi lebih terbuka. Rekrutmen SDM sangat selektif”. (X.4)¹¹⁴

Wawancara terhadap Tutik Sulistiawati, ST selaku guru Kimia MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung mengatakan bahwa :

“Keberhasilan kepemimpinan antara lain pembinaan SDM guru untuk meningkatkan kualitas, penghargaan bagi guru yang berprestasi terbukti kami lomba KSM juga mendapatkan juara, keberhasilan akademik juga sangat baik. Koordinasi yang dilakukan madrasah juga baik, selalu ada inovasi baru, fasilitas yang terus ditingkatkan”. (XI.4)¹¹⁵

Mengutip wawancara dengan Sekretaris BPP Ma'arif NU Wedung, Bapak Zainudin, S.Ag sekaligus perwakilan wali murid perihal keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah secara umum sebagai berikut :

“Secara menyeluruh baik MTs maupun MA kepemimpinan yang dilakukan cukup efektif dan berhasil. Hal ini bisa dibuktikan peningkatan kualitas dan kuantitas lembaga, peningkatan kualitas guru, Adanya efisensi anggaran, terbentuknya koperasi pengurus. Adanya alumni yang besar yang membantu kemajuan BPP Ma'arif”. (II.4)¹¹⁶

¹¹³ Hasil interview dengan ibu Tutik Herawati selaku guru Fisika dan waka kurikulum MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

¹¹⁴ Hasil interview dengan ibu Ahmad Faiz, SE selaku guru Ekonomi dan waka sarpras MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

¹¹⁵ Hasil interview dengan ibu Tutik Sulistianingsih, ST selaku guru Kimia MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 18 Mei 2016

¹¹⁶ Hasil interview dengan bapak Zainudin, S.Ag selaku Sekretaris BPP Ma'arif Wedung Tanggal 24 Mei 2016

Kemudian dikuatkan oleh bapak Sucipto, S.IP selaku Bendahara BPP Ma'arif Wedung mengatakan :

“Secara menyeluruh baik MTs maupun MA kepemimpinan yang dilakukan cukup efektif dan berhasil. Hal ini bisa dibuktikan peningkatan kualitas dan kuantitas lembaga, peningkatan kualitas guru, Adanya efisensi anggaran, terbentuknya koperasi pengurus. Adanya alumni yang besar yang membantu kemajuan BPP Ma'arif”. (III.4)¹¹⁷

Dari hasil interview di atas dapat dikatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah di MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung tidak jauh beda dengan apa yang telah dicapai oleh MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung yaitu; membangun jaringan sebanyak-banyaknya untuk penggalan dana sehingga fasilitas sarana dan prasarana MTs semakin lengkap, kepercayaan masyarakat yang tinggi kepada MTs sehingga banyak orang tua yang berbondong-bondong menyekolahkan anaknya, Pembinaan SDM guru yang selalu dilakukan oleh kepala MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung yang memiliki dampak positif bagi kedisiplinan guru dan meningkatnya kinerja guru. Prestasi siswa baik akademik dan non akademik yang meningkat. Seperti hasil interview peneliti dengan Kepala MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung bapak Drs. Rohani, M. Hum sebagai berikut :

“Menurut saya madrasah yang berhasil adalah input biasa-output yang unggul. Lulusan banyak yang melanjutkan perguruan tinggi sehingga 30 tahun kedepan menjadi indonesia emas. Masyarakat lebih percaya pada lembaga ini. Mempertahankan visi dan misi sampai tujuan akhirnya tercapai minimal tujuan yang direncanakan tercapai dan Kerjasama dengan instansi yang terkait, misalnya kedatangan tim dari STAIN Kudus sudah berkunjung dan mensosialisasikan. Prestasi akademik dan non akademik meningkat, Adanya kesadaran bersama baik bapak ibu guru dan siswa bekerja sesuai dengan tupoksinya dan bekerja dengan hati bukan karena paksaan”. (V.4a)¹¹⁸

¹¹⁷ Hasil interview dengan bapak Sucipto, S.IP selaku Sekretaris Bendahara Ma'arif Wedung Tanggal 24 Mei 2016

¹¹⁸ Hasil interview dengan Drs. Rohani, M.Hum selaku Kepala Madrasah MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 20 Mei 2016

Seperti penjelasan bapak Sayidi, S.Pd.I selaku guru Ke-NU-an MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyatakan :

“Keberhasilan kepemimpinan komunikasi antar civitas madrasah baik dan meningkat. Pembelajaran interaktif, guru bekerja dengan penuh tanggung jawab. Jumlah murid yang meningkat, kualitas peserta didik juara IV Ujian Nasional Jurusan IPA Se jawa tengah. Kreativitas peserta didik yang meningkat seiring dibuka banyaknya ekstrakurikuler. Tercipta kondisi yang harmonis dengan BPP. Koordinasi yang dilakukan madrasah juga baik, selalu ada inovasi baru, fasilitas yang terus ditingkatkan”. (XII.4)¹¹⁹

Kemudian menurut Siti Rohmah selaku TU atau karyawan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyebutkan :

“Cukup berhasil dalam satu tahun. Roda organisasi berjalan sebagaimana mestinya program 90% sudah berjalan dan cukup efektif sehingga membawa dampak prestasi bagi anak didik”. (XVII, 4)¹²⁰

Hal di atas diperkuat oleh mantan kepala madrasah sekaligus guru Bahasa Arab MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung bapak Fathul Qorib, M.Pd.I yang mengatakan :

“Keberhasilan kepemimpinan yang dicapai oleh bapak kepala antara lain: komunikasi antar civitas madrasah baik dan meningkat. Pembelajaran interaktif, guru bekerja dengan penuh tanggung jawab. Jumlah murid yang meningkat, kualitas peserta didik juara IV Ujian Nasional Jurusan IPA Se jawa tengah. Kreativitas peserta didik yang meningkat seiring dibuka banyaknya ekstrakurikuler. Tercipta kondisi yang harmonis dengan BPP”. (XVIII.4)¹²¹

Kemudian menurut Sari Sitawati, S.Pd selaku guru Kesenian MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyebutkan :

