

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Obyek Penelitian

MA Manba'ul Huda Kalitekuk beralamat di Jl. Gajah – Geneng, Dukuh Kalitekuk Desa Ngaluran RT. 01 RW. 01 Kecamatan Karanganyar 59582 Kabupaten Demak. Lembaga pendidikan ini berbentuk yayasan dan berstatus swasta dengan nomor NPSN 20362854 serta NSS 131233210039. Akreditasi MA Manba'ul Huda bernilai B pada tanggal 20 Oktober 2015. Mulai beroperasi pada tanggal 3 Desember 2012 sekaligus juga sebagai tanggal didirikannya madrasah tersebut.

Madrasah ini sudah mengalami tiga kali pergantian kepemimpinan kepala madrasah. H. Abdul Kholiq (2012 – 2015), Drs. H. Moh. Isa Anshori, M.Pd. (2015 – 2020), Zaki Mubarak, S.Pd.I (2021 – Sekarang). Mempunyai 3 ruang kelas belajar, 1 ruang kantor guru, dan 1 ruang kepala madrasah. Visi yang hendak di capai oleh MA Manba'ul Huda Kalitekuk adalah unggul dalam penguasaan IPTEK dan IMTAQ serta berjiwa kompetitif sebagai *Kholifah Fil Ardli*, unggul dalam prestasi dan santun dalam budi pekerti. Untuk mencapai visi tersebut, dirumuskanlah berbagai misi-misi yang relevan seperti melaksanakan proses pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan efisien, meningkatkan kualitas pembelajaran dan pencapaian pendidikan dalam pretasi akademik dan non akademik, menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada mutu lulusan yang berkualitas, dan meningkatkan kualitas SDM secara bertahap.

Jumlah peserta didik MA Manba'ul Huda Kalitekuk pun mengalami pasang surut atau dinamika dalam hal kuantitas tiap tahun ajaran baru padahal berbagai macam cara telah ditempuh untuk meningkatkan kuantitas peserta didik baru pada tiap tahunnya. Pada tahun ajaran 2020/2021 data peserta didik MA Manba'ul Huda berjumlah 62 peserta didik, untuk lebih lanjut disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1
Data peserta didik MA Manba'ul Huda

No	Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	X	8	3	11
2	XI	13	14	27
3	XII	10	14	24

Berdasarkan tabel data peserta didik MA Manba'ul Huda di atas, didapatkan keterangan bahwa pada kelas X jumlah peserta didik

adalah 11 yang terdiri dari 8 laki-laki dan 3 perempuan, sedangkan untuk jumlah peserta didik kelas XI yakni 27 yang di dalamnya terdiri atas 13 laki-laki dan 14 perempuan, serta untuk jumlah peserta didik kelas XII yaitu 24 yang terdiri dari 10 laki-laki dan 14 perempuan.

B. Deskripsi Data Penelitian

Peneliti menyajikan data-data seputar aspek kepemimpinan kepala madrasah aliyah dan aspek sikap akhlak peserta didik dengan deskripsi sebagaimana di bawah ini:

Kepala madrasah menggunakan *style* ataupun gaya kepemimpinan yang otoriter. Hal demikian sesuai pada wawancara peneliti dengan salah satu narasumber bernama Zaky Wildani, S.Pd (mantan dewan guru yang *resign* pada pertengahan tahun 2020) mengatakan “sejak 2018, saya masuk di madrasah tersebut dengan SK (tenaga kependidikan). Akan tetapi hal tersebut tidaklah sesuai pada tupoksi yang saya kerjakan. Tugas wakil kepala bidang kurikulum dan bendahara madrasah secara langsung maupun tidak langsung saya yang *memback up*. Dalam perjalannya, hal itu terus saja terjadi hingga tahun 2020, di mana saat saya masuk di madrasah tersebut wakil kepala kurikulum dan bendahara madrasah memanglah belum ada orang yang menerima mandat tersebut, dan saya masuk dan perlahan mengerjakan tugas tersebut mulai dari penataan kurikulum madrasah, pembagian jam mengajar dan mata pelajaran setiap semesternya mulai dari segi administratif maupun kebijakan dengan SK yang saya terima sebagai tenaga kependidikan/staf tata usaha madrasah. Akan tetapi meski demikian, honor saya tetaplah sama dengan staf maupun tenaga pendidik yang lain yaitu Rp. 23.000,- /jam mata pelajaran, yang apabila diakumulatifkan dalam satu bulan Rp. 552.000,- meski demikian, tenaga pendidik yang lain hanya mengerjakan tupoksi ketatausahaan tidak sampai pada wilayah rangkap-rangkap jabatan seperti yang saya alami. Hal ini saya sayangkan karena saya bekerja lebih keras dan mempunyai tanggung jawab yang besar yang diberikan kepala madrasah, justru tidak ada perhormatan berupa honor yang sebanding dengan tanggung jawab saya. Terlebih, pada saat membuat perintah, mau tidak mau hasil dari perintah itu harus jadi dan ada pada saat itu juga, apabila lambat dalam proses pengerjaan perintah. Maka, yang ada adalah murka dari seorang kepala madrasah yang menganggap kinerja saya tidak becus, kurang cekatan dan banyak kata-kata kasar lainnya yang keluar dari mulut kepala madrasah jika ada pekerjaan staf maupun tenaga pendidik yang tidak sesuai dengan harapannya seperti lelet, tidak disiplin, tidak profesional, tidak bisa mentaati perintah atasan dan lain sebagainya.” (wawancara dengan Pak Zaky Wildani pada bulan Februari *pasca*

