

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Objek Penelitian

Lokasi penelitian dalam penelitian skripsi ini adalah MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus. Maksud dari gambaran objek penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran ringkas tentang kondisi MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus. Adapun gambaran umum dari MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus adalah sebagai berikut:

#### 1. Sejarah Berdirinya MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus

Berdirinya sebuah lembaga pendidikan yang sukses merupakan jalan panjang yang harus dilalui oleh lembaga dengan melewati beberapa rintangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menjadi suri tauladan bagi generasi berikutnya, agar senantiasa merawat lembaga pendidikan itu dengan baik. MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus berdiri dari pengembangan yayasan/ badan pelaksana pendidikan Ma'arif NU (BPPMNU) MA NU Hasyim Asy'ari Kudus. Yayasan tersebut sudah memiliki 6 (enam) madrasah yang tersebar di Kabupaten Kudus, yaitu:

- a. SMK NU Hasyim Asy'ari 01 di Mlati Kidul Kecamatan Kota.
- b. MTs NU Hasyim Asy'ari di Honggosoco, dan Madrasah Aliyah NU Hasyim Asy'ari 03 Honggosoco Jekulo Kudus.
- c. MTs, MA, dan SMK NU Hasyim Asy'ari 02 di Karang Malang Kecamatan Gebog Kudus.
- d. MTs dan MA NU Hasyim Asy'ari 01 di Sunggingan.
- e. SMA NU Hasyim Asy'ari di Mlati Kidul, Kecamatan Kota.
- f. SMP NU Hasyim Asy'ari di Nganguk Wali, Kecamatan Kota.

MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus berdiri sejak tanggal 25 Mei 2003, keputusan tersebut merupakan jalan panjang yang tidak mudah dilalui. Dalam sejarahnya Madrasah Aliyah NU Hasyim Asy'ari

03 Jekulo Kudus, dimulai pada Tahun Pelajaran 2001-2002, Drs. Ahmad Sururi merupakan salah satu pengurus madrasah, beliau memberanikan diri untuk membuka pendaftaran siswa pada tahun pelajaran 2001-2002 dan mendapat respon dari masyarakat, sehingga ada beberapa calon siswa yang sudah mendaftar. Akan tetapi, adanya ketidaksiapan dari tenaga operasioanal madrasah pendaftaran tersebut digagalkan.

Demikian juga pada Tahun Pelajaran 2002-2003, madrasah memberanikan diri untuk membuka pendaftaran lagi. Calon siswa juga sudah pada mendaftar. Akan tetapi kegagalan tersebut berpihak kepada madrasah lagi, dikarenakan ketidaksiapan tenaga operasional dari madrasah. Melihat permasalahan ini, salah seorang tokoh yang bernama Drs. Cipto Hadi Saputra sebagai Seksi Pendidikan di madrasah tersebut berusaha keras untuk meghidupkan kembali semangat mendirikan Madrasah Aliyah NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus. Sehingga pada Tahun 2003 berdirilah sebuah madrasah. Dengan semangat yang gigih pengurus dan dibantu oleh pendidik MTs diantaranya adalah:

- a. Drs. Slamet Rahardjo
- b. Ida Wahyuni S. Ag., M. Pd.I
- c. M. Rokhim, S. Ag

Maka pendaftaran pertama mampu menampung 33 siswa. Semenjak pembukaan itu hingga saat ini Madrasah Aliyah NU Hasyim Asy'ari 03 Honggosoco Jekulo Kudus sudah memiliki 10 kelas dengan dua jurusan yaitu Sosial dan MIPA.

Ijin operasional kegiatan belajar mengajar dari Departemen Agama RI pada tanggal 13 Agustus 2004 dengan SK Kepala Kantor Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah. No. Kw.11.4/4/PP.03.2/1827/2004 dan Nomor Piagam D/Kw/MA/454/2004 serta Nomor Statistik Madrasah (NSM) 312.33.19.06454. Status Madrasah B dengan Piagam Akreditasi Madrasah Aliyah Nomor: Kw.11.4/4/PP.03.2/625.19.01/2006 tanggal 20 Desember 2006. Pada akhir bulan Juli, tepatnya tanggal 30-31 Juli 2010 telah melaksanakan akreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional – Madrasah (BAN-S/M) dari

Badan Akreditasi Provinsi (BAP) Jawa Tengah, hasil akreditasi dengan predikat A.<sup>1</sup>

## 2. Letak Geografis MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus

MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus merupakan sebuah madrasah yang terletak di tempat yang strategis, artinya tidak jauh dari pusat kota maupun tidak terlalu di pedesaan yang sangat dalam. Oleh karena itu, akses menuju ke madrasah bisa dijangkau secara efisien, baik melalui kendaraan umum maupun pribadi. Selain itu, madrasah tersebut tidak begitu dekat dengan tempat hiburan maupun pasar sehingga proses pembelajaran di madrasah tidak terganggu serta tetap bisa berkonsentrasi karena jarak ke madrasah dilindungi MTs dan pagar Madrasah Aliyah. MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus terletak di Jl. Kebun Jeruk Desa Honggosoco.

MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus, memiliki batas teritorial sebagai berikut:

- a. Sebelah Barat madrasah adalah perumahan penduduk.
- b. Sebelah Utara madrasah adalah lahan perkebunan warga.
- c. Sebelah Timur madrasah adalah sungai.
- d. Sebelah Selatan perumahan penduduk dan MTs NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus.

Sebelah Timur, di dalam lingkungan madrasah terdapat bangunan dua lantai, yang di bawah adalah kantor TU dan kantor kepala madrasah. Sedangkan di atasnya adalah Musholla untuk kegiatan keagamaan baik dari MTs maupun MA<sup>2</sup>

## 3. Visi, Misi dan Tujuan MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus

MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus merupakan sebuah lembaga pendidikan formal. Setiap

---

<sup>1</sup> Data Dokumentasi, *Profil Yayasan MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus*, dikutip pada tanggal 15 April 2019, (Pukul 10.00 WIB).

<sup>2</sup> Hasil Observasi di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus pada tanggal 10 April 2019, (Pukul 07.00 WIB).

lembaga pendidikan harus mempunyai pandangan jauh (visi) untuk mencapai sebuah madrasah yang lebih baik.

Adapun visi, misi dan tujuan MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus adalah sebagai berikut:

- a. Visi madrasah adalah “luhur dalam berbudi, unggul dalam prestasi, ikhlas dalam mengabdikan”.
- b. Misi madrasah adalah sebagai berikut:
  - 1) Mengantarkan peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT serta mengikuti sunah Rasulullah SAW.
  - 2) Mengantarkan peserta didik berakhlakul karimah, berkepribadian jujur dan ikhlas tanpa pamrih.
  - 3) Mengantarkan peserta didik mampu dalam ilmu pengetahuan dan teknologi.
  - 4) Mewujudkan karakter Islami yang mampu mengaktualisasi diri dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
- c. Tujuan madrasah adalah sebagai berikut:
  - 1) Mempersiapkan peserta didik untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, dan berakhlakul karimah.
  - 2) Mempersiapkan peserta didik terampil berfikir, berdzikir dan beramal sholih.
  - 3) Mempersiapkan peserta didik tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni budaya serta keterampilan.
  - 4) Mempersiapkan peserta didik mengembangkan potensi akademik dan bakat/kecerdasan intelektual yang dimiliki untuk kepentingan peserta didik, lingkungannya, daerahnya, serta kepentingan nasional.
  - 5) Mempersiapkan peserta didik, belajar sepanjang hayat (*Life Long Education*) menyeluruh, berkesinambungan serta tanggap dalam dinamika perkembangan global.

- 6) Mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang dimiliki dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.<sup>3</sup>

#### 4. Keadaan Pendidik, Tenaga Kependidikan dan Siswa.

Lembaga pendidikan yang bermutu adalah lembaga yang mampu memberikan pelayanan secara maksimal kepada para pelanggan pendidikan. Oleh karena itu, dalam mencapai pendidikan yang bermutu harus diimbangi oleh tingkat profesionalitas dari pendidik, tenaga kependidikan dan siswa. Pendidik memiliki tugas yang sangat berat, dan mempunyai peran yang sangat vital. Pendidik disamping mengajar, pendidik juga harus bisa mendidik siswa dengan baik. Pendidik adalah orang yang memiliki tanggung jawab yang sangat besar dalam sebuah kelas formal maupun non formal. Kemajuan sebuah lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh keadaan pendidik. Kemajuan siswa tergantung tingkat kemampuan dari seorang pendidik dalam pengelolaan pembelajaran. Oleh karena itu, penerimaan pendidik, tenaga kependidikan dan siswa harus melalui pemilihan yang ketat dengan kompetensi yang sesuai kebutuhan dari lembaga pendidikan.

Menurut kepala madrasah yaitu Hj. Zarotun, S.Ag rekutmen pegawai baik pendidik maupun tenaga kependidikan harus mengutamakan yang benar – benar ahli di bidangnya masing-masing serta bisa bersosialisasi dengan baik dengan para masyarakat pendidikan di lembaga tersebut. Oleh karena itu, di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus memiliki pegawai yang berpendidikan sarjana strata satu dan dua (S1) dan (S2) serta pondok pesantren yang benar-benar sudah mumpuni keilmuannya. Hal tersebut dimaksudkan agar pembelajaran bermutu sehingga mewujudkan siswa yang bermutu tinggi.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Data Dokumentasi, *Profil Yayasan MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus*, dikutip pada tanggal 15 April 2019, (Pukul 10.00 WIB).

<sup>4</sup> Zarotun, Wawancara oleh peneliti, 6 April, 2019, wawancara 3, transkrip.



Selain dari pendidik yang berkompeten, tidak kalah pentingnya menyiapkan tenaga kependidikan yang berkompeten di bidangnya masing-masing, karena tidak bisa dipungkiri bahwasanya madrasah yang bermutu tinggi adalah madrasah yang dipegang oleh tenaga yang ahli. Oleh karena itu, MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus mengisi semua bagian oleh seorang ahli, agar dalam pelayanan pendidikan bisa dimaksimalkan. Seperti halnya bagian Tata Usaha (TU) harus mengetahui tentang administrasi perkantoran. Penjaga madrasah harus memiliki kesiapan dalam pelayanan keamanan sehingga masyarakat di madrasah tersebut bisa beraktivitas dengan aman dan tidak gelisah. Tenaga kebersihan haruslah yang sesuai dengan keinginan madrasah sehingga menciptakan lingkungan madrasah yang bersih dan rapi.

MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus, mempunyai pendidik sejumlah 27, pendidik ekstrakurikuler 7 dan tenaga kependidikan 27 orang. Hal tersebut dilakukan karena berharap bisa ikut membantu mewujudkan visi dan misi madrasah. Berikut ini daftar nama-nama pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus.<sup>5</sup> (Lampiran 1).