“Menurut saya bapak kepala sudah berhasil dalam peningkatan prestasi baik akademik maupun non akademik, peningkatan kedisiplinan guru selalu terus dipompa, dukungan terhadap

¹¹⁹ Hasil interview dengan bapak Sayyidi, S.Pd.I selaku guru Ke-NU-an MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

¹²⁰ Hasil interview dengan ibu Siti Rohmah selaku karyawan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

¹²¹ Hasil interview dengan bapak Fatkhul Qorib, M.Pd.I selaku guru Bahasa Arab MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

kegiatan siswa yang baik, kepercayaan teradap lembaga meningkat". (XIII.4)¹²²

Kemudian dikuatkan oleh Anis Mutofiyah selaku Ka TU MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menyebutkan :

"Keberhasilan yang dicapai cukup lumayan, misalnya fasilitas terus ada pembenahan, pembinaan SDM berkelanjutan, akademik yang meningkat, adanya reward bagi karyawan dan guru". (XVI.4)¹²³

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung cukup berhasil. Hal ini dibuktikan komunikasi yang terjalin harmonis antara kepala dan guru serta BPP, Kualitas SDM guru yang meningkat dengan banyaknya delegasi MGMP, pelatihan dan seminar dan sebagian besar guru sudah bersertifikasi. Kedisiplinan guru dan siswa yang tinggi karena pengawasan dari bapak kepala madrasah yang baik. Membangun jaringan seluas-luanya untuk peningkatan sarana dan prasarana. Pembinaan guru setiap satu bulan sekali. Kepercayaan dari masyarakat yang cukup tinggi sehingga beimplikasi positif kepada kuantitas dan kualitas siswa. Prestasi akedemik dan non akedemik yang meningkat terbukti juara lomba KSM, Hasil UN ke IV se Jawa tengah, Juara Pagar Nusa, Qiroah dan lain-lain. Hal ini menunjukkan kepala madrasah membuka kreativitas selebar-lebarnya bagi siswa.

Selain melakukan wawancara, dan mencari dokumen yang menunjang, peneliti juga melakukan observasi tentang keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah tanggal 14 Juli 2016 terbukti kebenaran wawancara tersebut bahwa ada hubungan dan komunikasi yang baik

¹²² Hasil interview dengan Ibu Sari Sitawati, S.Pd selaku guru Kesenian MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

¹²³ Hasil interview dengan Ibu Anis Mustofiyah selaku karyawan / KaTU MA NU Raudlotul Muallimin Wedung Tanggal 19 Mei 2016

yang harmonis dan selalu bekerja sama untuk memajukan madrasah”. (OB.IV)¹²⁴

Hasil observasi tersebut peneliti dokumentasikan dalam bentuk gambar sebagaimana terlihat dalam gambar berikut.



Gambar 4.8
Kegiatan Halal Bi Halal oleh BPP Ma'arif Wedung

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Analisis terhadap tipe kepemimpinan di lingkungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung

Kepemimpinan kepala madrasah menempati posisi utama di lingkungan organisasi pendidikan, yang sangat besar pengaruhnya pada kemajuan dan perkembangannya sebagai satu kesatuan. Karena pemimpin merupakan tumpuan harapan bagi orang-orang yang dipimpin, dalam mewujudkan eksistensi organisasinya. Pemimpin juga merupakan tumpuan harapan dalam menciptakan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat, baik bagi perseorangan maupun dalam kebersamaan, sebagai pelaksana tugas-tugas pokok organisasinya. Harapan-harapan itu hanya bisa terpenuhi bilamana pemimpin merupakan orang yang kreatif dan penuh inisiatif, yang selalu aktif untuk berkarya. Untuk mewujudkan semua itu

¹²⁴ Hasil obeservasi tanggal 14 Juli 2016

hal ini juga tidak lepas dari peran serta guru sebagai ujung tombak dalam mencetak generasi yang mumpuni dan sekaligus faktor yang dominan dalam meningkatkan mutu pendidikan yang unggul. Pemimpin tidak sekedar aktif dalam jam mengajar, namun kapan pun dibutuhkan demi organisasinya selalu siap. Dengan kata lain sering dikatakan sebagai "pemimpin yang mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingannya sendiri".

Kondisi tersebut menggambarkan bahwa pemimpin harus memiliki kesetiaan atau loyalitas yang tinggi pada organisasinya. Kesetiaan itu terlihat pada sikap dan tingkah lakunya tidak pernah menyimpang dari dasar, cita-cita dan tujuan pembentukan organisasinya.

Tipe kepemimpinan kepala madrasah MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung dan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung di bawah naungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung dalam melakukan perubahan-perubahan organisasi menuju kepemimpinan yang efektif menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, aspiratif dan *low profil*. Hal ini berdasarkan hasil temuan menunjukkan indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Kepala madrasah sering memberikan dorongan dan bimbingan dalam menunaikan tugas-tugas sebagai guru.

Ketika seorang pemimpin memotivasi karyawannya agar mempunyai motivasi kerja yang baik, artinya pemimpin tersebut sedang berusaha menimbulkan kebutuhan tertentu pada diri karyawannya, agar tingkah laku mereka tertuju kepada tujuan yang dikehendaki oleh pimpinan.

Apabila tipe kepemimpinan berorientasi pada tugas kerja, maka arahan hanya dari pimpinan atau komunikasi satu arah, disebut tipe direktif, dan apabila tipe kepemimpinan berorientasi pada hubungan anak buah, maka terjadi komunikasi dua arah antara pemimpin dan terpimpin, tipe ini adalah tipe demokratis.

Kepemimpinan kepala madrasah MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung dan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung di bawah naungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, adalah berorientasi pada hubungan dengan para guru dengan memberi dorongan, bimbingan dan semangat. merujuk dari konsep dan pemahaman tentang kepemimpinan, menurut Kartini Kartono bahwa kata memimpin mengandung unsur yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan menggerakkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Dalam praktik organisasi kata memimpin, mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan.¹²⁵

Bertolak dari pengertian tersebut, berarti memberikan dorongan (motivasi) merupakan salah satu faktor yang ikut menentukan keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin sekolahnya. Satuan pendidikan yang merupakan sistem sosial, yang di dalamnya terdiri dari individu-individu yang memiliki karakteristik berbeda-beda, dan saling berhubungan (melayani) satu sama lainnya. Dalam kondisi seperti itu, motivasi dari kepala madrasah sangat dibutuhkan untuk mendukung tumbuh dan berkembangnya organisasi (sekolah), sehingga kepemimpinan dapat berjalan secara efektif.