resign dari lembaga pendidikan tersebut). Dari pemaparan wawancara di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah terpusat, yang mana segala sesuatu dari atasan adalah benar dan wajib hukumnya dikerjakan oleh bawahan, dalam kata lain yang demikian itu termasuk dalam kategori kepemimpinan otoriter.

Banyak perilaku-perilaku kepemimpinan yang menggunakan kekerasan verbal maupun fisik yang dilakukan kepala madrasah aliyah dalam menyikapi berbagai macam permasalahan di madrasah, diantaranya adalah kepala madrasah memukul peserta didik dibagian kepala saat menjumpai peserta didik yang terlambat masuk jam pelajaran pertama, kepala madrasah menendang meja peserta didik yang tidur pada saat kegiatan belajar mengajar berlangsung dan kekerasan-kekerasan lain yang ditujukan kepada peserta didik yang tidak mentaati peraturan madrasah.

Kepala madrasah tidak segan-segan menendang salah satu peserta didik (perempuan) dibagian kaki karena berbicara sendiri pada saat kegiatan belajar mengajar (kelas XII), kepala madrasah juga menarik telinga peserta didik yang tidak disiplin mengerjakan tugas dari kepala madrasah, kepala madrasah menarik rambut peserta didik yang memanjangkan rambut/potongan rambut tidak rapi di depan kelas, kepala madrasah beberapa kali berkata kotor pada seorang peserta didik pada saat upacara dan pada saat kegiatan belajar mengajar berlangsung. Sebagaimana yang disampaikan Arif Rahmat “saya sejak masuk ke madrasah tersebut mulai tahun 2017 sampai 2019, berkali-kali dikata-katai dengan kalimat kotor kanera saya mempunyai keterbatasan berfikir dan belajar, kata-kata tersebut diantaranya *goblok, ga duwe utek, pakananmu brutu, mikir lelet*, dan masih banyak kata kotor yang dilemparkan kepada saya sebab keterbatasan saya dalam hal kognitif di madrasah” (wawancara dengan Arif Rahmat, lulusan tahun 2019 yang sering kali mendapatkan kata kotor dari kepala madrasah).

Peneliti juga mewawancarai siswi madrasah yang pernah mengalami kekerasan fisik (ditendang) dibagian kaki pada saat berbicara sendiri dijam pelajaran berlangsung. “saya merasa diintimidasi ketika itu, dimana pada saat kegiatan belajar mengajar berlangsung, saya berbicara sendiri saat guru menerangkan, beberapa saat kemudian kaki saya ditendang oleh kepala madrasah sebab berbicara sendiri ketika yang bersangkutan menjelaskan pelajaran. Saya akui perbuatan saya yang berbicara sendiri saat pelajaran berlangsung memanglah tidak bisa dibenarkan, akan tetapi sanksi menendang kaki yang dilakukan oleh kepala madrasah pun tidaklah pantas menjadi panutan yang baik bagi saya pribadi. Tidakkah ada

cara yang lebih baik dan bijak atau mungkin cara yang lebih halus untuk menegur siswa yang melakukan pelanggaran tata tertib madrasah. Sejak kejadian itu, saya tidak mempunyai rasa hormat lagi kepada yang bersangkutan, meski dengan kedudukannya sebagai kepala madrasahpun”. (wawancara dengan Chilya Khulafa, lulusan tahun 2019 yang pernah mengalami kekerasan fisik oleh kepala madrasah). Dari pemaparan wawancara tersebut, terlihat bahwa kepala madrasah tidak segan-segan untuk menggunakan kekerasan fisik untuk memberikan sanksi-sanksi kepada peserta didik yang melakukan pelanggaran.