Siswa yang menimba ilmu di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus adalah masyarakat sekitar madrasah baik dari Desa Honggosoco itu sendiri, dari luar desa bahkan ada yang dari luar kota. Siswa yang dari luar desa dan luar kota selain belajar di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus, mereka mondok juga di pesantren yang bersebelahan dengan madrasah. Hal itu, membuktikan kepercayaan masyarakat bahwa lembaga pendidikan MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus merupakan sebuah instrumen untuk menjadikan siswa mencapai cita-citanya dan bisa mendapatkan prestasi yang tinggi dan bertingkah laku sopan sesuai dengan visi madrasah.

---

<sup>5</sup> Data Dokumentasi, *Profil Yayasan MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus*, dikutip pada tanggal 15 April 2019, (Pukul 10.00 WIB).

Siswa yang akan memasuki MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus, haruslah melewati beberapa proses yang dilakukan oleh pihak madrasah. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang lebih baik. Sehingga kepercayaan masyarakat bisa dipertahankan untuk menjadikan MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus sebagai pilihan yang tepat dalam mendidik anak-anaknya. Selain itu, siswa yang masuk ke MA NU Hasyim Asy'ari akan di seleksi melalui ujian tulis dan lisan serta jejak rekam prestasi dari siswa, baik yang dari SMP maupun MTs. Sehingga madrasah bisa menampung potensi mereka lalu diarahkan kepada perkembangan minat bakat dan outputnya akan melahirkan siswa yang mampu bersaing di dunia kerja yang dialami oleh siswa.<sup>6</sup> Berikut ini adalah data perkembangan siswa dari tahun ke tahun yang dimiliki oleh MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus.<sup>7</sup> (Lampiran 2).

## 5. Keadaan Sarana Prasarana

Sarana prasarana merupakan sebuah bagian dalam pendidikan yang tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lain, karena sarana prasarana dapat menentukan keberhasilan dalam proses pembelajaran, dan proses pembelajaran berhasil maka mutu pendidikan akan tambah baik. Selain itu, pemberian layanan berupa fasilitas yang memadai akan berdampak baik kepada keberhasilan pendidikan, begitu juga di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus.

Sarana prasarana di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus memiliki sarana yang baik, antara lain sebuah bangunan gedung bertingkat dua, keadaan kelas yang nyaman, berbagai koleksi buku di perpustakaan, fasilitas laboratorium yang memadai, ruang bimbingan konseling dan ruang osis serta uks (unit kesehatan

---

<sup>6</sup> Zarotun, wawancara oleh peneliti, 6 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>7</sup> Data Dokumentasi, *Profil Yayasan MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus*, dikutip pada tanggal 15 April 2019, (Pukul 10.00 WIB).

sekolah).<sup>8</sup> Hal tersebut diberikan kepada pendidik, tenaga kependidikan dan siswa di lingkungan madrasah, agar dapat menambah semangat untuk melakukan kegiatan baik pembelajaran maupun kependidikan. Adapun data sarana prasarana MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus sebagai berikut.<sup>9</sup> (Lampiran 3).

## 6. Struktur Organisasi

Organisasi merupakan sebuah tempat untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Begitu juga, sebuah struktur organisasi dilembaga pendidikan, karena struktur ini digunakan untuk berkomunikasi dan konsolidasi secara terorganisir dengan masyarakat pendidikan. Oleh karena itu, dalam menempatkan posisi haruslah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki seorang pendidik untuk ditaruh dalam struktural yang tepat. Hal ini dimaksudkan agar mereka bisa bertanggung jawab sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang dijalannya.

Struktur organisasi yang ada di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus, Sejak mulai berdiri sampai sekarang kepengurusan madrasah sudah mengalami beberapa kali pergantian yaitu pada periode I : H. Achwah (1983-1993), periode II : H. Surip (1993-2003), periode III : Kyai Ya'kub (1998-2003), periode IV : H. Muh Kartono, S.Pd, M.Or (2003-2015). Pada periode ke-3 yang dipimpin oleh Kyai Ya'kub MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus mulai dirintis. Kemudian dilanjutkan oleh H. Muh Kartono, S.Pd sampai sekarang. MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus, dan sekarang di tempati oleh seorang pemimpin perempuan yaitu Hj. Zaratun, S.Ag. Adapun struktur organisasi pada kepemimpinan Hj. Zaratun, S.Ag sebagai berikut.<sup>10</sup> (Lampiran 4).

---

<sup>8</sup> Hasil Observasi di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus pada tanggal 10 April 2019, (Pukul 07.00 WIB).

<sup>9</sup> Data Dokumentasi, *Profil Yayasan MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus*, dikutip pada tanggal 15 April 2019, (Pukul 10.00 WIB).

<sup>10</sup> Data Dokumentasi, *Profil Yayasan MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus*, dikutip pada tanggal 15 April 2019, (Pukul 10.00 WIB).



## 7. Keadaan Prestasi Madrasah

Prestasi merupakan indikasi dari pencapaian dari sebuah lembaga pendidikan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus bisa mempertahankan untuk mencapai prestasi yang sama, bahkan lembaga yang bisa meningkatkan prestasinya maka lembaga tersebut semakin bermutu tinggi. Prestasi yang baik tidak akan bisa dicapai oleh seorang individu saja, akan tetapi perlu adanya kerjasama satu dengan yang lain, untuk mencapai prestasi yang baik. kerjasama akan berjalan dengan baik dan lancar jika seorang kepala madrasah memberikan perhatian khusus kepada bawahannya dengan pemberian layanan yang memuaskan. Seperti fasilitas yang memadai dalam pembelajaran maupun keadministrasian serta tunjangan kesejahteraan yang memuaskan. Layanan tersebut ketika diberikan akan menambah semangat para bawahannya untuk berkerja secara maksimal.

MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus, merupakan madrasah yang masih tahap perkembangan. Akan tetapi, madrasah tersebut sudah memiliki segudang prestasi yang diraih para siswa, dan juga perubahan fisik bangunan madrasah yang awalnya satu saja sekarang berkembang menjadi 2 tingkat. Berikut ini adalah data prestasi yang sudah diraih MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus.<sup>11</sup> (Lampian 5).

### B. Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi data merupakan gambaran mengenai hasil dari data-data yang bersangkutan dengan fokus penelitian. Data tersebut peneliti ambil melalui wawancara, observasi dan data dokumentasi yang lain dari objek penelitian yaitu MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus. Sedangkan data yang lain diambil dari subjek meliputi kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan dan siswa tentang model kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Sebagaimana rumusan masalah peneliti yaitu, 1. Bagaimana pelaksanaan model kepemimpinan

---

<sup>11</sup> Data Dokumentasi, *Profil Yayasan MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus*, dikutip pada tanggal 15 April 2019, (Pukul 10.00 WIB).

transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus. 2. Bagaimana hasil peningkatan mutu layanan pendidikan di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus. 3. Apa saja faktor penghambat dan solusi dari pelaksanaan model kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus.

Sehubungan dengan rumusan masalah, peneliti akan merangkum data yang sudah didapatkan dari lapangan tentang model kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Berikut ini, pemaparan dari peneliti dari hasil penelitiannya di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus.

### **1. Pelaksanaan Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus.**

Pelaksanaan model kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus. Peneliti melakukan kegiatan penelitian di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus dengan menggunakan metode observasi dan wawancara, hal tersebut peneliti gunakan agar mendapatkan data yang mendalam dari sumber data. Sumber data yang peneliti gunakan adalah kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan dan siswa.

#### **a. Layanan Proses Pembelajaran**

Berdasarkan hasil observasi peneliti, kepala madrasah sebagai seorang pemimpin di lembaga pendidikan MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus telah menjalankan tugasnya dengan baik, apalagi dengan bentuk kepemimpinan yang kepala madrasah gunakan yaitu kepemimpinan yang merubah kepada hal yang baik dengan cara memanfaatkan sumberdaya yang ada secara maksimal untuk mencapai sebuah tujuan. Layanan proses pembelajaran bagi madrasah sangatlah yang paling diutamakan, karena kepala madrasah

mengetahui bahwa siswa diamanatkan di madrasah bukan untuk bersenang-senang. Akan tetapi untuk belajar.

Proses pembelajaran merupakan sebuah proses interaksi warga madrasah demi memajukan mutu madrasah. Kepala madrasah bukan hanya sebagai seorang pemimpin, yang memberikan perintah kepada para bawahannya, meliputi pendidik, tenaga kependidikan dan siswa. Akan tetapi, sebagai komunitas pembelajaran yang berfungsi untuk membelajarkan semua warga madrasah untuk meningkatkan profesionalitasnya. Meningkatkan profesionalitas merupakan bagian dari hasil pembelajaran. Maka dari itu, demi mencapai hal tersebut kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada para pendidik, tenaga kependidikan dan siswa agar selalu semangat dalam melakukan aktivitasnya. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Miftakhurrozaq, S.Ag bahwa:

“Kepemimpinan kepala madrasah sudah sangat baik, beliau selalu tanggap dalam situasi dan kondisi apapun, termasuk kepada para bawahannya, baik pendidik, kependidikan dan siswa. Saya sendiri sebagai pendidik memang mengakui bahwa kepala madrasah selalu membimbing dan memberikan motivasi kepada bawahannya. Ibarat satu keluarga saling menguatkan satu dengan yang lain.”<sup>12</sup>

Proses pembelajaran kadang melelahkan, bahkan para pendidik sering merasa kurang semangat dalam melaksanakan pembelajarannya. Akan tetapi, kepala madrasah adalah seseorang yang baik, beliau selalu berkeliling ke kelas-kelas untuk mengecek kegiatan belajar mengajar di kelas,

---

<sup>12</sup> Miftakhurrozaq, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

bahkan kadang menemui pendidik yang kurang semangat mengajar, beliau selalu memberikan motivasi untuk semangat lagi dalam mengajar. Hal tersebut sesuai dengan perkataan kepala madrasah Hj. Zerotun, S.Ag bahwa:

“Ya, tentu saja. Saya juga sering keliling kelas untuk mengontrol pembelajaran, dan ketika ada guru yang kelelahan menghadapi siswa di kelas, biasanya saya kasih semangat, dan saran agar bersemangat lagi dalam mengajar.”<sup>13</sup>

Selain, kepala madrasah membimbing pendidik, kepala madrasah juga membimbing para siswa untuk selalu rajin belajar agar cita-citanya tercapai. Hal itu diungkapkan oleh salah satu siswa bernama Zulfa Nadia yang mengatakan bahwa:

“Ibu kepala madrasah sering memberikan motivasi untuk rajin belajar kepada kami, kadang pula menegor kami jika kami nakal atau gaduh karena ibu kepala pengen kita menjadi siswa baik dan disiplin.”<sup>14</sup>

Peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu layanan dalam proses pembelajaran tidak hanya memberikan sebuah motivasi saja. Akan tetapi, juga memberikan inovasi dalam program kerja yang baru, dikarenakan program baru selain menjadi keunggulan madrasah, program baru juga menjadi sebuah aktivitas proses pembelajaran yang menyenangkan tidak membosankan. Oleh karena itu, kepala memberikan inovasi kepada beberapa bawahannya diantaranya tenaga kependidikan. Hal itu diakui oleh Hatim

---

<sup>13</sup> Zerotun, wawancara oleh peneliti, 6 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>14</sup> Zulfa Nadia, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

Alwan selaku tenaga kependidikan atau tata usaha (TU). Beliau mengatakan bahwa:

“Kalau di tanya pernah pasti pernah mas, karena itu adalah salah satu kewajiban beliau sebagai kepala madrasah, karena beliau ingin hal yang terbaik untuk madrasah, kemajuan untuk madrasah dan peserta didik, maka inovasi yang dilakukan oleh beliau itu pasti ada.”<sup>15</sup>

Senada dengan apa yang dikatakan oleh pendidik Miftakhurrozaq, S.Ag mengatakan bahwa:

“Ibu kepala madrasah dalam memimpin lembaganya selalu membuat program baru yang sesuai dengan visi. Beliau juga dalam membuat program selalu melihat dan mempertimbangkan serta memberikan contoh dalam melaksanakan program tersebut. Sehingga para bawahan bisa berjalan dengan lancar.”<sup>16</sup>

Program-program baru yang dibuat oleh kepala madrasah diharapkan bisa menjadi sarana para bawahan untuk selalu antusias dalam melaksanakan kegiatannya. Selain itu diharapkan dapat mengasah potensi para bawahan dan menghasilkan prestasi yang sangat baik. antusias dan optimis inilah yang kadang menjadikan para bawahan baik pendidik, kependidikan serta siswa mendapatkan prestasi yang diharapkan. Prestasi yang baik ini, tercemin kepada model kepemimpinan transformasional. Begitu juga, kepala madrasah selalu mengapresiasi para bawahan ketika mendapatkan prestasi, kepala akan memberikan penghargaan kepada pihak yang berprestasi. Seperti

---

<sup>15</sup> Hatim Alwan, wawancara oleh peneliti, 16 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>16</sup> Miftakhurrozaq, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.



hasil wawancara peneliti kepada Hatim Alwan selaku tenaga kependidikan di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus. beliau mengatakan bahwa:

“Ibu kepala merupakan sosok kepala yang baik, beliau selalu memberikan motivasi kepada bawahan agar selalu berfikir optimis untuk melaksanakan kegiatan dan ketika para bawahan mendapatkan sebuah prestasi akan diberikan sebuah apresiasi, seperti sanjungan dan promosi kepada jabatan yang lebih baik.”<sup>17</sup>

Senada apa yang dikatakan oleh Hatim Alwan, siswa yang bernama Zulfa Nadia juga sependapat bahwasanya. Kepala madrasah tergolong kepala madrasah yang menjunjung nilai-nilai humanis yang dimana ketika bawahannya mendapatkan prestasi, kepala madrasah memberikan apresiasi yang sangat tinggi kepada bawahannya. Siswa bernama Zulfa Nadia mengatakan bahwa:

“Ibu kepala sangat baik, beliau sangat santun kepada semua siswa, apalagi ketika kami mendapatkan prestasi baik di dalam madrasah maupun di luar, kami diberikan hadiah yang sangat pantas. Misalkan uang saku, sampai hadiah berupa alat belajar seperti buku, pensil dan bolpen.”<sup>18</sup>

Kepala madrasah selain menjadi pemimpin, dia juga menjadi manajer dimana tugasnya mengelola sistem madrasah dalam mencapai tujuan madrasah. Hal ini tidak akan tercapai jika yang berjalan hanya satu komponen saja, perlu beberapa komponen dalam satu sistem yang saling terkait, seperti waka kurikulum, waka sarana prasarana dan

---

<sup>17</sup> Hatim Alwan, wawancara oleh peneliti, 16 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>18</sup> Zulfa Nadia, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip,

lain-lain. Begitu juga di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus, kepala sebagai manajer kadang mengatur dan memantau jalanya kegiatan di madrasah, akan tetapi ketika kepala madrasah tidak bisa hadir karena ada undangan ke luar kota, tugasnya di amanatkan kepada waka kurikulum sebagai pengganti untuk mengelola madrasah. Hal tersebut disampaikan oleh seorang pendidik bernama Miftakhurrozaq, S.Ag. bahwa:

“Ibu kepala sangatlah terbuka, ketika ada masalah seringkali berdiskusi dengan teman sejawatnya. Selain itu, beliau seorang pemimpin yang mampu memberikan tugasnya untuk mengelola madrasah jika berhalangan hadir, jika ada undangan di luar dan tugasnya digantikan oleh bapak Arifin selaku waka kurikulum.”<sup>19</sup>

Partisipasi serta komunikasi dengan dunia luar memanglah sangat perlu, dikarenakan pengetahuan tidak didapatkan hanya dengan diam saja. Apalagi dengan model kepemimpinan transformasional kepala madrasah dimana kepemimpinan tersebut, harus bisa memobilisasi bawahan kepada perubahan ke depan yang lebih baik. Perubahan tersebut dapat dilihat dengan adanya tantangan zaman yang semakin cepat. Madrasah sebagai lembaga pendidikan untuk menimba pengetahuan. Pengetahuan juga terus berkembang pesat mengiringi perubahan zaman. Oleh karena itu, sebagai seorang pemimpin di lembaga pendidikan harus bisa meningkatkan profesionalitas para bawahan yang lebih tinggi.

Kepala MA NU Hasyim Asya'ri 03 Jekulo Kudus merupakan seorang pemimpin yang selalu mendorong kepada bawahannya untuk meningkatkan profesionalitasnya, baik pendidik,

---

<sup>19</sup> Miftakhurrozaq, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

tenaga kependidikan dan siswa. Dalam rangka peningkatan profesionalitas agar bisa berdaya saing tinggi. Maka kepala madrasah membebaskan para bawahan untuk mengeksprolasi potensinya melalui forum-forum keahlian, seperti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), bagi siswa kegiatan kepramukaan seperti Saka Bakti Husada. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Miftakhurrozaq, S.Ag. bahwa:

“Ibu kepala madrasah merupakan kepala yang aktif dan baik, beliau selalu mendorong para pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dengan cara menimba ilmu kejenjang lebih tinggi, seperti saya melanjutkan pendidikan di S2, sedangkan guru yang lain ada ikut MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) agar bisa memajukan madrasah lebih baik dengan pengetahuan baru yang dimiliki para bawahannya. Apalagi ini, kepala madrasah sendiri ibu zarotun ikut menambah ilmu dengan pendidikan S2nya, semoga diberikan keberkahan kepada madrasah kita. Amin.”<sup>20</sup>

Pernyataan Miftakhurrozaq, S.Ag, seirama dengan pernyataan siswa MA NU Hasyim Asy’ari 03 Jekulo Kudus, yaitu Zulfa Nadia. Siswa tersebut mengatakan bahwa:

“Ibu Zerotun memberikan kesempatan kepada siswanya untuk menambah ilmu dan pengalamanya di luar madrasah seperti mengikuti kegiatan kepramukaan ditingkat kabupaten misalnya Saka Bakti Husada, Saka Wanabakti dan forum lainnya seperti IPNU-IPPNU.”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Miftakhurrozaq, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>21</sup> Zulfa Nadia, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

Dengan demikian, bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang mengarah pada perubahan, untuk meningkatkan mutu layanan proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik jika ada kerjasama dengan semua pihak yang berkepentingan di dalam madrasah, untuk satu tujuan memajukan madrasah melalui proses pembelajaran dengan baik, sehingga memberikan kepuasan para bawahan dan terwujud sebuah prestasi yang didapatkan para bawahan baik pendidik, maupun siswa.

b. Layanan Sarana dan Prasarana

Layanan sarana dan prasarana merupakan bagian terpenting untuk menciptakan kepuasan para bawahan melalui penyediaan sarana dan prasarana yang memadai. Kepala madrasah di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus, telah memberikan sarana dan prasarana yang memadai, hal tersebut bisa dilihat melalui peningkatan sarana prasarana yang ada di madrasah dan sampai madrasah tersebut dapat predikat A atau terakreditasi A. hal itu sesuai dengan perkataan kepala madrasah Hj. Zerotun, S.Ag. Beliau mengatakan bahwa:

“Fasilitas yang ada di madrasah sudah memenuhi standar nasional, apalagi madrasah ini sudah terakreditasi A. Fasilitas tersebut berupa pembina potensi guru maupun siswa melalui penyediaan layanan baca, ruang lab komputer yang memadai. Program ekstrakurikuler yang mengembangkan minat bakat. Selain itu, madrasah selalu berbenah dalam bentuk fisik madrasah, buktinya madrasah menambah bentuk fisik melalui menambah bangunan dan perluasan halaman.”<sup>22</sup>

Selain itu, pemberian sarana pembelajaran yang memadai dapat memberikan kepuasan khusus,

---

<sup>22</sup> Zerotun, wawancara oleh peneliti, 6 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

apalagi sekarang kurikulum menggunakan kurikulum 2013. Kurikulum tersebut memberikan pesan bahwa pendidikan sekarang harus bisa mengkombinasi akhlak dan digital. Oleh karena itu wujudnya sebuah fasilitas berupa laptop, proyektor sangatlah baik. karena membantu pembelajaran dengan baik. pemberian fasilitas tersebut disambut baik oleh Miftakhurrozaq, S.Ag. beliau mengatakan bahwa:

“Madrasah tempat untuk belajar para siswa, sehingga dibutuhkan kenyamanan agar siswa bersemangat dalam belajar. Selain itu, madrasah juga tempat beraktifitas para pendidik dalam KBM (kegiatan belajar mengajar). Kegiatan mengajar di madrasah sangat terbantu dengan adanya fasilitas pembelajaran seperti laptop, proyektor dll. Sehingga para pendidik merasa terbantu dengan adanya fasilitas yang ada. Apalagi kurikulum sekarang menggunakan kurikulum K13 yang mewajibkan para pendidik bisa dan siap menggunakan sistem digital dalam pembelajaran.”<sup>23</sup>

Senada dengan apa yang dikatakan oleh Hatim Alwan, beliau mengatakakan bahwa:

“Layanan yang diberikan kepala madrasah sangatlah penting. Apa lagi saya sebagai tenaga administrasi dimana tugas saya sangat berat sekali dalam pengelolaan data siswa. Akan tetapi, kepala madrasah yang dipimpin ibu zarotun sangat baik, beliau melihat kebutuhan saya maka beliau memberikan fasilitas laptop yang baik serta jaringan internet yang sangat cepat.”<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Miftakhurrozaq, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>24</sup> Hatim Alwan, wawancara oleh peneliti, 16 April, 2019, wawancara 3, transkrip.