Kepemimpinan efektif di MTs NU dan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung di bawah naungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung selalu :

- 1) Mendorong timbulnya penuh semangat dan kemauan yang tinggi dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- 2) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan untuk berdiri didepan demi

¹²⁵ Kartini Kartono, *Op.Cit*, hal. 57

kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

- 3) Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap guru, staf dan siswa, sebaliknya kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang membangkitkan kemauan para guru, staf, dan siswa untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri.
- b. Kepala madrasah menginformasikan setiap ada permasalahan dan menganggap guru sebagai mitra kerja, dalam membuat keputusan bersama dan penyusunan program madrasah.

Salah satu elemen inti untuk mendorong pengembangan sekolah adalah kesempatan bagi pemegang peran untuk menginformasikan serta menanyakan pandangan-pandangan dan pertukaran gagasan. Melalui dialog ini dapat dicapai pemahaman yang lebih baik mengenai kebutuhan pemegang peran yang berbeda-beda dan dasar untuk mencoba memecahkan masalah yang biasa terjadi dan juga memecahkan konflik akan kebutuhan diantara mereka.

Sebagaimana teori Herry Mintzberg, mengungkapkan bahwa ada tiga peranan seorang pemimpin dilihat dari otoritas dan status formal, yaitu: *interpersonal Roles*, *Informational Roles*, dan *Decisional Roles*.¹²⁶

- 1) Peranan hubungan antar personal (*Interpersonal Roles*), timbul akibat otoritas formal dari seorang manajer yang meliputi: lambang, kepemimpinan, dan penghubung.
- 2) Peranan informasional (*Informasional Roles*), yaitu berperan untuk menerima dan menyebarluaskan atau meneruskan informasi kepada guru, staf, dan siswa, serta orang tua siswa. Peranan ini kepala madrasah memiliki fungsi utama, yaitu:

¹²⁶ Kompri, *Op.Cit*, hal. 23-24

- a) Sebagai monitor; kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan, yaitu kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap penampilan sekolah, seperti gosip dan kabar angin
 - b) Sebagai diseminator; kepala madrasah bertanggung jawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada guru, staf, siswa dan orang tua/wali murid.
 - c) Sebagai *spokesman*; kepala madrasah menyebarkan (*transmits*) informasi kepada lingkungan di luar sekolah yang dianggap perlu. Dalam fungsi ini kepala sekolah berperan sebagai wakil resmi sekolah.
- 3) Sebagai pengambil keputusan (*Decision Roles*), peran ini merupakan peranan yang paling penting dari kedua macam peran tersebut, yaitu: kepala sekolah berusaha untuk memperbaiki penampilan madrasah dengan melalui berbagai macam program-program yang baru, melakukan *survey* tentang persoalan yang timbul di lingkungan madrasah, memperhatikan gangguan, menyediakan segala sesuatu yang ada, dan kepala madrasah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar.

Sedangkan kepala madrasah sebagai mitra kerja dalam melaksanakan program-program selalu melibatkan para guru di dalam pengambilan keputusan. Dan kepala madrasah MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung yang menganggap guru sebagai mitra kerja termasuk kategori *participative leadership*, karena kepala madrasah lebih mengutamakan kerja kelompok dan memberi kesempatan untuk bekerja mandiri, melibatkan pihak lain dalam mengambil keputusan, mempertahankan kemauan dan semangat bersama.

- c. Kepala madrasah berusaha untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh guru dan karyawan.

Dalam rangka meningkatkan mutu, baik mutu profesional, maupun mutu layanan, guru harus meningkatkan sikap profesionalnya. Pengembangan profesional ini dapat dilakukan baik selagi dalam pendidikan prajabatan maupun setelah bertugas (dalam jabatan). Dalam pendidikan prajabatan, calon guru dididik dalam berbagai pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaannya nanti. Sedangkan dalam rangka peningkatan sikap profesional keguruan dalam masa pengabdian sebagai guru, dapat dilakukan dengan cara formal melalui kegiatan mengikuti penataran, lokakarya, seminar dan kegiatan ilmiah lainnya.

Dalam memberdayakan staf/bawahan seorang pemimpin disamping harus berpegang pada etika dan prinsip-prinsip pemberdayaan yang ada, ia juga harus berani berbaur dengan staf/bawahan, mampu menjadi pembimbing dan motivator bagi mereka serta mampu menunjukkan dirinya sebagai sosok yang dapat diteladani akibat pemberdayaan itu sendiri.

Dalam hal ini kepala madrasah MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung berusaha memotivasi guru dan seluruh karyawan untuk terus meningkatkan sikap profesionalisme keguruan dalam masa pengabdian sebagai guru (dalam jabatan). Seperti peningkatan dengan cara formal melalui melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi ke strata dua (S2), kegiatan mengikuti penataran, lokakarya, seminar atau kegiatan ilmiah lainnya, ataupun secara informal melalui media massa televisi, radio, koran dan majalah maupun publikasi lainnya.

- d. Kepala madrasah memberikan kepercayaan atau pendelegasian dan kerja kelompok kepada guru-guru yang dianggap mampu untuk menduduki jabatan-jabatan seperti wakil kepala madrasah, wali

kelas dan kepanitian maupun dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas.

Dalam melaksanakan tugas dan program kerja, kepala madrasah selalu menciptakan kebersamaan, memberikan kepercayaan serta berusaha membagi tugas, sesuai dengan taksonomi yang dikemukakan oleh Gary Yukl, menyatakan bahwa ada tiga dimensi yaitu: berorientasi tugas, berorientasi hubungan, dan berorientasi perubahan adaptif.¹²⁷

Sedangkan kepala madrasah MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung dalam meningkatkan kepemimpinannya menjadi efektif adalah berorientasi hubungan, jenis perilaku kepemimpinan seperti ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi dan kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi.