Pada bulan Agustus sampai dengan bulan September tahun 2019, ketika peneliti melaksanakan KKN-IK selama kurang lebih dua bulan di madrasah tersebut, peneliti menyaksikan secara langsung bagaimana kepemimpinan yang digunakan kepala madrasah dalam menyikapi berbagai dinamika-dinamika pendidikan yang ada di madrasah. Beberapa potret yang dilihat langsung oleh peneliti ketika KKN di sana antara lain kepala madrasah memukul peserta didik dibagian kepala jika melihat peserta didik yang melanggar berbagai tata tertib madrasah, kepala madrasah menggunting secara acak rambut siswa yang terlalu panjang dan tidak rapi di depan kelas, kepala madrasah, kepala madrasah sering berkata kasar dan kotor kepada peserta didik yang terbatas dalam memahami tugas dan mempunyai keterbatasan dalam mengikuti pembelajaran baik peserta didik kelas X, XI, dan XII. Kepala madrasah sering mempermalukan salah seorang peserta didik untuk menjadi bahan tertawaan peserta didik yang lain baik di kelas maupun pada saat upacara bendera, dan kepala madrasah terlalu sering menggunakan emosional yang tinggi pada saat jam mata pelajarannya diajarkan. Berbagai persoalan tersebut menurut peneliti tentu tidak etis berada pada sebuah iklim penanaman karakter di madrasah, rumah penyemaian akhlak-akhlak mulia malah justru banyak teladan-teladan tercela dari pimpinan tertinggi sekaligus di madrasah.

Hal yang tak kalah memprihatinkan adalah ketika peneliti mendapatkan data dimana kepala madrasah mencopot/menggeser posisi salah satu pendidik menjadi tukang kebersihan madrasah. Sebagaimana yang disampaikan Pak Abdullah, S.E “saya masuk madrasah sini sekitar 2009 yang lalu dengan menjadi guru pengajar mapel Ekonomi dan PPKN sesuai dengan keahlian saya, sertifikasipun sudah saya dapatkan pada tahun 2015, akan tetapi pada tahun 2017 secara sepihak dan tanpa alasan serta dasar yang jelas kepala madrasah mengganti posisi saya yang mulanya pendidik bersertifikasi menjadi seorang tukang kebersihan madrasah. Saya tidak bisa

melakukan perlawanan apapun karena adanya ancaman antara jika masih mau di lembaga ini ya jadi tukang sapu kalau tidak berkenan boleh angkat kaki dari lembaga ini. Ancaman tersebut tidak memberikan pilihan lain selain saya harus bertahan walaupun menjadi tukang kebersihan, karena mencari pekerjaan baru juga tidak semudah membalikkan telapak tangan. Saya jalani pekerjaan atau posisi ini sebab saya hanya orang kecil yang mudah diperalat atasan, dan sayapun belum ada pandangan untuk *resign* dan mencari pengalaman baru di tempat-tempat yang lain, honor sertifikasi sayapun mau tidak mau harus hangus dan saya hanya menerima honor sebagai tukang kebersihan saja di madrasah tersebut” (wawancara dengan Pak Abdullah, S.E, seorang tenaga pendidik bersertifikasi yang digeser posisinya menjadi seorang tukang kebersihan madrasah. Bagi peneliti kasus tersebut bukanlah lagi termasuk ke dalam pelanggaran kode etik, akan tetapi lebih kepada pelecehan profesi dan hak asasi manusia, terlebih keputusan tersebut tidak dibarengi dengan alasan-alasan yang dapat diterima dengan akal sehat.

Berbeda dengan hal di atas, ada satu lagi tenaga pendidik bernama Bu Risti Wahyuningsih, S.Pd. yang kemudian memutuskan untuk *resign* pada tahun 2020, yang bersangkutan menuturkan “sebenarnya saya sudah mempunyai *planning* untuk *resign* mulai awal tahun 2018 yang lalu, yang demikian itu disebabkan antara lain tekanan yang cukup serius dari kepala madrasah seperti pemberian tugas yang berlebihan dan di luar tupoksi profesi, potong gaji adalah ancaman bagi yang tidak mematuhi aturan-aturan yang kepala madrasah buat, kegiatan rapat dewan guru yang begitu sering sehingga mengganggu jadwal mengajar saya, dan *punishment* yang tidak masuk akal bagi guru-guru yang tidak mendukung program yang bersangkutan”. Hal tersebut juga selaras dengan pandangan Pak Samadi, seorang Satpam madrasah yang bertugas sejak didirikannya madrasah pertama sampai sekarang, beliau menyampaikan bahwa “potong memotong honor sudah menjadi hal yang biasa di madrasah sini, ketika kepala madrasah butuh sesuatu maka sesuatu itu harus ada sesegera mungkin, tetapi ketika tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang menuntut hak honorariumnya maka pemberian honor seringkali terlambat. Akan tetapi kami tidak berani melawan, karena ancamannya hanya satu, kalau sudah tidak kuat silahkan pindah atau keluar dari sini, banyak yang mau daftar untuk menjadi pekerja di sini”. Selain itu, peneliti pun pernah melihat sendiri dengan mata telanjang, bahwa kepala madrasah memang benar-benar memberi *punishment* berupa denda 100 ribu karena tidak bisa membawa peserta didik baru untuk madrasah tersebut.