Selain, kepala memberikan sarana dan prasarana yang memadai, kepala madrasah juga memperhatikan pengelolaan fasilitas yang diberikan. Hal itu dimaksudkan agar fasilitas yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan bisa di dimanfaatkan dengan baik. Pemberian fasilitas yang memadai, dapat memberikan efektifitas dalam bekerja seperti mempercepat pelayanan kepada siswa. Hal itu sesuai dengan pernyataan oleh Hatim Alwan, bahwa:

“Mengelola fasilitas yang di berikan itu menurut saya adalah menggunakannya dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan yang ada, fasilitas yang diberikan itu kan untuk dipergunakan sebagai mestinya, dan memudahkan semua pekerjaan guru maupun tenaga kependidikan seperti saya mas.”<sup>25</sup>

Senada dengan apa yang dikatakan oleh Hatim Alwan. Miftakhurrozaq, S.Ag mengatakan bahwa dalam memanfaatkan fasilitas yang dikasihikan oleh kepala madrasah, beliau selalu memonitoring dengan memanfaatkan tenaga waka yang sebidang dengan tugasnya. Miftakhurrozaq, S.Ag mengatakan:

“Untuk pengelolaan ibu kepala mempercayakan kepada para waka. Akan tetapi, ibu kepala setiap kamsis mengecek ke kelas melihat pemanfaatan fasilitas yang sudah diberikan.”<sup>26</sup>

Hal tersebut dibenarkan oleh kepala madrasah. Bahwa kepala madrasah selalu mengkontrol para bawahan dalam mengelola fasilitas yang diberikan oleh pihak madrasah. Hj. Zarotun, S.Ag mengatakan bahwa:

---

<sup>25</sup> Hatim Alwan, wawancara oleh peneliti, 16 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>26</sup> Miftakhurrozaq, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

“Dengan selalu mengontrol para pendidik dan kependidikan maupun siswa dalam perawatan serta pengelolaannya, dan ketika menemui kesulitan saya kadang membimbing mereka, seperti memasukkan nilai raport kedalam sistem internet, dll.”<sup>27</sup>

Fasilitas yang diberikan oleh kepala madrasah jika tidak ada pemanfaatannya, maka tidak akan bisa meningkatkan mutu layanan sarana prasarana. Oleh karena itu, dalam pemanfaatan layanan yang diberikan madrasah berupa fasilitas harus dikelola dengan baik, agar bisa mengasah potensi secara maksimal. Salah satu siswa yang bernama Zulfa Nadia mengatakan bahwa;

“Fasilitas yang diberikan oleh madrasah sangat banyak, ada yang berupa sarana pengembangan bakat seperti ruang lab komputer dan alat rebana, kami memanfaatkan fasilitas yang diberikan oleh madrasah dengan cara mengikuti kegiatan yang diadakan berupa ekstrakurikuler rebana maupun desain grafis, kami mengikuti dengan senang hati.”<sup>28</sup>

Kepala madrasah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan sangatlah banyak caranya. Hal diatas merupakan bagian dalam mengelola layanan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada para bawahan baik pendidik, tenaga kependidikan dan siswa untuk bisa di manfaatkan dengan baik, sehingga dapat meningkatkan mutu layanan pendidikan. Apalagi kepala madrasah menggunakan model kepemimpinan yang mampu merubah ke arah yang lebih baik.

---

<sup>27</sup> Zarotun, wawancara oleh peneliti, 6 April, 2019, wawancara 3, transkrip

<sup>28</sup> Zulfa Nadia, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

## 2. Hasil Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus.

Model kepemimpinan transfor untuk merubah dari hal yang kurang baik menjadi lebih baik. Perubahan juga harus diimbangi dengan sebuah layanan yang memuaskan dari pihak yang menjalankannya, dalam hal ini adalah seorang pemimpin. Pemimpin yang mendambakan perubahan yang baik, harus memberikan layanan yang prima kepada pelanggan di dalam setiap kegiatan.

### a. Layanan Proses Pembelajaran

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus Hj. Zarotun, S.Ag, beliau mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah merubah dari yang baik kepada yang lebih baik. Perubahan tersebut bisa dilakukan dengan cara memanfaatkan sumberdaya yang ada, baik melalui pemberian motivasi dalam bentuk kinerja maupun pembagian tugas dalam menambah keleluasaan para bawahan untuk mengeksprolasi potensinya. Oleh karena itu, kepala madrasah dalam melakukan kegiatan pendidikan perlu bantuan para bawahannya untuk menyelesaikan tugas-tugas madrasah. Tugas tersebut diamanatkan kepada pihak-pihak yang berkompeten.

Kepala madrasah sebagai pemimpin dan manajer harus menggunakan tenaga ahli dalam bidang pendidikan untuk membantu kinerjanya. Bidang pendidikan terbagi menjadi beberapa komponen bidang. Seperti waka kurikulum, waka kesiswaan, dan waka sarana prasarana. Pembagian tugas tersebut untuk membantu kepala madrasah dalam mentransfer kebijakan maupun informasi kepada bawahannya dan bisa ditransfer lagi kepada orang yang lain dan nantinya dikembalikan kepada madrasah untuk diperbaiki dan ditingkatkan.

Layanan proses pembelajaran yang ada di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus sudah termasuk baik, hal tersebut bisa dilihat dari kegiatan kepala madrasah yang selalu memberikan motivasi

dengan baik, memberi program baru, memberikan apresiasi kepada bawahan ketika berprestasi dan memacu untuk meningkatkan profesionalitas dengan mengikuti pelatihan maupun studi lanjutan. Hal tersebut dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan mutu proses pembelajaran kepada pendidik, tenaga kependidikan dan siswa di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus. Pemberian layanan tersebut, bisa meningkatkan antusiasme para pendidik maupun siswa dalam belajar di madrasah, sehingga meningkatkan prestasi mereka. Hal itu diungkapkan oleh kepala madrasah Hj. Zarotun, S.Ag bahwa:

“Prestasi pendidik dan kependidikan serta siswa bertahap semakin meningkat, seperti semangat dalam melakukan kinerjanya, siswa dapat belajar dengan baik, baik di dalam kelas maupun di luar sehingga mendapatkan beberapa kejuaraan, seperti pencak silat, dll. Para guru semakin disiplin dalam masuk kelas.”<sup>29</sup>

Hal tersebut, senada dengan yang dikatakan oleh Miftakhurrozaq, S.Ag yang menjadi sebagai tenaga pendidik. Beliau mengatakan bahwa:

“Yang saya lihat dari teman-teman guru, kinerja mereka semakin tambah baik, karena mereka merasa terbantu dengan adanya fasilitas dari madrasah yang memadai. Sehingga para guru bisa beraktifitas dengan baik dan ikut serta mencerdaskan generasi bangsa dan memajukan madrasah.”<sup>30</sup>

Layanan proses pembelajaran yang dilakukan oleh kepala madrasah bukan semata hanya

---

<sup>29</sup> Zarotun, wawancara oleh peneliti, 6 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>30</sup> Miftakhurrozaq, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

mengarah kepada pendidik dan siswa saja. Akan tetapi, juga seorang tenaga kependidikan. Pemberian motivasi, serta pelatihan-pelatihan dan pendampingan dirasa sangat tepat oleh tenaga kependidikan, sehingga merasa senang dan puas dengan adanya sebuah interkasi dari pihak kepala madrasah kepada tenaga kependidikan. Kesenangan dan kepuasan yang dimiliki oleh tenaga kependidikan menjadikan mereka semakin cepat dalam memberikan informasi kepada kepala madrasah. Hal itu, sesuai dengan pernyataan oleh tenaga kependidikan Hatim Alwan. Bahwa beliau mengatakan:

“Yang saya bilang tadi, saya sebagai tenaga tata usaha sangat senang sekali dalam menjalankan aktifitas saya karena sangat terbantu dengan adanya fasilitas yang ada. Sehingga pelayanan kami, bisa saya maksimalkan demi memberikan kenyamanan para siswa dan guru, karena saya tahu, untuk memajukan madrasah harus memberikan layanan yang memuaskan.”<sup>31</sup>

Layanan proses pembelajaran mempunyai tugas untuk memberikan layanan secara prima kepada masyarakat pendidikan di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus baik pendidik, tenaga kependidikan dan siswa untuk bisa meningkatkan prestasi mereka melalui interaksi kepala madrasah dengan baik, sehingga menjadikan mutu layanan pendidikan bisa meningkat.

b. Layanan Sarana Prasarana

Layanan sarana prasarana merupakan sebuah bentuk gedung, fasilitas untuk menunjang kemajuan madrasah melalui sebuah kegiatan baik pembelajaran di luar kelas maupun di dalam. Layanan sarana prasarana di MA NU Hasyim

---

<sup>31</sup> Hatim Alwan, wawancara oleh peneliti, 16 April, 2019, wawancara 3, transkrip.



Asy'ari 03 Jekulo Kudus sudah termasuk memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP). Artinya sudah layak untuk difungsikan dalam kegiatan belajar mengajar. Layanan sarana prasarana berpijak kepada kebutuhan pelanggan yang disesuaikan dengan standar nasional, seperti lab komputer, ruang kelas, proyektor jaringan internet, ruang pendidik dan ruang TU dan sebagainya. Akan tetapi, MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus selalu mengevaluasi dan meningkatkan layanan yang diberikan kepada pelanggan pendidikan, agar madrasah menjadi tempat yang diminati siswa untuk belajar, karena dengan terpenuhinya sarana prasarana yang baik. Sebagaimana yang dikatakan oleh Hj. Zaratun, S.Ag bahwa:

“Fasilitas yang ada di madrasah sudah memenuhi standar nasional, apalagi madrasah ini sudah terakreditasi A. Fasilitas tersebut berupa pembina potensi guru maupun siswa melalui penyediaan layanan baca, ruang lab komputer yang memadai. Program ekstrakurikuler yang mengembangkan minat bakat. Selain itu, madrasah selalu berbenah dalam bentuk fisik madrasah, buktinya madrasah menambah bentuk fisik melalui menambah bangunan dan perluasan halaman.”<sup>32</sup>

Senada dengan apa yang dikatakan Hj. Zaratun, S.Ag. Miftakhurrozaq, S.Ag mengatakan bahwa:

“Madrasah tempat untuk belajar para siswa, sehingga dibutuhkan kenyamanan agar siswa bersemangat dalam belajar. Selain itu, madrasah juga tempat beraktifitas para pendidik dalam KBM (kegiatan belajar mengajar). Kegiatan mengajar di madrasah