Kepala madrasah harus menyadari bahwa kekuasaan, wewenang, dan tanggung jawab yang ada padanya sebagian harus didelegasikan dan dipencarkan kepada staf yang lain, yang mampu untuk menerima dan melaksanakan pendelegasian dan pemencaran kekuasaan tersebut. Dalam kepemimpinan pendidikan, kepala madrasah harus percaya bahwa mereka dapat bekerja serta memiliki kemampuan dan potensi yang maksimal yang dapat bermanfaat bagi madrasah.

Dalam kepemimpinan pendidikan yang demokratis, guru-guru ditempatkan dalam pandangan dan posisi yang layak. Melalui *delegation and sharing of authority and responsibility* yang tepat, serasi, dan merata, moral kerja akan ikut terbina secara sehat; semangat kerja dan perasaan tanggung jawab akan bangkit dan tumbuh dengan subur.

¹²⁷ Gary Yukl, *Op.Cit*, hal. 79-80.

Dalam rangka kepemimpinan lebih efektif, maka kepala madrasah MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, merasa warga madrasah sama-sama memiliki tanggung jawab dalam soal memajukan madrasah, untuk tanggung jawab bersama itu, kepala madrasah berusaha membagi tugas terhadap para guru khususnya guru-guru senior, walaupun secara bergiliran tugas-tugas itu melibatkan juga guru yunior. Dan ini semata-mata untuk regenerasi, seperti adanya pada wakil kepala madrasah diberi kekuasaan dan kebebasan serta diberi kepercayaan terhadap pengambilan keputusan, manakala permasalahan yang akan diputuskan itu sifatnya emergensi. Adanya pendelegasian terhadap guru dan bawahan, berarti guru merasa diberi kesempatan, kehormatan, dan kepercayaan penuh, sehingga dengan sendirinya para guru akan lebih bersemangat lagi untuk meningkatkan kompetensi dirinya.

- e. Kepala madrasah dalam membuat kebijakan dan melaksanakan program serta mengevaluasi program kerja selalu bermusyawarah dengan para guru dan mau menerima saran dan kritik dari para' guru, jika saran dan kritik itu demi kemajuan sekolah dan untuk keberhasilan bersama.

Dalam rangka meningkatkan kepemimpinan efektif, kepala madrasah MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung sangat senang menerima usulan, kritikan bahkan keluhan yang sifatnya demi peningkatan dan kemajuan sekolah. Maka usulan dan kritikan itu oleh kepala sekolah di tampung bahkan beliau catat yang kemudian dirapatkan kembali. Kemudian dicari jalan keluar yang terbaik, bahkan dengan adanya masukan, kritikan dari guru maupun karyawan kepala madrasah menganggap ada kepedulian terhadap kepemimpinannya. Dengan memberikan kebebasan berpendapat dalam menyampaikan usulan-usulan maupun saransaran demi kemajuan sekolah dan seluruh warga madrasah dalam hal

pelayanan terhadap siswa, Guru merasa bahwa mereka diakui eksistensinya dalam pengembangan mutu madrasah.

Berdasarkan hasil diskusi dan temuan penelitian tersebut maka Kepala MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung mengarah kepada salah satu tipe kepemimpinan yaitu tipe kepemimpinan demokratis, karena Kepala MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung adalah seorang pemimpin yang selalu memperhatikan, mengingatkan serta membimbing kepada seluruh karyawan. Kepala madrasah menyadari bahwa tugasnya adalah mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari semua anggotanya, dengan menekankan pada rasa tanggung jawab dan kerja sama yang baik kepada semua anggota. Sebagaimana dalam Kartini dijelaskan, bahwa kepala madrasah yang demokratis menganggap lembaga bukanlah masalah “pribadi dan individu”, akan tetapi kekuatan organisasi terletak pada partisipasi aktif setiap anggota.¹²⁸

Kepemimpinan demokratis dalam mengembangkan organisasi menggunakan pendekatan musyawarah, dibawah kepemimpinannya guru-guru bekerja dengan suka cita untuk memajukan pendidikan di madrasah. Semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah dipikirkan dan disepakati bersama. Adapun pemimpin yang demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Bawahan diberi kesempatan untuk mengembangkan kreativitas
- 2) Bersifat terbuka
- 3) Mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama
- 4) Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi
- 5) Berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi
- 6) Mengembangkan regenerasi kepemimpinan
- 7) Perluasan kaderisasi agar bawahan lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan

¹²⁸ Kartini Kartono, *Op.Cit*, hal, 164

8) Memandang semua masalah dapat dipecahkan dengan usaha bersama.¹²⁹

Tipe kepemimpinan demokratis ini memang paling sesuai dengan konsep Islam di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat. Al-Qur'an dengan jelas menyebutkan bahwa seorang yang menyebut dirinya sebagai seorang pemimpin wajib melakukan musyawarah dengan orang yang berpengetahuan atau orang yang berpandangan baik. Sebagaimana firman Allah yang berbunyi:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا

رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya : “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka” (QS. Asyuro:38).¹³⁰

2. Analisis terhadap pengambilan keputusan di lingkungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung

Menurut Siagian keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Hal itu berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai apa yang harus dilakukan dan seterusnya mengenai unsur-unsur perencanaan. Dapat juga dikatakan bahwa keputusan itu sesungguhnya merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan satu diantara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya.¹³¹

¹²⁹ Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Op.Cit* hal. 130

¹³⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, CV. Amara Mandiri, Jakarta, 1999, hal. 789.

¹³¹ Sondang P. Siagian, *Op.Cit* hal. 28.

Keputusan itu sendiri merupakan unsur kegiatan yang sangat vital. Jiwa kepemimpinan seseorang itu dapat diketahui dari kemampuan mengatasi masalah dan mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat adalah keputusan yang berbobot dan dapat diterima bawahan. Ini biasanya merupakan keseimbangan antara disiplin yang harus ditegakkan dan sikap manusiawi terhadap bawahan. Keputusan yang demikian ini juga dinamakan keputusan yang mendasarkan diri pada *human relations*.