Peneliti seringkali melihat dan menyaksikan sendiri bahwa kepala madrasah aliah terbiasa memarahi dan menyalahkan baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan apabila terjadi ketidakberesan dalam menjalankan tugas, kata-kata kasar dan kotorpun terkadang tidak bisa terelakkan ketika kepala madrasah menegur para bawahannya. Sangat sulit menjumpai kepala madrasah menghadapi sebuah permasalahan dengan kepala dingin, dengan kekeluargaan, dengan *win win solution* atau dengan cara yang persuasif. Hal tersebut membuat iklim atau belajar mengajar di madrasah sangat tidak nyaman dan tidak harmonis, sebagai contohnya beberapa kali kesempatan peneliti mendapati semua guru dan karyawan yang senang dan lega ketika kepala madrasah aliah tidak berangkat ke madrasah, atau ketika kepala madrasah ada rapat maupun perjalanan dinas yang menyebabkan kepala madrasah tidak dapat hadir secara langsung memantau dan memonitori proses belajar mengajar di madrasah.

Dampak yang diakibatkan oleh perilaku-perilaku kepemimpinan kepala madrasah aliah sebagaimana pada contoh-contoh di atas cukup serius dan harus sesegera mungkin untuk dievaluasi maupun dibenahi seperti peserta didik yang terbiasa menggunakan kontak fisik (kekerasan) ketika berinteraksi dengan sesama peserta didik di lingkungan madrasah, mayoritas peserta didik menggunakan bahasa jawa (ngoko) saat berbicara dengan pendidik, mayoritas peserta didik cenderung terbiasa berbicara kasar kepada pendidik, peserta didik cenderung tidak mempunyai rasa hormat dan takdzim kepada seluruh pendidik pada saat kegiatan belajar mengajar, beberapa peserta didik memanggil pendidik dengan nama panggilan tanpa imbuhan “bapak/pak”, dalam setiap kelas pasti terdapat 5-8 peserta didik yang secara bersamaan keluar dari ruang kelas untuk ke kantin pada saat pembelajaran berlangsung (kasus kelas X, XI, XII), setiap kelas pada setiap harinya pasti terdapat tidak kurang dari 3 peserta didik yang berhalangan hadir tanpa keterangan (kasus kelas X, XI, XII), beberapa peserta didik sering bolos/pulang terlebih dulu sebelum waktu pulang sekolah dalam setiap pekannya, mayoritas peserta didik tidur pada jam belajar tidak memandang siapapun guru yang sedang mengajar, beberapa peserta didik membawa miras dan meminumnya di kelas, dan peserta didik merokok dilingkungan madrasah.

Kondisi akhlak peserta didik di atas merupakan dampak dari kepemimpinan kepala madrasah aliyah yang dipaparkan oleh Pak Zaky Mubarak, S.Pd.I “kondisi akhlak murid-murid madrasah sini tergolong mengkhawatirkan dan memprihatinkan di mana banyak siswa

yang kurang memiliki rasa hormat maupun takdzim kepala gurunya, masih banyak siswa yang berbicara dengan bahasa jawa dan tidak sopan kepada guru, banyak perkelahian dan kekerasan fisik yang terjadi sesama siswa di lingkungan madrasah, tidur saat pelajaran berlangsung, membantah ketika dinasehati guru dan masih banyak penyimpangan-penyimpangan akhlak peserta didik di madrasah, tidak heran jika kondisi demikian terjadi di madrasah ini, mungkin juga sebagai salah satu dampak dari tangan besi kepemimpinan kepala madrasah aliyah ini. Sedikit menyinggung tentang kepala madrasah, saya sebagai wakilnya dalam membidangi kesiswaan saja sangar jarang sekali dilibatkan maupun diikutsertakan dalam merumuskan sebuah program-program yang berkaitan dengan kesiswaan” (wawancara dengan Pak Zaky Mubarak, S.Pd.I selaku wakil kepala bidang kesiswaan 2015-2020).