---

<sup>32</sup> Zaratun, wawancara oleh peneliti, 6 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

sangat terbantu dengan adanya fasilitas pembelajaran seperti laptop, proyektor dll. Sehingga para pendidik merasa terbantu dengan adanya fasilitas yang ada. Apalagi kurikulum sekarang menggunakan kurikulum K13 yang mewajibkan para pendidik bisa dan siap menggunakan sistem digital dalam pembelajaran.”<sup>33</sup>

Fungsi layanan dalam kependidikan adalah memberikan kecepatan dalam memberikan layanan kepada para pelanggan. Layanan tersebut bisa beroperasi dengan baik, jika ditunjang oleh fasilitas yang diberikan madrasah untuk tenaga kependidikan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Hatim Alwan, bahwa:

“Sejauh ini menurut saya meningkat mas, karena dari layanan dengan sarana prasarana yang di berikan itu membuat kinerja bawahan meningkat, dengan kinerja meningkat kan otomatis prestasi juga semakin meningkat.”<sup>34</sup>

Madrasah selain tempat untuk belajar. Madrasah juga menjadi tempat mengembangkan potensi siswa. Proses pengembangan potensi siswa bisa didapatkan, jika madrasah menjadi lingkungan yang nyaman dan aman untuk beraktifitas. Sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan siswa bernama Zulfa Nadia, dia mengatakan:

“Fasilitas yang diberikan oleh madrasah sangat banyak, ada yang berupa sarana pengembangan bakat seperti ruang lab komputer dan alat rebana, kami memanfaatkan fasilitas yang diberikan oleh

---

<sup>33</sup> Miftakhurrozaq, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>34</sup> Hatim Alwan, wawancara oleh peneliti, 16 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

madrasah dengan cara mengikuti kegiatan yang diadakan berupa ekstrakurikuler rebana maupun desain grafis, kami mengikuti dengan senang hati.”<sup>35</sup>

Prestasi merupakan suatu hasil yang baik dari sebelumnya, sehingga dalam beraktifitas akan bisa dinilai suatu kegiatan tersebut apakah bermutu atau tidak. Begitu juga suatu layanan apakah bisa dirasakan dengan baik apa tidak, itu bisa dilihat dari hasil yang dicapai. Layanan yang bermutu dapat dimanfaatkan dan bisa dirasakan oleh para penerima layanan, sehingga meningkatkan kinerja dan mendapatkan prestasi yang baik. seperti yang dikutip dari Hj. Zerotun, S.Ag beliau mengatakan:

“Para guru, TU dan siswa yang saya amati merasa senang dan bisa beraktifitas dengan baik. Apalagi dengan adanya fasilitas yang kami berikan kepada mereka sebagai penunjang kinerja. Sehingga para guru, TU, dan siswa kinerjanya bagus dan prestasi meningkat.”<sup>36</sup>

Siswa merupakan komponen yang paling terpenting di dalam sistem pendidikan. Maka dari itu, layanan yang diberikan madrasah kepada siswa menjadi titik fokus yang paling utama, karena madrasah mengharapkan adanya prestasi belajar yang dihasilkan siswa dari pemakaian sarana dan prasarana yang ada di madrasah. Oleh karena itu, MA NU Hasyim Asy’ari 03 Jekulo Kudus memberikan layanan yang prima kepada siswa, dan layanan tersebut mendapatkan respon positif dari siswa itu sendiri. Seperti yang dikatakan oleh Zulfa

---

<sup>35</sup> Zulfa Nadia, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>36</sup> Zerotun, wawancara oleh peneliti, 6 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

Nadia dalam kesempatan peneliti mewawancarainya. Dia mengatakan bahwa:

“Kami selaku siswa dalam belajar di madrasah ini sangat senang sekali, karena para gurunya ramah, kepala madrasah yang baik dan juga fasilitas yang ada sangat lengkap, sehingga kami merasa puas dan bisa belajar dengan baik. Apalagi dalam pembelajaran ada proyektor, yang membantu kami dalam memahami pelajaran, dan hasilnya para teman-teman kami ada yang sampai pintar dan berprestasi dan juga kadang pula diberi hadiah oleh kepala madrasah maupun guru yang bersangkutan, hal itu menjadikan semangat kami untuk belajar lebih giat.”<sup>37</sup>

Hasil merupakan proses yang panjang dari sebuah kegiatan yang berkelanjutan. Dalam hal ini, seorang kepala madrasah yang menggunakan model kepemimpinan transformasional ingin membawa madrasah ke depan yang lebih baik, dengan cara memberikan layanan berupa fasilitas pendidikan berbentuk layanan sarana prasarana. Layanan tersebut ditujukan kepada masyarakat pendidikan seperti pendidik, tenaga kependidikan dan siswa. Hal itu maksudkan agar madrasah menjadi tempat untuk berkafitas secara nyaman, sehingga bisa mengasah potensi pada diri pendidik, kependidikan dan siswa, untuk selalu meningkatkan mutu melalui sebuah layanan yang diberikan oleh kepala madrasah.

---

<sup>37</sup> Zulfa Nadia, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

### 3. Faktor Penghambat dan Solusi dari Pelaksanaan Model Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan Di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus.

Sebuah kepemimpinan tidak bisa berjalan dengan lancar terus menerus. Apalagi dengan menggunakan model kepemimpinan transformasional, dimana kepemimpinan tersebut untuk membawa perubahan ke arah yang lebih baik. Selain kepala sebagai seorang pemimpin, ada hal yang menjadi perhatian khusus dari kepala madrasah yaitu meningkatkan mutu layanan pendidikan. Hal itu dilakukan untuk menjadikan madrasah nya semakin maju.

Berdasarkan wawancara dengan kepala MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus yakni Hj. Zerotun, S.Ag beliau berpendapat model kepemimpinan yang digunakan tidak selalu lancar, kadang ada hambatan yang menghadang untuk menghalangi lancarnya sebuah kegiatan. Ada beberapa faktor yang menjadi hambatan dalam melaksanakan kegiatan peningkatan mutu layanan pendidikan. Hambatan-hambatan tersebut adalah sebagai berikut:

#### a. Layanan Proses Pembelajaran

##### 1) Kurangnya komunikasi.

Komunikasi yang kurang baik antara kepala madrasah dengan pendidik, tenaga kependidikan maupun siswa menjadi salah satu faktor penghambat pelaksanaan kepemimpinan transformasional, dalam meningkatkan mutu layanan proses pembelajaran. Meningkatkan mutu layanan proses pembelajaran dengan cara komunikasi merupakan tonggak ukur keberhasilan dalam mencapai sebuah semangat kerja untuk mendapatkan sebuah prestasi. Komunikasi yang kurang baik, dapat diekspresikan dengan penolakan, terhadap program-program baru yang di inginkan oleh madrasah. Hal tersebut diungkapkan oleh kepala madrasah Hj. Zerotun, S.Ag bahwa:



“Ada, dikarenakan belum ada kesiapan para guru dan siswa, tapi cuma diekspresikan dengan “gremeng”. Akan tetapi mereka berusaha melakukan kebijakan semaksimal mungkin, karena demi madrasah lebih baik.”<sup>38</sup>

Senada dengan apa yang dikatakan oleh kepala madrasah. Hatim Alwan mengatakan bahwa:

“Iya ada penolakan dari beberapa, tapi itu semua bisa di selesaikan dengan baik dengan rundingan bersama untuk mencari kesepakatan dan jalan keluar bersama agar keputusan dan kebijakan yang ada bisa berjalan dengan baik dan sesuai mas.”<sup>39</sup>

Komunikasi sangat penting, apalagi di lembaga pendidikan karena dalam melaksanakan suatu kegiatan haruslah mempunyai informasi yang benar dengan melalui komunikasi yang baik, sehingga dalam beraktifitas dapat berjalan dengan lancar dan tidak ada salah faham antara sesama. Selain hambatan pasti ada sebuah solusi yang didapatkan. Begitu juga kepala MA NU Hasyim Asy'ari 03 dalam mengatasi hambatannya kepala memberikan solusi dengan cara selalu memberikan pemahaman kepada bawahan betapa pentingnya sebuah komunikasi yang harus terjalin sesama warga MA itu sendiri demi terjalannya komunikasi yang baik sehingga menjadikan kondisi madrasah semakin baik dan berprestasi. Selain itu, dalam memberikan solusi

---

<sup>38</sup> Zarotun, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>39</sup> Hatim Alwan, wawancara oleh peneliti, 16 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

kepala madrasah selalu memberikan perhatian lebih untuk menjaga komunikasi agar berjalan lancar. Hal tersebut diungkapkan oleh Miftakhurrozaq, S.Ag bahwa:

“Untuk perhatian, ibu kepala memberikan perhatian kepada siswa sudah maksimal dengan cara melihat langsung keadaan para siswa dengan datang ke kelas. Sedangkan untuk para pendidik memberikan arahan sharing ketika menemukan masalah.”<sup>40</sup>

Layanan proses pembelajaran dari kepala madrasah kepada pendidik, tenaga kependidikan dan siswa bisa berjalan baik, jika ada sebuah komunikasi yang baik, komunikasi yang baik bisa memperlancar aktivitas yang dilakukan tanpa ada sebuah penolakan. Selain komunikasi perlu adanya pendekatan dan perhatian agar komunikasi bisa terjalin secara baik.

b. Layanan Sarana Prasarana

1) Persiapan yang kurang.

Persiapan merupakan pondasi awal dalam menerima sebuah tugas. Persiapan yang kurang akan mengakibatkan tugas itu tidak berjalan dengan baik. Seperti kegiatan pembelajaran, pendidik harus siap dalam mengemban kurikulum 2013, yang dimana kurikulum tersebut seorang pendidik harus bisa mengoprasionalkan digital dalam pembelajaran. Hal itu dilakukan untuk menunjang kegiatan belajar mengajar yang baik. Akan tetapi bagi pendidik yang senior persiapan tersebut kurang, sehingga pembelajaran tidak berjalan secara

---

<sup>40</sup> Miftakhurrozaq, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

baik. hal tersebut dikatakan oleh kepala madrasah Hj. Zerotun, S.Ag bahwa:

“Ya, alhamdulillah sudah bisa, tapi kadang ada yang belum seperti membuat perencanaan pembelajaran yang baik, tapi sudah bisa ditangani dengan perbaikan sedikit demi sedikit.”<sup>41</sup>

Demikian juga perkataan dari pendidik Miftakhurrozaq, S.Ag mengatakan bahwa:

“Kalau bicara mampu dan tidak mampu, di MA ini, ada juga yang belum bisa karena lebih *sepuh* sehingga memanfaatkan fasilitas kurang maksimal. Dan untuk siswa ada juga yang belum melaksanakan tugasnya seperti kenakalan siswa sehingga peraturan diterjang.”<sup>42</sup>

Kepala madrasah dalam mengatasi hambatan tersebut menggunakan sebuah solusi dengan cara memberikan bimbingan secara terus menerus agar bisa memperbaiki sedikit demi sedikit. Sehingga kesiapan pembelajaran bagi pendidik senior bisa maksimal. Hal tersebut diungkapkan oleh Miftakhurrozaq, S.Ag bahwa:

“Kesiapan untuk madrasah, ibu kepala bilang pelan-pelan akan ada peningkatan, melalui pendampingan sehingga para pendidik dan siswa

---

<sup>41</sup> Zerotun, wawancara oleh peneliti, 6 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>42</sup> Miftakhurrozaq, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

minimal bisa mengoperasikan komputer dengan baik.”<sup>43</sup>

Hal tersebut juga diungkapkan oleh kepala madrasah, dengan memberikan pelatihan-pelatihan, sehingga para pendidik senior bisa berjalan secara profesional. Kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Para guru dan siswa sudah siap dikarenakan sudah menerima pelatihan-pelatihan.”<sup>44</sup>

2) Rancangan dana kurang tepat.