Siagian menambahkan pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.¹³² Sedangkan menurut Engkoswara menyebutkan bahwa pengambilan keputusan terdapat enam poin penting yaitu: identifikasi masalah, membangun alternatif, mengevaluasi alternatif, memilih satu alternatif, melaksanakan alternatif dan mengevaluasi pelaksanaan keputusan.¹³³

Pengambilan keputusan yang tepat merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terciptanya sekolah efektif. Kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang ditugaskan kepadanya untuk tampil mewakili anggotanya, terutama dalam mengambil keputusan. Dalam mengambil keputusan kepala madrasah dituntut untuk dapat melibatkan semua komponen yang ada dengan mengedepankan sistem musyawarah.¹³⁴

Pada dasarnya seluruh kegiatan yang berlangsung dalam sebuah madrasah merupakan akibat atau konsekuensi dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Apakah pada akhirnya madrasah berhasil mencapai sasaran secara efisien atau sebaliknya mengalami kegagalan,

¹³² *Ibid*, hal. 19

¹³³ Engkoswara dan Aan Komariah, *Op.Cit*, hal. 107

¹³⁴ Andang, *Op.Cit*, hal. 160

ditentukan oleh ketepatan dari berbagai keputusan yang diambil kepala madrasah sebagai pimpinan.

Salah satu fungsi pokok pimpinan dalam manajemen adalah fungsi pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah. Dengan demikian seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan perlu memiliki pikiran dan kehati-hatian, karena ia harus membawa organisasi ke arah tujuan yang ingin dicapai bersama. Ia juga harus mampu memilih berbagai alternatif yang terbaik, sehingga dituntut pula kemampuan analisis untuk memilih pemecahan masalah yang rasional.

Kepala madrasah sebagai orang yang menyediakan segala sumber (*a resources allocator*), bertanggung jawab untuk menentukan siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan. Sumber-sumber yang dimaksud meliputi: sumber daya manusia, dana, peralatan dan berbagai kekayaan madrasah yang lain. Seorang kepala madrasah harus secara terus menerus meneliti dan menentukan bagaimana sumber-sumber tersebut dapat diadakan dan dibagikan. Perannya tersebut mencerminkan tanggung jawab kepala madrasah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di madrasah, sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan.

Dalam fungsi *a negotiator roles*, sebagai kepala madrasah harus mampu mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar. Untuk menjalin dan memenuhi kebutuhan baik untuk madrasah maupun dunia usaha. Dalam kerja sama ini meliputi: penempatan lulusan, penyesuaian kurikulum, dan sebagainya. Di samping itu kepala madrasah bertanggung jawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagikan informasi kepada para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa, bahkan kepala madrasah menyebarluaskan informasi kepada lingkungan di luar madrasah yang dianggap perlu.¹³⁵

¹³⁵ *Ibid*

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kunci utama dari implementasi berbagai keputusan yang dikembangkan di madrasah, pada dasarnya terletak pada kemampuan kepala madrasah dalam melakukan pengambilan keputusan secara tepat dan kontekstual sesuai dengan tahapan proses pengambilan keputusan yang efektif yaitu melalui tahapan perumusan masalah, penentuan kriteria pemecahan masalah, pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah, penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah, pemilihan alternatif yang terbaik, penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih. Tahapan-tahapan inilah yang menjadi acuan pengembangan model pengambilan keputusan yang dikembangkan dalam proses pengambilan keputusan kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung telah dilaksanakan dengan baik. Semua responden menjawab bahwa proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil musyawarah, bahkan kolektif kolegial. Di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung membagi dua tahapan proses pengambilan keputusan, pertama melalui rapat harian dan kedua rapat pleno. Rapat harian diikuti oleh kepala madrasah, pengurus Badan Pelaksana Pendidikan (BPP), wakil kepala madrasah, dan Kepala TU. Kemudian hasil dari keputusan rapat harian akan dibawa rapat pleno yang dihadiri oleh seluruh warga madrasah yang bertujuan hasil keputusan bisa diikuti dan tidak menutup kemungkinan jika ada ide atau gagasan yang baik dan diikuti oleh mayoritas warga madrasah maka keputusan yang diambil adalah suara terbanyak.

Kepala madrasah MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung sebelum mengambil keputusan telah melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

Kepala madrasah MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung sebelum mengambil keputusan telah melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

- a. Proses perumusan masalah dalam pengambilan keputusan kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung selalu dilakukan dan selalu dimusyawarahkan dengan wakamad yang membidangi. Hal ini menunjukkan kepala madrasah cenderung selalu mengumpulkan informasi dalam merumuskan masalah dalam pengambilan keputusan.
- b. Proses penentuan kriteria pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung juga sering dilakukan sesuai dengan permasalahan yang muncul melalui musyawarah dan mendengar saran dan kritik dari manapun. Hal ini berarti tahapan penentuan kriteria pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung cenderung dilakukan kepala madrasah berdasarkan pemberian kritik, saran dan pendapat dari warga madrasah.
- c. Pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung juga dilakukan bersama-sama dengan warga madrasah dan memilih dua pilihan dari beberapa pilihan yang disarankan oleh warga.
- d. Tahapan penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, cenderung kepala madrasah menilai alternatif pemecahan masalah dengan mengidentifikasi keuntungan, potensi resiko dan bahaya setiap alternatif yang akan dipilih.
- e. Tahapan pemilihan alternatif yang terbaik dalam pengambilan keputusan di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, cenderung kepala madrasah menentukan pilihan keputusan dengan

tidak mengutamakan kekuasaan formalnya dan tidak memaksakan kehendak dalam penetapan keputusan yang akan diambil kalau tidak terdapat kata sepakat.

- f. Tahapan penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih dalam pengambilan keputusan di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, cenderung kepala madrasah menetapkan keputusan atau mengimplementasikan alternatif yang dipilih memiliki dampak yang baik selalu menjamin dan meningkatkan kinerja madrasah menjadi lebih baik, setiap keputusan yang ditetapkan kepala madrasah menguntungkan warga madrasah dan kepala madrasah mampu mengantisipasi semua akibat yang timbul dalam pengambilan keputusan yang telah diambil di madrasah.