Hal serupa juga disampaikan pada wawancara peneliti dengan guru BK madrasah terkait “setiap hari buku pedoman BK tidak pernah berhenti untuk selalu menulis dan menulis berbagai akhlak-akhlak mazmumah yang dilakukan oleh peserta didik, mulai dari kekerasan fisik sesama peserta didik, pengucapan kata yang kasar dan kotor yang ditujukan kepada guru, pembolosan, pemukulan sesama teman, dan yang paling statis adalah setiap hari dimasing-masing kelas pasti tidak kurang dari 3 peserta didik yang berhalangan hadir/alpa tanpa keterangan apapun. Sungguh jika melihat realitas kondisi akhlak peserta didik yang demikian sangatlah menjadi sebuah fenomena yang menyedihkan. Sangat besar dan berat sekali tanggung jawab dan tantangan saya dan teman-teman sebagai guru konselor untuk dapat mengevaluasi dan membenahi penyimpangan pada peserta didik. Apalagi ada sosok kepemimpinan kepala madrasah kami yang justru secara tidak langsung memberikan teladan maupun contoh-contoh yang tergolong tidak etis (keras) dapat dijadikan sebuah bahan pembelaan peserta didik setiap saya berikan waktu konseling untuk peserta didik yang bersangkutan. Perlu adanya sinergitas yang intens dan kerja sama yang baik antara kepala madrasah sebagai pemegang pimpinan tertinggi madrasah dengan lingkungan maupun struktural madrasah yang ada di bawahnya untuk dapat menggarap dan me *recovery* wajah akhlak peserta didik menjadi *akhlakul karimah*.” (wawancara Bu Ikke Nailul Afifah, S.Pd selaku guru BK madrasah). Kondisi akhlak peserta didik juga dilihat peneliti secara langsung menunjukkan kategori akhlak yang buruk. Peneliti melihat sendiri beberapa kasus yang serupa halnya dengan penyimpangan-penyimpangan sebagaimana yang disampaikan oleh para subyek penelitian.

Kepala madrasah terbiasa menggunakan cara kontak fisik dalam menjumpai sesuatu adalah karena karakter maupun sifat kepala madrasah yang menunjukkan keotoriteran dalam memimpin sebuah lembaga, di dalam urusan rumah tangga pun kepala madrasah berlaku sebagaimana halnya yang dilakukan di madrasah. Kejadian-kejadian demikian terjadi sebab kepala madrasah cenderung tidak menggunakan langkah-langkah yang persuasif dalam mengatasi permasalahan peserta didik. Padahal sanksi demikian justru dapat membuat peserta didik tersebut merasa diintimidasi sampai bahkan meninggalkan bekas trauma untuk menjalin interaksi kembali dengan orang yang bersangkutan ataupun orang lain.

“Pada beberapa tahun silam, kepala madrasah sempat mengajar di salah satu lembaga pendidikan di Demak, pada saat menjadi pendidik di lembaga tersebut si kepala madrasah pun melakukan hal yang sama (kontak fisik) dengan peserta didik di lembaga yang bersangkutan sehingga pihak wali murid tidak berkenan terhadap kekerasan fisik kemudian melaporkan kepada kementerian agama Demak. Kemenag Demak pun memberikan tinta hitam kepada si kepala madrasah dan kemudian dimutasi dan menjadi kepala madrasah sekarang ini, tidak ada lembaga pendidikan yang mau menerima si kepala madrasah karena *track record* nya yang demikian, hanya MA Manba’ul Huda yang kemudian bersedia untuk memberikan tempat kepada yang bersangkutan. Akan tetapi, sikap dan sifat kepala madrasah masihlah sama dengan masa-masa dahulu yaitu masih sering menggunakan kekerasan fisik dan verbal terhadap setiap peserta didik yang melanggar tata tertib madrasah. Dampak dari hal tersebut pun sangat nyata dengan perilaku-perilaku peserta didik yang dapat dikatakan tidak ada yang dihormati atau disegani di madrasah tersebut, dan cenderung mengulangi berkali-kali pelanggaran demi pelanggaran di madrasah”. (wawancara dengan pihak yayasan Manba’ul Huda).

C. Analisis Rumusan Masalah

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Manba’ul Huda Kalitekuk Kabupaten Demak Tahun Ajaran 2019/2020

Pada penelitian ini, berdasarkan data-data utama didapatkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah aliyah adalah termasuk kepemimpinan otoriter dan cenderung menggunakan kontak fisik maupun verbal dalam memberikan sanksi dan interkasi dengan peserta didik serta warga madrasah. Hal tersebut dapat dilihat dari cara berkomunikasi, cara berinteraksi, dan cara memimpin kepala MA Manba’ul Huda Kalitekuk dengan beberapa contoh kasus maupun kejadian-kejadian yang dialami langsung

oleh beberapa peserta didik dan tenaga pendidik/kependidikan madrasah tersebut yang menggunakan gaya kepemimpinan terpusat atau dengan kata lain adalah memimpin dengan tangan besi. Segala sesuatu permasalahan yang ada di madrasah seperti adanya pelanggaran tata tertib madrasah oleh peserta didik pastilah kepala madrasah menyikapi pelanggaran tersebut dengan sanksi yang berupa kekerasan fisik maupun verbal.