Rancangan dana dalam sebuah lembaga pendidikan haruslah dirancang dengan baik, agar kegiatan bisa berjalan dengan lancar. Dana merupakan hal yang sangat vital karena tanpa dana berjalanya suatu kegiatan pasti akan terhambat. Begitu pula dengan MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus, rancangan anggaran dana madrasah kadang meleset dari apa yang sudah direncanakan. Sehingga keuangan madrasah kadang minus. Hal itu sebabkan bahan yang akan dibeli dalam suatu kegiatan kadang meninggi disetiap tahunnya, sehingga dalam pembelian bahan untuk fasilitas pendidikan sangatlah terbatas. Apalagi madrasah swasta, yang mendapatkan pemasukan hanya dari swadaya masyarakat pendidikan. hal tersebut dikatakan oleh Miftakhurrozaq, S.Ag bahwa:

“Pendanaan di MA dikatakan kurang ya kurang, dikatakan pas ya pas. Apalagi

---

<sup>43</sup> Miftakhurrozaq, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>44</sup> Zarotun, wawancara oleh peneliti, 6 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

madrasah kami swasta sehingga pendanaan dari swadaya masyarakat.”<sup>45</sup>

Senada apa yang dikatakan Miftakhurrozaq, S.Ag. Bahwa Hatim Alwan selaku tenaga kependidikan mengatakan bahwa:

“Soal dana, saya kurang memahami mas, akan tetapi yang saya tau adanya pendanaan yang kurang, soalnya kadang ada program kerja baru ataupun kebutuhan mendadak mas.”<sup>46</sup>

Solusi dari hambatan tersebut adalah madrasah setiap tahunnya mengadakan evaluasi dalam pengagaran belanja madrasah, agar kekurangan dalam pendanaan setiap tahunnya bisa ditekan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh kepala madrasah Hj.Zarotun, S.Ag. bahwa:

“Sudah siap mas, soal pendanaan sudah dirancang melalui estimasi dana, jadi nanti ketika dalam melaksanakan program bisa berjalan dengan baik. ya, akan tetapi kadang program-program baru serta pembekaan dana ya pasti ada, tetapi kami selalu mengevaluasinya. Dan alhamdulillah kami dapat mengatasinya.”<sup>47</sup>

### C. Analisis Data Penelitian

Pada analisis ini, peneliti akan menyajikan sebuah pembahasan dari hasil analisisnya sesuai dengan hasil penelitian. Sehingga analisis ini akan mengintegrasikan hasil

---

<sup>45</sup> Miftakhurrozaq, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>46</sup> Hatim Alwan, wawancara oleh peneliti, 16 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>47</sup> Zarotun, wawancara oleh peneliti, 6 April, 2019, wawancara 3, transkrip.



penelitian yang sekaligus memadukan dengan sebuah teori. Sebagaimana yang ditegaskan dalam teknik analisis data, peneliti menganalisis data penelitian menggunakan beberapa langkah seperti koleksi data, reduksi data, penyajian data serta verifikasi. Data tersebut diambil dari penelitian lapangan yang menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi dari pihak-pihak yang mengetahui tentang data yang dibutuhkan.

### **1. Analisis Pelaksanaan Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan Di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus.**

Berdasarkan pengamatan dan wawancara peneliti dengan kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan dan siswa MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus dapat ditarik benang merahnya bahwa model kepemimpinan yang digunakan oleh kepala madrasah dalam memimpin lembaganya adalah model kepemimpinan transformasional. Hal itu bisa dilihat dari beberapa pernyataan yang diungkapkan oleh pendidik, tenaga kependidikan dan siswa. Beberapa pernyataan tersebut menunjukkan indikator dari penggunaan konsep kepemimpinan transformasional.

Model kepemimpinan transformasional memiliki konsep sebagai berikut:

- a. *Idealized influence* (pengaruh idealisme), hal tersebut tercermin dengan kegiatan kepala madrasah yang selalu memberikan kesempatan bagi masyarakat madrasah untuk selalu menjunjung tinggi asas demokrasi dan musyawarah di atas kepentingan pribadi dalam memutuskan perkara yang ada didalam MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus. Selain itu, kepala madrasah memberikan inovasi dalam sebuah program baru, yang disertai dengan langkah-langkah kongkret dalam pencapaian program tersebut.
- b. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional), hal itu bisa dilihat dari kegiatan kepala madrasah yang memberikan perhatian khusus kepada bawahannya untuk meningkatkan kinerjanya agar berprestasi.

Serta memberikan hadiah kepada bawahannya ketika berprestasi hal itu dilakukan sebagai wujud penghargaan.

- c. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), hal itu dapat dilihat dan diketahui dengan kegiatan kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada para pendidik untuk mengelola madrasah dengan cara mandataris ketika kepala sedang berhalangan. Hal tersebut dilakukan demi terciptanya tanggung jawab antar sesama, dalam menuju kemajuan madrasah sesuai dengan visi, misi madrasah.
- d. *Individualized consideration* (pertimbangan pribadi), konsep tersebut diwujudkan kepala madrasah dalam melakukan aktivitasnya kepada para pendidik, tenaga kependidikan dan siswa memberikan peluang dan motivasi untuk selalu meningkatkan profesionalitas para bawahannya dengan cara studi lanjutan, maupun partisipasi dengan organisasi ekstra madrasah.<sup>48</sup>

Oleh karena itu, dapat dikatakan kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus adalah kepemimpinan yang menggunakan model kepemimpinan transformasional. Kaitannya dengan meningkatkan mutu layanan pendidikan, model kepemimpinan transformasional sangat berperan dalam peningkatan mutu layanan pendidikan, dikarenakan model kepemimpinan tersebut dapat membawa pengaruh yang sangat besar kepada para pendidik, tenaga kependidikan dan siswa yang ada di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus.

- a. Layanan Proses Pembelajaran

Kaitannya dengan mutu layanan proses pembelajaran, bahwa kepemimpinan yang digunakan oleh kepala madrasah sudah sangat baik, apalagi menggunakan model kepemimpinan transformasional. Hasil wawancara yang dilakukan

---

<sup>48</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, 98-99.

peneliti kepada salah satu tenaga kependidikan yaitu Hatim Alwan yang mengatakan bahwa kepala madrasah sangat baik, ketika melakukan kegiatan dalam lembaganya seperti memberikan motivasi, memberikan apresiasi ketika berprestasi.<sup>49</sup> Hal itu juga sependapat dengan siswa yang bernama Zulfa Nadia mengatakan bahwa kepala madrasah memberikan motivasi kepada siswa dan memberikan hadiah ketika siswa berprestasi.<sup>50</sup>

Dapat dilihat dari pernyataan di atas, bahwa kepala madrasah sudah cukup baik, memberikan motivasi kepada warga madrasah. Akan tetapi, dalam proses pembelajaran yang paling terpenting sebuah interaksi dan komunikasi kepada semua warga masyarakat dengan baik.

“Standar Nasional Pendidikan (SNP) mengenai proses pembelajaran adalah interaksi antara sesama siswa, antara siswa dengan pendidik dan antara siswa dengan sumber belajar yang ada di lingkungan madrasah. Salah satu prinsip proses pembelajaran adalah menerapkan metode pembelajaran yang mendorong siswa lebih aktif, inovatif, kreatif melalui suasana yang menyenangkan dan menantang dengan mempertimbangkan karakteristik siswa.”<sup>51</sup>

Prinsip proses pembelajaran yang tercantum di Standar Nasional Pendidikan (SNP), bisa menjadi sebuah acuan untuk melihat pelaksanaan proses pembelajaran di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus. Pada kasus ini yaitu kepala madrasah

---

<sup>49</sup> Hatim Alwan, wawancara oleh peneliti, 16 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>50</sup> Zulfa Nadia, wawancara oleh peneliti, 13 April, 2019, wawancara 3, transkrip.

<sup>51</sup> Permendikbud RI, “34 Tahun 2018, Standar Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan: Lampiran III Tentang Standar Proses Pembelajaran,” (20 Desember 2018).

memberikan layanan kepada para pendidik, agar bisa meningkatkan profesionalitas untuk menjadi bahan pembelajaran kepada siswa dan siswa menjadi senang dan menghasilkan sebuah prestasi. Kepala madrasah sebagai pemimpin yaitu memimpin lembaga ke arah yang lebih baik. Selain kepala madrasah sebagai pemimpin, kepala madrasah juga harus menjadi sebagai manajer, administrator, supervisor, dan juga *educator*. Apalagi kaitannya dengan mutu layanan proses pembelajaran, yang harus memahami benar tentang proses pembelajaran, demi kepuasan pelanggan, sehingga mutu layanan proses pembelajaran bisa meningkat.

Kegiatan kepala madrasah dalam menyediakan proses pembelajaran sangat bisa dipengaruhi rasa empati yang dilakukan kepala madrasah. Sehingga para pendidik, dan tenaga kependidikan bisa mempunyai rasa memiliki madrasah dan tanggung jawab untuk memberikan pembelajaran sepanjang hayat kepada siswa. Sesuai dengan dimensi mutu layanan tentang empati: Empati (*emphaty*), yaitu kesediaan kepala madrasah untuk lebih memberikan perhatian secara pribadi kepada pelanggan agar menimbulkan kedekatan emosional. Empati (*emphaty*) meliputi kemudahan dan keluasaan dalam melakukan hubungan, komunikasi, serta memahami dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan pelanggan. Misalnya kepala madrasah tidak berempati kepada pendidik, tenaga kependidikan dan siswa akan berakibat buruk kepada mutu layanan.<sup>52</sup>

Kepala madrasah berperan penting dalam meningkatkan mutu layanan proses pembelajaran. Oleh karena itu, seorang kepala madrasah harus memahami kebutuhan para pelanggan yaitu pendidik, tenaga kependidikan dan siswa agar bisa meningkatkan mutu layanan proses pembelajaran.