Dari telaah diatas dapat disimpulkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung berjalan efektif karena semua warga madrasah diajak dan terlibat dalam pengambilan keputusan yang terbaik sehingga tujuan dari madrasah dapat tercapai. Jika pengambilan keputusan dapat terlaksana dengan lancar maka kepemimpinan efektif di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung dapat terwujud.

3. Analisis terhadap pengawasan di lingkungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung

Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi bertanggungjawab penuh untuk terlaksananya segala kegiatan yang dilaksanakan di lembaga pendidikan. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pengawas mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Kegiatan supervisi ini perlu dilakukan dengan asumsi bahwa suatu kegiatan tidak dapat diharapkan berjalan dengan baik dan lancar serta berkesinambungan, bila tidak dilakukan pengawasan atau supervisi. Hal ini bukan berarti pengawasan yang dilakukan untuk mencari kesalahan, akan tetapi lebih untuk membantu guru-guru dalam menjalankan tugasnya.

Pendidikan akan berkualitas jika guru-gurunya profesional dan berkualitas. Guru-guru akan profesional jika ada yang membimbing, yang menggerakkan dan memimpinya untuk meningkatkan dan mengembangkannya.¹³⁶

Kompri menyebutkan ada dua hal yang mendasari pentingnya supervisi dalam proses pendidikan; pertama, pengembangan kurikulum yang menuntut guru harus senantiasa mengembangkan kreativitasnya agar upaya pendidikan berdasarkan kurikulum dapat terlaksana dengan baik. Kedua, pengembangan personel, pegawai dan karyawan yang dilaksanakan secara formal dan informal. Pengembangan formal menjadi tanggung jawab lembaga yang bersangkutan melalui penataran, tugas belajar, Lokakarya dan sejenisnya. Sedangkan pengembangan informal merupakan tanggung jawab pegawai sendiri.¹³⁷

Pengawasan menurut Engkoswara adalah suatu proses untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan dalam pelaksanaan rencana agar segera dilakukan upaya perbaikan sehingga dapat memastikan bahwa aktifitas yang dilaksanakan secara riil merupakan aktifitas yang sesuai dengan apa yang direncanakan.¹³⁸ Kegiatan pengawasan pada dasarnya membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi. Apabila dalam prosesnya terjadi penyimpangan/hambatan/penyelewengan segera dilakukan tindakan koreksi.

Pengawasan secara umum bertujuan untuk mengendalikan kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana yang telah ditentukan dalam program kegiatan.¹³⁹

Sedangkan pengawasan pendidikan merupakan suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai

¹³⁶ Kompri, *Op.Cit*, hal. 241

¹³⁷ *Ibid*, hal. 242

¹³⁸ Engkoswara, *Op.Cit*, hal. 219

¹³⁹ *Ibid*, hal. 221

madrasah dalam melakukan pekerjaan mereka sehingga apa yang mereka kerjakan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.¹⁴⁰

Sedangkan fungsi pengawasan terdiri ekplanasi, akuntansi, pemeriksaan dan kepatuhan. Ekplanasi yaitu menjelaskan bagaimana kegiatan dilakukan, termasuk di dalamnya hambatan dan kesulitan. Fungsi akuntansi yaitu adanya auditing terhadap penggunaan sumber daya dan tingkat output yang dicapai. Fungsi pemeriksaan yaitu menelaah kesesuaian pelaksanaan kerja nyata dengan rencana. Fungsi kepatuhan yaitu menilai sejauhmana para pelaksana taat dengan aturan sehingga dapat diketahui tingkat disiplin kerja pegawai.¹⁴¹

Pengawasan kepala madrasah bermanfaat sebagai sarana untuk menghilangkan atau mengurangi kebocoran-kebocoran, penyimpangan-penyimpangan, pemborosan dan penyalahgunaan kekuasaan dan keewenangan yang terjadi pada madrasah.

Langkah-langkah dasar dalam proses pengawasan yang dilakukan oleh Kepala MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung adalah sebagai berikut :



Gambar 4.9
Langkah-langkah proses pengawasan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengawasan oleh kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul

¹⁴⁰ Kompri, *Loc.Cit*, hal. 245

¹⁴¹ Engkoswara, *Loc.Cit*, hal. 221-222.

Mu'allimin Wedung dilakukan setiap hari jam kerja dalam bentuk pengecekan kehadiran guru, rekap kehadiran siswa perminggu, pengawasan terhadap busana siswa, pengecekan kinerja guru, pemberian motivasi dan ada pembinaan khusus bagi guru yang indisipliner. Khusus untuk siswa yang kurang disiplin, kepala madrasah memanggil orang tua yang bersangkutan. Pengawasan ini bertujuan agar semua berjalan disiplin dan sesuai dengan rencana sehingga tujuan dari program madrasah tercapai.

Adapun bentuk-bentuk supervisi atau pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung :

a. Rapat

Dengan rapat bapak kepala madrasah dapat meningkatkan kinerja melalui bimbingan atau pengalamannya. Karena dalam rapat selalu memperhatikan persiapan, pelaksanaan dan *follow up*. Dalam setiap rapat ada penilaian bersama tentang hasil atau penentuan langkah sebagai *follow up*. Dan setiap *follow up* memerlukan pengawasan. Rapat yang dijalankan di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung setiap satu bulan sekali berupa pembinaan baik dari kepala madrasah, pengurus BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung atau dari pengawas. Bahkan diisi dengan pengajian kitab kuning dengan tujuan ada motivasi guru dalam mengajar terdapat ketulusan dan keihlasan. Disamping itu, kepala madrasah mengevaluasi kinerja guru.

b. Kunjungan kelas

Dalam meningkatkan kinerja guru, kepala madrasah melakukan kunjungan kelas (*class visit*) dengan tujuan ada perbaikan cara-cara mengajar, penggunaan alat peraga, kerjasama murid dalam kelas. Dalam kunjungan kelas, kepala madrasah merencanakan dengan guru yang bersangkutan mengenai jadwal dan membentuk kesepakatan. Kunjungan kelas kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul

Mu'allimin Wedung belum optimal dan sering dilakukan oleh pengawas dari Kementerian Agama. Kepala madrasah hanya berperan mengkondisikan guru bahwa bapak ibu guru harus mempersiapkan perangkat pembelajaran karena ada monitoring dan evaluasi.

c. Musyawarah atau pertemuan perseorangan

Kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung selalu mengawasi kinerja guru dan staffnya. Hal ini terlihat jika ditemukan indisipliner dari guru maka guru tersebut akan dipanggil secara personal untuk diajak dialog dan pembinaan. Jika belum dapat membenahi perbuatan indipliner tersebut, maka surat peringatan akan diberikan dan selanjutnya akan dikembalikan kepada pengurus BPP Ma'arif NU.