Kepemimpinan otoriter kepala madrasah aliyah sangat bisa dirasakan oleh masyarakat madrasah pada umumnya, karena hampir setiap lapisan unsur-unsur madrasah bersinggungan dengan kepala madrasah. Perilaku dan sikap yang keras menjadi karakter kepala madrasah dalam menjadi pemegang kuasa tertinggi di madrasah. Tidak pandang bulu, siapapun yang tidak sesuai dengan harapan, arahan, dan perintah dari kepala madrasah aliyah, maka yang bersangkutan tidak segan-segan untuk menegur keras baik secara verbal maupun fisik kepada yang diberikan tugas.

Ciri-ciri kepemimpinan kepala madrasah aliyah Manba'ul Huda Kalitekuk selaras dengan teori gaya kepemimpinan otoriter yang dapat didefinisikan dengan gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Pemimpin otoriter yaitu perilaku atau sikap yang ditampilkan pemimpin ingin menang sendiri, dimana ia berasumsi bahwa maju maupun mundurnya organisasi hanya bergantung pada dirinya, di samping itu juga mempunyai sikap tertutup terhadap ide dari luar serta menganggap idenya sendiri yang dianggap paling akurat. Gaya kepemimpinan otoriter ini dapat diketahui melalui ciri-ciri berikut ini:

- a. Didasari oleh salah satu kebutuhan manusia yang disebut kekuasaan, sebagai bagian dari kebutuhan realisasi/aktualisasi diri di dalam kebutuhan sosial psikologis yang memotivasi seseorang berbuat sesuatu dengan menunjukkan kekuasaannya.
- b. Keputusan dan perintah pimpinan dianggap selalu benar. Sehingga bila terjadi kegagalan, yang salah adalah bawahan bukan pimpinan.
- c. Kekuasaan pimpinan digunakan untuk mengintimidasi dan menekan bawahan, serta diikuti dengan pengawasan yang super ketat.
- d. Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi seperti mesin dan kurang menghargai harkat dan martabat para bawahan.

- e. Pengabaian peranan/keikutsertaan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
- f. Menuntut ketaatan penuh dari para bawahan.¹

2. Dampak Yang Diakibatkan Oleh Kepemimpinan Otoriter Kepala Madrasah Aliyah Terhadap Terbentuknya Akhlak Peserta Didik di MA Manba'ul Huda Kalitekuk Kabupaten Demak Tahun Ajaran 2019/2020

Dengan berdasar pada deskripsi data penelitian, dampak yang diakibatkan oleh kepemimpinan otoriter kepala madrasah aliyah terhadap terbentuknya sikap akhlak peserta didik diantaranya adalah:

- a. Peserta didik terbiasa berbicara kotor dan kasar kepada teman sebaya di madrasah.
- b. Peserta didik berkomunikasi dan berinteraksi dengan guru/pendidik dengan bahasa daerah (jawa/ngoko).
- c. Peserta didik cenderung menggunakan kekerasan fisik maupun verbal apabila terdapat masalah dengan teman sebaya.
- d. Peserta didik merusak sarana belajar di madrasah seperti papan tulis, alat kebersihan, meja dan kursi.
- e. Peserta didik terlambat pada saat masuk pelajaran jam pertama.
- f. Peserta didik didapati membolos pada saat jam pelajaran berlangsung pada setiap harinya.
- g. Setiap harinya terdapat sekurang-kurangnya tiga peserta didik yang berhalangan hadir tanpa keterangan pada kelas X, XI, dan XII.
- h. Mayoritas peserta didik mulai dari kelas X hingga XII terbiasa berbicara sendiri maupun tidur pada saat jam kegiatan belajar mengajar berlangsung.
- i. Beberapa peserta didik didapati merokok dilingkungan madrasah.
- j. Beberapa peserta didik membawa dan meminum minuman keras/alkohol di kelas.
- k. Peserta didik terlibat tawuran/perkelahian dengan warga di sekitar lingkungan madrasah.
- l. Peserta didik tidak menghormati pendidik/guru, seperti peserta didik memanggil nama gurunya dengan tanpa tambahan "bapak/ibu".