---

<sup>52</sup> Buchari Alma, *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan*, 32.

a. Layanan Sarana Prasarana

Layanan sarana dan prasarana merupakan hal yang berbeda. Kalau sarana adalah sesuatu yang langsung bisa digunakan dalam pembelajaran seperti, alat pembelajaran, buku, laptop dan lain-lain. Selain itu, prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya pendidikan, seperti lokasi madrasah, bangunan madrasah dan lapangan olahraga, dan sebagainya. Menurut Permendikbud pada ketentuan Standar Nasional Pendidikan (SNP) bahwa sarana prasarana pendidikan adalah berkaitan tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat kreasi dan rekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.<sup>53</sup>

Layanan sarana prasarana yang ada di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus, sangat banyak bentuknya dari berupa gedung yang berlantai dua, ruang kelas yang nyaman disertai proyektor dalam pembelajaran dan laptop, jaringan internet, serta laboratorium komputer. Sarana prasarana tersebut merupakan sebuah fasilitas untuk mengembangkan potensi mereka, agar mereka semangat dalam melaksanakan kegiatan pendidikan. Layanan yang diberikan haruslah sesuai dengan kebutuhan para pendidik, tenaga kependidikan dan siswa, dan layanan sarana prasarana yang diberikan sudah sesuai dengan ketentuan pendidikan dan kebutuhan. Apalagi sebuah sarana pembelajaran yang sekarang sangat vital, karena kurikulum sekarang menggunakan basis digital. Akan tetapi MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus, telah mempersiapkan itu, bahkan kepala madrasah sudah

---

<sup>53</sup> Permendikbud RI, "34 Tahun 2018, Standar Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan: Lampiran VI Tentang Standar Sarana Prasarana," (20 Desember 2018).



mengadakan kegiatan supervisi dan peninjauan langsung untuk melihat pengelolaan sarana dan prasarana yang diberikan kepada pihak pendidik, kependidikan dan siswa. Maka dari itu, layanan sarana prasarana dalam pemeliharaan harus dipandang lebih utama dalam pemberian layanan, agar bisa bermutu, sehingga para pengguna layanan tidak merasa bosan dengan layanan yang diberikan oleh madrasah.

Peran kepala madrasah dalam memberikan layanan yang prima kepada para bawahannya adalah suatu keharusan. Selain memberikan fasilitas yang dibutuhkan, kepala madrasah juga harus memberikan perhatian kepada fasilitas yang diberikan. Perhatian tersebut bisa diartikan sebagai layanan pemeliharaan kepada fasilitas yang ada. Layanan pemeliharaan yang paling utama adalah layanan pemeliharaan gedung madrasah, karena gedung madrasah merupakan tempat beraktivitas oleh masyarakat pendidikan sehingga bisa menjalankan fungsinya dengan baik, serta bisa bertanggung jawab atas tugasnya.

Kepala madrasah dalam meningkatkan mutu layanan sarana prasarana melalui kepemimpinan transformasional harus berperan sebagai manajer, hal tersebut agar sarana dan prasarana bisa digunakan untuk menunjang kenyamanan dalam beraktivitas dan meningkatkan prestasi sehingga terbentuk sebuah kepuasan kepada masyarakat pendidikan, baik pendidik, kependidikan dan siswa. Kepala madrasah sebagai manajer merupakan suatu langkah dalam proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, mengendalikan serta mendayagunakan sumberdaya lembaga dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam rangka mencapai hal tersebut, kepala madrasah sebagai manajer harus mempunyai kemampuan dalam mengelola madrasah. Adapun kemampuan kepala madrasah dalam mengelola sebagai berikut:

- a) Kemampuan menciptakan, yang meliputi: memiliki inovasi-inovasi dan dapat menghadapi permasalahan untuk mendapatkan sebuah solusi dari permasalahan tersebut, serta dapat mempersiapkan berbagai jalan ketika melaksanakan kegiatan mendapatkan sebuah permasalahan dan mampu mempergunakan kemampuan berfikir imajinatif untuk menghubungkan sesuatu dengan yang lainnya yang tidak bisa muncul dari analisis dan pemikiran-pemikiran empiris.
- b) Kemampuan membuat perencanaan, yang meliputi: mampu mengintegrasikan kejadian sekarang dan hari esok, mampu mengetahui apa yang paling terpenting saat itu dan apa yang paling penting untuk diselesaikan, mampu mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan mendatang dan mampu melakukan analisis.
- c) Kemampuan mengorganisasi, yang meliputi: mampu merealisasikan tugas dan tanggung jawab secara adil, mampu membuat keputusan dengan tepat, selalu bersikap tenang dalam menghadapi permasalahan, mampu mengetahui pekerjaan yang dilakukan itu apakah sudah selesai atau belum.
- d) Kemampuan berkomunikasi, yang meliputi: mampu memahami orang lain, mampu dan mau mendengarkan orang lain, mampu menjelaskan sesuatu pada orang lain, mampu berkomunikasi melalui tulisan, mampu membuat orang lain berbicara, mampu mengucapkan terima kasih pada orang lain, selalu mendorong orang lain untuk maju dan selalu mengikuti serta memanfaatkan teknologi informasi.
- e) Kemampuan memberi motivasi, yang meliputi: mampu memberikan dorongan untuk menginspirasi orang lain, mampu menyampaikan sebuah tantangan yang realistis, membantu orang lain dalam mencapai tujuan dan target yang diinginkan, dan membantu

orang lain untuk memberikan penilaian tentang bantuan yang diberikan serta pencapaian yang dilakukannya sendiri.

- f) Kemampuan melakukan evaluasi, yang meliputi: mampu membandingkan antara hasil yang dicapai dengan tujuan, mampu melakukan evaluasi diri, mampu melakukan evaluasi terhadap pekerjaan orang lain, dan mampu melakukan tindakan pembenaraan saat diperlukan.<sup>54</sup>

Kegiatan kepala madrasah harus didasarkan atas memiliki madrasah. Hal tersebut bisa memberikan motivasi agar dapat melayani dengan semaksimal mungkin kepada para pendidik, tenaga kependidikan dan siswa, sehingga dapat memberikan sebuah kenyamanan dan kepuasan kepada mereka, dan dapat menumbuhkan serta meningkatkan profesionalitas para bawahan secara maksimal.

## 2. Analisis Hasil Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus. Kepala madrasah telah menggunakan model kepemimpinan transformasionalnya dengan baik kepada para pendidik, tenaga kependidikan dan siswa, sehingga meningkatkan mutu layanan pendidikan.

### a. Layanan Proses Pembelajaran

Layanan pendidikan yang berupa proses pembelajaran yang diberikan kepada para pendidik, tenaga kependidikan dan siswa sudah tepat dan mengarah kepada kebutuhan para pendidik, kependidikan dan siswa, sehingga mereka mendapatkan sebuah kepuasan dari pelayanan yang

---

<sup>54</sup> Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, 240-242.

disediakan oleh pihak madrasah, kepuasan tersebut terwujud dengan adanya sebuah prestasi dan semangat dalam melaksanakan kinerja. Layanan tersebut berupa motivasi, inovasi program kerja, memberikan wewenang dalam melaksanakan tugas dan memberikan kesempatan untuk meningkatkan profesionalitasnya.

Layanan proses pembelajaran yang diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan merupakan layanan yang sangat penting. Layanan yang mereka terima akan disampaikan kepada para siswa dalam kegiatan belajar mengajar. Layanan tersebut berupa suatu motivasi dan komunikasi yang baik, untuk bisa mengembangkan pengetahuan para pendidik dan tenaga kependidikan, agar bisa studi lanjutan atau pelatihan melalui MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Sehingga bisa melahirkan suatu metode yang bervariasi. Metode yang bervariasi akan menjadikan pembelajaran baik dan memberikan rasa nyaman.

Pemberian layanan yang prima kepada para bawahannya sangat baik, hal itu dapat meningkatkan profesionalitas para bawahan dalam beraktifitas, seperti siswa semakin senang dan nyaman belajar di madrasah, karena respon dari kepala madrasah yang cukup baik. sehingga membangkitkan prestasi para pendidik, tenaga kependidikan dan siswa. Prestasi yang dimiliki oleh pendidik, tenaga kependidikan dan siswa, akan menurun jika layanan proses pembelajaran tidak ditingkatkan. Dalam peningkatan mutu layanan proses pembelajaran harus melihat faktornya. Faktor tersebut adalah:

- 1) Keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan memberikan suatu pelayanan, sesuai dengan apa yang di janjikan oleh pihak madrasah kepada bawahan untuk memenuhi kebutuhan para bawahan.
- 2) Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu kerelaan kepala madrasah memberikan pelayanan untuk membantu para bawahan, dalam mengatasi

permasalahan yang diajukan sebagai komplain kepada pemberi layanan.

- 3) Kepastian (*assurance*), yaitu berupa kemampuan kepala madrasah untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah di kemukakan kepada bawahan. Jaminan (*assurance*) yang mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, peduli terhadap siswa, staf yang dapat kredibel, bebas dari ancaman dan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan pada lembaga pendidikan tersebut.<sup>55</sup>

Pada faktor tersebut merupakan inti dari peningkatan mutu layanan proses pembelajaran. karena proses pembelajaran merupakan sebuah interaksi yang terjalin dengan baik dengan warga madrasah. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu kepemimpinan yang mampu memberikan sebuah arah perubahan untuk meningkatkan proses pembelajaran melalui layanan yang diberikan secara berjenjang dan mampu berinovasi demi meningkatkan mutu layanan, sehingga dapat memberikan kepuasan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan serta para siswa.

- b. Layanan Sarana Prasarana

Hasil dari sebuah layanan sarana prasarana yang diberikan oleh kepala madrasah kepada pendidik, tenaga kependidikan dan siswa merupakan sebuah kewajiban dalam menemukan sebuah kemajuan dalam bidang kemajuan madrasah melalui kenyamanan yang didapatkan oleh pendidik, tenaga kependidikan dan siswa. Hasil yang didapatkan oleh MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus sangat banyak dan berupa-rupa warnanya, seperti pemahaman siswa dalam memahami pelajaran, kecepatan informasi yang didapatkan pendidik melalui jaringan internet yang cepat, membantu pendidik dalam pembelajaran melalui LCD

---

<sup>55</sup> Buchari Alma, *Pemasaran Strategik Jasa Pendidikan*, 32.



proyektor dan laptop, serta kenyamanan tenaga kependidikan sehingga dapat memberikan pelayanan kepada siswa dan guru secara cepat.