Hal ini sejalan dengan pendapat dengan Fatah Syukur yang menyatakan bahwa supervisi atau pengawasan kepala madrasah lebih diarahkan pada supervisi kelas atau supervisi KBM (Kegiatan Belajar Mengajar). Sehubungan dengan hal itu, kunjungan kelas dan pembicaraan individual merupakan tehnik supervisi yang paling tepat dipergunakan.¹⁴²

Kepala di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung melakukan supervisi terhadap guru dan karyawannya baik yang bersifat teknis edukatif maupun yang bersifat teknis administratif. supervisi yang bersifat teknis edukatif meliputi kurikulum, proses belajar mengajar dan evaluasi. Sedangkan supervisi teknis administratif meliputi administrasi perseorangan, keuangan, laboratorium, perpustakaan dan lain-lain. Hal ini dibuktikan dengan Kepala MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung selalu meminta kepada guru tentang perangkat pembelajaran, perbaikan pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran dan pembinaan dan meminta laporan pertanggungjawaban kepada guru atau karyawan yang diberi tugas tambahan.

¹⁴² Fatah Syukur, *Rekonstruksi Supervisi Pendidikan Islam*, Noerfikri, Palembang, 2015, hal. 174.

Selanjutnya Kepala di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung yang bercorak demokratis menjalankan pengawasan menurut program kerja Dalam rapat sudah ada pembagian tugas, koordinasi dan komunikasi. Kepala madrasah memberi kepercayaan kepada semua guru dan stafnya sehingga masing-masing merasa diakui dan dihargai. Pengawasan yang dijalankan oleh kepala madrasah MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung dengan ikut bekerja secara aktif. Kadang-kadang di depan menjadi teladan, kadang-kadang di tengah untuk membangkitkan semangat, dan kadang-kadang di belakang untuk memberi kebebasan bekerja pada para guru tetapi mempengaruhinya. Dengan ikut bekerja ini kepala madrasah dapat mengetahui situasi madrasah seluruhnya dan sebagainya.

4. Analisis terhadap keberhasilan kepemimpinan di lingkungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung

Keberhasilan kepemimpinan itu pada umumnya diukur dari produktivitas dan efektifitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. Bila produktivitas naik dan semua tugas dilaksanakan secara efektif, maka ia disebut sebagai pemimpin yang berhasil. Sedang apabila produktivitasnya menurun dan kepemimpinannya dinilai tidak efektif dalam jangka waktu tertentu, maka ia disebut sebagai pemimpin yang gagal.

Untuk memastikan keberhasilan kepemimpinan seseorang adalah sulit sekali karena sukar menilai tingkah laku manusia yang sering tersembunyi, sulit menentukan kriteria obyektif, sukar menilai secara obyektif dan sulit menilai keberhasilan karena harus ditinjau dan dikaitkan dengan macam-macam aspek yaitu aspek teknis, administratif manajerial dan sosial.¹⁴³

Namun demikian ada beberapa indikator keberhasilan kepemimpinan antara lain :

¹⁴³ Kartini Kartono, *Op.Cit*, hal. 228

- a. Meningkatnya hasil produksi dan pemberian pelayanan oleh organisasi.
- b. Semakin rapinya sistem administrasi dan makin efektifnya manajemen yang meliputi :
 - 1) Penegelolaan sumber daya manusia, alam, dana, sarana dan waktu yang makin ekonomis dan efesien.
 - 2) *The right man in the right place*, dengan *delegation of authority*/ pendelegasian wewenang yang luas.
 - 3) Struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan ada integrasi dari semua bagian.
 - 4) Target dan sasaran yang ingin dicapai selalu terpenuhi, sesuai dengan ketentuan jadwal waktu.
 - 5) Organisasi dengan cepat dan tepat menyesuaikan diri pada tuntutan perkembangan dan perubahan dari luar organisasi (masyarakat, situasi, dan kondisi sosial politik dan ekonomis).
- c. Semakin meningkatnya aktivitas-aktivitas manusiawi atau aspek sosial yang lebih human sifatnya antara lain :
 - 1) Terdapat iklim psikis yang mantap sehingga orang merasa aman dan senang bekerja.
 - 2) Ada disiplin kerja, disiplin diri, rasa tanggung jawab, dan moral yang tinggi dalam organisasi.
 - 3) Terdapat suasana saling mempercayai, kerja sama kooperatif dan etik kerja yang tinggi.
 - 4) Komunikasi formal dan informal yang lancar dan akrab.
 - 5) Ada kegairahan kerja dan loyalitas tinggi terhadap organisasi.
 - 6) Tidak banyak terdapat penyelewengan dalam organisasi.¹⁴⁴

Menurut Raihani keberhasilan kepemimpinan dapat diukur melalui *output* siswa, manajemen dan kepemimpinan yang baik, keamanan dan kedisiplinan. Definisi tersebut tampak dipengaruhi situasi aktual

¹⁴⁴ Kartini Kartono, *Op.Cit*, hal. 228

madrasah.¹⁴⁵ Para responden sepakat bahwa kepemimpinan berhasil jika komponen-komponen bekerja secara bersama-sama, dipimpin oleh kepala madrasah yang aspiratif. *Output* siswa yang lebih baik mengimplikasikan kualitas kurikulum dan instruksi yang baik. Sedangkan keamanan dan kedisiplinan, koordinasi dan kerjasama antar kompoenen mengindikasikan kualitas manajemen madrasah.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kepemimpinan oleh kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung yang paling menonjol adalah sebagai berikut :