Potret sikap peserta didik MA Manba'ul Huda Kalitekuk tergolong pada sikap *akhlakus sayyi'ah* atau akhlak yang tidak

¹ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2003), 11.

terpuji. Perilaku-perilaku tidak terpuji peserta didik tersebut merupakan salah satu dampak yang disebabkan oleh kepemimpinan otoriter kepala madrasah aliyah. Tidak bisa dipungkiri, bahwa baik secara langsung maupun tidak langsung apapun tindakan maupun perkataan pendidik/guru itulah yang menjadi teladan atau media oleh percontohan peserta didik. Gaya maupun cara memimpin kepala madrasah aliyah yang otoriter, yang ditunjukkan oleh perilaku, sikap dan cara berinteraksi kepala madrasah yang menonjolkan kekerasan fisik dan verbal di lingkungan madrasah, maka hal itu juga yang kemudian ditiru maupun diteladani oleh peserta didik secara terus-menerus. Oleh karena itu, *akhlakus sayyi'ah* peserta didik merupakan buah perilaku dari apa yang sudah selama ini kepala madrasah aliyah ajarkan secara langsung maupun tidak langsung di madrasah.

Dalam bahasa lain, yang demikian itu disebut dengan *modeling*, selaras dengan hasil penelitian terdahulu dari K.P Pratiwi Yuliana B. Dalam penelitiannya yang berjudul “Tingkat Kecerdasan Moral Siswa Kelas XI SMA BOPKRI 2 Yogyakarta 2018” bahwa individu (peserta didik) dapat tumbuh secara moral adalah pengaruh dari hasil mereka belajar bagaimana berperilaku terhadap orang lain dan mempelajari dari apa yang ditimbulkan oleh sebuah tindakan yang mereka saksikan sendiri saat berinteraksi di lingkungan masyarakat, dalam konteks peserta didik maka pengaruh lingkungan masyarakat yang dimaksud adalah lingkungan madrasah. Menurut Santrock faktor yang memiliki hubungan atau pengaruh terhadap moral peserta didik ialah situasi, diri, lingkungan, dan *modeling*. Kepala madrasah yang dalam hal tersebut memiliki peran sebagai pemegang kendali penuh di lingkungan madrasah, secara tidak langsung termasuk ke dalam faktor *modeling* di mana kepala madrasah dalam menjalankan fungsi dan peranannya di madrasah menjadikan hal tersebut sebagai figur atau teladan bagi peserta didik dalam setiap perbuatan maupun tindakannya, yang demikian itu menyebabkan faktor *modeling* kepala madrasah mempunyai hubungan atau pengaruh terhadap terbentuknya sikap akhlak peserta didik.

Akan tetapi faktor yang berdampak terhadap sikap akhlak peserta didik tidaklah kepemimpinan kepala madrasah saja. Adapun beberapa faktor lain yang mempunyai dampak terhadap pembentukan akhlak peserta didik adalah sebagai berikut:

a. Situasional

Moral dan tingkah laku peserta didik tergantung pada situasi dan kondisinya, seperti faktor lingkungan dan

kesenjangan antara pemikiran moral dan tindakan moral. Peserta didik cenderung tidak menunjukkan tingkah laku yang konsisten dalam situasi sosial yang berbeda-beda.

b. Lingkungan

Kepribadian seorang peserta didik tidaklah dapat berkembang, demikian pula halnya dengan moral di mana nilai-nilai moral yang dimiliki seorang peserta didik merupakan sesuatu yang diperoleh dari luarnya. Peserta didik diajarkan oleh lingkungannya mengenai bagaimana ia harus bertingkah laku yang baik dan tingkah laku yang tidak baik atau salah. Lingkungan ini dapat berarti orang tua, saudara, teman-teman, guru atau pendidik dan yang lainnya. Pada ranah pendidikan, bimbingan antara pendidik dengan peserta didik mengenai peranan dan pentingnya moral untuk peserta didik harusnya menjadi sebuah kewajiban yang berkelanjutan untuk menciptakan sebuah karakter dan kepribadian peserta didik yang baik.

c. Diri

Landasan motivasional bagi perilaku moral berada pada tuntutan internal (dalam diri peserta didik) untuk merealisasikan gambaran-gambaran tingkah laku moral yang ia dapatkan dalam kehidupan sehari-hari. Semakin banyak dan berulang contoh-contoh perilaku baik dari luar yang ia dapatkan, maka perilaku itu akan tergabung dan membentuk beberapa konsistensi psikologis peserta didik yang kemudian dijadikan patokan dalam berperilaku sehari-hari.