Gedung yang bertingkat, kelas yang memadai serta lapangan untuk olahraga yang telah disediakan oleh madrasah, diharapkan dapat meningkatkan antusiasme para pemangku kepentingan di madrasah, baik pendidik, tenaga kependidikan dan siswa dapat memanfaatkan untuk menunjang aktivitas mereka dalam mamajukan madrasah melalui bidang kejuaraan yang diraih sesuai dengan bidangnya masing-masing. Para siswa di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus sangat antusias dalam semua kegiatan di madrasah, baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Karena fasilitas yang ada sudah baik dan memadai, sehingga menambah pemahaman kepada siswa jika kurang faham. Hal itu dibuktikan banyak sekali siswa yang berprestasi dikelasnya, sehingga dalam outputnya mereka berpeluang diterima di perguruan tinggi yang unggul. Selain di dalam kelas, mereka juga diberikan sebuah layanan khusus berupa pemberian keterampilan, ada yang berupa lagu islami seperti rebana, tata busana dan lain-lain. Hal tersebut mendukung pengembangan keterampilan mereka dalam mencapai tujuan madrasah.

Selain itu, layanan sarana prasarana yang berwujud sebagai sarana penunjang, seperti jaringan internet yang cepat, gedung yang kokoh dan bertingkat, serta halaman madrasah yang luas. Sarana prasana tersebut memberikan keamanan dan kenyamanan baik pendidik maupun tenaga kependidikan. Hal itu, bisa dimanfaatkan oleh pendidik dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugas yang diembannya dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah.

Madrasah yang bemutu akan melahirkan siswa yang bermutu, dan di dalam lembaga pendidikan yang bermutu, terdapat komponen yang saling bekerjasama demi terciptanya kondisi

madrasah yang nyaman. Kondisi yang nyaman didapatkan oleh warga madrasah, ketika pemberian layanan dari kepala madrasah memenuhi Standar Nasional. Maka dari itu, dalam upaya mendapatkan mutu pendidikan yang tinggi, maka perlu adanya layanan yang memberikan kepuasan kepada para pengguna layanan tersebut. Oleh sebab itu, kepala madrasah harus bisa memberikan sebuah layanan yang terbaik, sehingga para bawahan mempunyai rasa ketergantungan kepada layanan yang diberikan oleh kepala madrasah. Ketergantungan layanan tersebut, diharapkan para bawahan bisa selalu memiliki rasa ikatan kepada layanan, sehingga bawahan bisa merasa nyaman dengan layanan tersebut.

Hasil yang dicapai oleh MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus merupakan suatu prestasi yang baik, dimana para pendidik, tenaga kependidikan dan siswa merasa puas dengan ketersediaan fasilitas yang ada serta komunikasi dari pimpinan yang baik. Hal tersebut bisa didapatkan, karena adanya keterlibatan kepala madrasah sebagai pemimpin madrasah. Peningkatan/pengembangan mutu layanan pendidikan melalui layanan sarana prasarana harus selalu dilakukan, mengingat mutu layanan sarana prasarana tidak bisa dipisahkan dengan kepuasan para bawahan. Terkait dengan peningkatan mutu layanan sarana prasarana, kepala madrasah harus termotivasi untuk selalu menciptanya kondisi madrasah yang nyaman. Salah satu cara untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan melalui layanan sarana prasarana yaitu dengan cara kepala madrasah memberikan dorongan kepada para pendidik aktif dalam mengembangkan potensi mereka melalui fasilitas yang telah disediakan oleh madrasah. Pengembangan potensi dapat juga melalui kegiatan seperti MGMP (Musyawarah guru mata pelajaran) atau KKG (Kelompok kerja guru).

Keterlibatan pendidik dalam kegiatan tersebut merupakan tahapan bagi pendidik untuk membangun pengetahuan dalam bidang materi dan cara penyampaiannya. Selain itu, kepala madrasah mendorong kepada siswa juga melibatkan kepada kegiatan ekstrakurikuler baik dalam maupun luar, seperti pramuka, rebana, tata busana, bahasa arab serta memenuhi fasilitas penunjangnya untuk menambah kenyamanan dalam mengikuti kegiatan tersebut. Oleh karena itu, dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan adalah menempatkan pendidik, tenaga kependidikan dan siswa kepada kegiatan yang mengembangkan potensi mereka serta menyediakan fasilitas yang dibutuhkan. Hal tersebut bisa meningkatkan mutu layanan pendidikan secara terus menerus.

### **3. Analisis Faktor Penghambat dan Solusi dari Pelaksanaan Model Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan di MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus.**

Kepala madrasah dalam melaksanakan kegiatan kepemimpinannya di madrasah tidak bisa berjalan lancar seperti ada yang diharapkan, akan tetapi pasti adanya sebuah hambatan yang menghalangi lancarnya kegiatan tersebut. Menurut kepala MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus, ada beberapa faktor yang menghambat jalannya roda kepemimpinan kepala madrasah, apalagi kepala madrasah menggunakan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Hambatan tersebut meliputi kurangnya komunikasi kepala madrasah dengan bawahan, persiapan pendidik yang kurang, perencanaan anggaran dana yang kurang tepat.

#### **a. Layanan Proses Pembelajaran**

##### **1) Komunikasi yang kurang.**

Komunikasi dalam kepemimpinan transformasional sangat penting, karena kepala madrasah transformasional yaitu mengubah budaya madrasah ke arah yang lebih baik. Oleh

karena itu, demi suksesnya kepemimpinan kepala madrasah harus bisa terjalinya komunikasi yang baik kepada semua masyarakat pendidikan, baik, pendidik, tenaga kependidikan maupun siswa. Maka dari itu, komunikasi sangatlah penting untuk terwujudnya kepemimpinan transformasional yang baik, agar dapat meningkatkan mutu layanan pendidikan.

Komunikasi memang sangat penting bagi setiap orang, begitu juga pada lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan merupakan lembaga untuk mengembangkan potensi para siswa dan meneruskan generasi bangsa. Oleh karena itu, demi mendapatkan kondisi yang baik di lingkungan madrasah, kepala madrasah haruslah bisa berkomunikasi dengan baik, karena tanpa komunikasi yang baik akan ada salah informasi, sehingga kegiatan di madrasah tidak bisa berjalan dan baik. Maka dari itu, kepala madrasah harus mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan para bawahan dengan baik.

Kemampuan berkomunikasi kepala madrasah meliputi: mampu mamahami orang lain, mampu dan mau mendengarkan orang lain, mampu menjelaskan sesuatu pada orang lain, mampu berkomunikasi melalui tulisan, mampu membuat orang lain berbicara, mampu mengucapkan terima kasih pada orang lain, selalu mendorong orang lain untuk maju dan selalu mengikuti serta memanfaatkan teknologi informasi.<sup>56</sup>

b. Layanan Sarana Prasarana

1) Persiapan yang kurang.

Kepala madrasah dalam mewujudkan sebuah perubahan kepada lembaganya lebih baik, perlu adanya kesiapan para bawahan untuk

---

<sup>56</sup> Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, 241.

menerima perubahan itu, ketika bawahan belum siap menerima perubahan, maka akan masuk kepada hambatan dalam kesuksesan kepemimpinan kepala madrasah. Hambatan dalam mengajar bisa diminimalisir dengan adanya pelatihan-pelatihan serta pendampingan kepada pendidik senior. Oleh sebab itu, dalam mewujudkannya perlu adanya kesiapan seorang pendidik dalam merencanakan pembelajaran. Kurikulum yang digunakan MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus yaitu kurikulum 2013 dimana kurikulum tersebut menitikberatkan kepada pemanfaatan teknologi dan penanaman nilai-nilai agama kepada siswa dan diharapkan bisa menjadikan sebuah karakter siswa lebih baik.

Maka dari itu, seorang pendidik selain ada sebuah pendampingan dalam penggunaan teknologi, maka harus mempersiapkan pembelajaran dengan baik. Persiapan pembelajaran yang baik dan sesuai, bisa dilakukan dengan adanya kegiatan supervisi ataupun pembinaan kepada pendidik dalam meningkatkan kemampuan dalam pembelajarannya. Supervisi adalah sebuah kegiatan pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah secara khusus untuk membantu para pendidik, serta mendayagunakan pengetahuan dan kemampuan untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada siswa, orang tua dan madrasah.<sup>57</sup> Maka dari itu seorang kepala madrasah harus mempunyai kemampuan dalam kegiatan supervisi. Adapun kemampuan kepala madrasah dalam supervisi adalah sebagai berikut:

---

<sup>57</sup> E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS Dan KBK*, 111.



- a) Merencanakan program penilaian kepada pendidik tentang akademiknya dalam rangka peningkatan *profesionalisme* pendidik.
  - b) Melaksanakan supervisi akademik kepada pendidik dengan menggunakan metode, pendekatan dan teknik yang sesuai dengan kebutuhan akademik untuk menunjang kesuksesan supervisi akademik yang dijalankan.
  - c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik tentang kinerja pendidik dalam rangka peningkatan *profesionalisme* pendidik.<sup>58</sup>
- 2) Perencanaan pendanaan yang kurang tepat.

Pendanaan memang sangat vital bagi setiap organisasi, baik organisasi formal maupun non formal. Oleh karena itu, dalam merencanakan pendanaan haruslah sangat tepat, karena hal itu dapat memperlancar kegiatan yang akan dijalankan. MA NU Hasyim Asy'ari 03 Jekulo Kudus merupakan salah satu lembaga pendidikan, lembaga tersebut dalam mencapai sebuah peningkatan mutu layanan pendidikan perlu adanya sebuah pendanaan yang sesuai dengan kebutuhan. Akan tetapi di madrasah itu, dalam pemberian layanan ada sebuah hambatan untuk memberikan layanan prima berupa sarana prasarana. Maka dari itu, perlu adanya sebuah terobosan baru dalam penyusunan rancangan anggaran belanja madrasah.

Madrasah dalam merancang sebuah anggaran belanja, perlu mempertimbangkan dengan hati-hati, karena hal tersebut dapat mempengaruhi program yang akan dilaksanakan. Banyak faktor dalam mempengaruhi proses perencanaan anggaran dana pendidikan, seperti kebutuhan pembelajaran, pengembangan program,

---

<sup>58</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI, "13 Tahun 2007, Standar Kepala Sekolah/Madrasah," (17 April 2007).

perbaikan dan peningkatan pendekatan belajar, serta inflasi. Oleh sebab itu, madrasah dalam merencanakan anggaran belanja perlu memperhatikan beberapa hal.

- a) Standar biaya operasi per satuan pendidikan, per rombongan belajar, dan per siswa dihitung dengan mempertimbangkan setiap kebutuhan per komponen operasional tahun berjalan penyelenggaraan pendidikan.
- b) Standar biaya operasi untuk masing-masing daerah disesuaikan dengan indeks biaya pendidikan.<sup>59</sup>

Proses penyusunan anggaran dana membutuhkan data secara valid dan komperhesif, sehingga kebutuhan dimasa yang akan datang bisa terpenuhi dan bisa melaksanakan kegiatan dengan lancar tanpa kekurangan dana.



---

<sup>59</sup> Permendikbud RI, “34 Tahun 2018, Standar Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan: Lampiran VIII Tentang Standar Biaya Operasi,” (20 Desember 2018).