- a. Kepala MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung tak ada henti-hentinya membangun *network* (jaringan) yang luas kepada pihak lain. Hal ini berimplikasi pada pembangunan gedung dan peningkatan sarana prasarana madrasah.
- b. Kepala MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung selalu berkomunikasi dan bekerja sama dengan warga madrasah baik formal maupun informal. Hal ini menunjukkan kepala madrasah tidak membedakan antara atasan dan bawahan, *low profil*, sehingga tumbuh kebersamaan.
- c. Kepala MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung selalu memberikan kepercayaan kepada wakamad dan guru untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tupoksinya. Dalam hal ini posisi kepala madrasah sebagai pengawas atau fasilitator.
- d. Kepala MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung melibatkan warga madrasah dalam pengambilan keputusan dengan jalan musyawarah mufakat. Hal ini bertujuan agar warga madrasah setuju dan taat kepada keputusan yang diambil bersama-sama.
- e. Kepala MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung melakukan pembinaan dan pengawasan yang baik sehingga berdampak

¹⁴⁵ Raihani, *Op.Cit*, 99-103

positif terhadap kedisiplinan dan etos kerja yang tinggi warga madrasah.

- f. Adanya loyalitas yang tinggi terhadap almamater untuk memajukan madrasah. Hal ini dibuktikan dengan kedisiplinan dan kinerja guru dan karyawan yang meningkat. Disamping itu adanya keseimbangan antara hadiah dan sanksi oleh kepala madrasah.
- g. Kepala MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung telah berhasil mendapat kepercayaan dari masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya orang tua yang menyekolahkan anaknya di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung.
- h. Prestasi akademik dan non akademik MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan lulus 100 % dengan meraih no 4 jurusan IPA se-Jawa Tengah dalam Ujian Nasional. Prestasi non akademik juara pagar Nusa Se-Jawa Tengah, MTQ Se-kabupaten Demak (bukti sertifikat). Hal ini menunjukkan kepala madrasah MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung sangat peduli dan mendukung kreativitas anak. Disamping itu banyak lulusan dari MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung diterima di perguruan tinggi negeri seperti STAIN Kudus, UIN Walisongo, UNNES dan lain-lain.

Dari analisa diatas dapat disimpulkan bahwa madrasah yang efektif atau berhasil adalah dipimpin oleh kepala madrasah yang efektif. Karena madrasah yang efektif adalah madrasah yang menciptakan suasana kerja di mana guru dan karyawan tidak hanya melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya, tetapi juga membuat suasana supaya lebih bertanggung jawab, bertindak secara kreatif demi peningkatan efisiensi dalam usaha mencapai tujuan.

Kepemimpinan efektif untuk mewujudkan madrasah yang efektif harus mampu mengoptimalkan semua masukan dan proses bagi ketercapaian output pendidikan. Optimalisasi masukan dan proses menunjukkan adanya layanan pembelajaran optimal bagi kepentingan belajar. Layanan

pembelajaran optimal didukung oleh berbagai sumber yang tersedia secara terpilih, metodologi yang tepat.¹⁴⁶

Dari pandangan di atas, bahwa kepemimpinan efektif di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung dalam mewujudkan madrasah yang efektif terlihat dari iklim kerja yang kondusif, kinerja guru dan karyawan meningkat, kepala madrasah selalu berkomunikasi dan melakukan supervisi, pengambilan keputusan yang melibatkan semua komponen dan tipe kepemimpinan demokratis dan aspiratif selalu ditonjolkan. Hal tersebut untuk mencapai keberhasilan madrasah yang meliputi prestasi akademik dan non akademik meningkat, kepercayaan masyarakat yang tinggi, dan jaringan yang luas untuk peningkatan sarana dan prasarana.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa adanya kepemimpinan efektif kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, terlihat dari :

1. Tipe kepemimpinan kepala madrasah bergaya aspiratif, demokratis, *low profil*, kharismatis dan komunikatif. Hal ini telah dilakukan oleh kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung. Kepala madrasah tidak pernah membedakan status antara atasan dan bawahan, Kepala madrasah sering berkomunikasi non formal dengan guru dan para staffnya. Kepala madrasah memberi motivasi kepada guru untuk selalu meningkatkan kualitasnya.
2. Pengambilan keputusan oleh kepala madrasah melibatkan warga madrasah atau dengan jalan musyawarah mufakat. Karena kemajuan madrasah bukan ditentukan oleh kepala madrasah saja tetapi semua warga madrasah yang meliputi guru, karyawan, pengurus BPP dan orang tua wali. Disamping itu pengambilan keputusan yang diambil secara bersama-sama akan ditaati dan mempunyai tanggung jawab sesuai dengan tupoksinya. Proses pengambilan keputusan ini telah dilakukan oleh kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung.

¹⁴⁶ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op.Cit*, hal. 36

3. Sistem pengawasan kepala madrasah yang baik. Hal ini bertujuan agar kedisiplinan dan kinerja guru dan karyawan meningkat, tertib administrasi dan meminimalisir terjadinya pelanggaran yang dilakukan oleh guru dan karyawan. Adapun pengawasan kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung sudah berjalan baik tetapi perlu ditingkatkan terutama bidang supervisi akademik. Dari supervisi akademik akan terjadi umpan balik dan bimbingan yang sangat baik oleh kepala madrasah dan pengawas Kementerian Agama untuk kemajuan pembelajaran bagi guru tersebut. Pengawasan yang berkelanjutan akan berdampak positif bagi prestasi madrasah.
4. Adanya keberhasilan kepemimpinan yang dapat dirasakan dari warga madrasah berupa peningkatan sumber daya manusia, jaringan yang luas, adanya *team work* yang solid, kedisiplinan dan kinerja guru yang membaik, peningkatan sarana prasarana, adanya peningkatan prestasi akademik dan non akademik dan mendapat dukungan kepercayaan masyarakat yang tinggi. Dan kepemimpinan kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung berhasil dan efektif.