3. Solusi Untuk Memperbaiki Sikap *Akhlakus Sayyi'ah* Peserta Didik MA Manba'ul Huda Kalitekuk Kabupaten Demak Tahun Ajaran 2019/2020

Sebuah permasalahan yang kompleks tidaklah dapat diselesaikan oleh satu atau dua tangan saja. Diperlukan sinergi dan kerja sama yang solid dalam mengentaskan sebuah permasalahan kepada sebuah jalan keluar. Sama halnya dengan memperbaiki sikap atau perilaku *akhlakus sayyi'ah* peserta didik yang sudah mulai mengakar. Dibutuhkan kerja keras dan kekompakan baik dari kepala madrasah, tenaga pendidik/kependidikan, dan juga orang tua wali murid untuk dapat melakukan pembiasaan atau pengawasan dalam rangka memperbaiki perilaku peserta didik MA Manba'ul Huda Kalitekuk Kabupaten Demak.

Adapun solusi yang pertama adalah untuk kepala madrasah harus dengan sungguh-sungguh melaksanakan hal-hal di bawah ini:

- a. Kepala madrasah harus membuka diri atau jujur terhadap diri sendiri terlebih dahulu untuk kemudian dapat mengevaluasi maupun mengintrospeksi diri berkaitan dengan hal-hal yang selama ini sudah terjadi.
- b. Kepala madrasah menggeser pola kepemimpinan otoriter menjadi pola kepemimpinan yang demokratis maupun pola kepemimpinan yang paternalistik.
- c. Kepala madrasah bersungguh-sungguh untuk menggunakan cara interaksi, komunikasi, dan memimpin yang lemah lembut, bijak, tegas, dan sabar dalam menyikapi segala permasalahan madrasah serta persuasif dalam menyelesaikan persoalan-persoalan.
- d. Kepala madrasah membiasakan diri untuk menghindari melakukan perilaku maupun sikap yang keras dan kaku di madrasah.
- e. Kepala madrasah bersama dengan dewan pendidik duduk bersama mendiskusikan tentang langkah-langkah apa yang efektif dan efisien untuk dapat menjadi sebuah jawaban untuk memperbaiki sikap *akhlakus sayyi'ah* peserta didik yang kemudian dijadikan sebuah peraturan dan *green concept* madrasah.
- f. Kepala madrasah mengkomunikasikan kepada seluruh wali murid untuk dapat bersama-sama memperbaiki perilaku peserta didik sesuai dengan misi madrasah.

Tenaga pendidik dalam hal ini guru juga harus kembali menanamkan nilai-nilai moral dan budi pekerti peserta didik sebagaimana berikut:

- a. Pendidik harus dengan sabar dan telaten dalam membimbing peserta didik untuk menjadi pribadi-pribadi dengan *akhlakul hasanah*.
- b. Seluruh pendidik harus menyisipkan muatan-muatan pendidikan karakter atau perilaku baik pada saat mengajar.
- c. Pendidik meneladankan perilaku-perilaku yang baik dalam hal berinteraksi, komunikasi, dan bertanggung jawab kepala peserta didik untuk dijadikan pembiasaan diri di madrasah.
- d. Pendidik membuat agenda penyuluhan tentang fungsi dan peran perilaku baik bagi peserta didik secara rutin.
- e. Pendidik membuat penilaian karakter peserta didik untuk dapat dijadikan bahan evaluasi pada setiap semesternya.
- f. Pendidik harus menghindari pemberian sanksi maupun teguran yang sifatnya keras dan berlebihan, karena hal tersebut akan bertentangan dengan misi perbaikan perilaku peserta didik.

- g. Pendidik memberikan konseling khusus untuk peserta didik yang dirasa sulit atau terhambat dalam proses memperbaiki perilaku di madrasah.

Orang tua dalam hal ini tak kalah pentingnya. Pendidikan moral juga menjadi tanggung jawab yang harus dipikul oleh para orang tua dalam rangka membenahi dan memperbaiki perilaku akhlak peserta didik pada saat di rumah, di bawah ini merupakan hal-hal yang harus dilakukan orang tua dalam rangka memperbaiki perilaku moral anak/peserta didik:

- a. Orang tua harus berperilaku yang mencerminkan *akhlakul hasanah* atau perilaku yang baik secara terus-menerus agar dapat diteladani dan ditiru sebagai proses pembiasaan perilaku baik peserta didik ketika di rumah.
- b. Orang tua harus mengawasi dan mengontrol setiap perilaku anak ketika di rumah dan memberikan arahan dan bimbingan yang persuasif apabila peserta didik masih berperilaku yang kurang baik.
- c. Orang tua memberi pemahaman tentang betapa pentingnya berperilaku baik untuk hidup dalam bermasyarakat.
- d. Orang tua harus menghindari pemberian teguran atau sanksi yang berlebihan apabila mendapati peserta didik yang susah atau menunjukkan perkembangan yang lambat dalam proses perbaikan perilaku.
- e. Orang tua selalu berkomunikasi atau berkonsultasi dengan guru maupun wali kelas tentang perkembangan, tantangan dan jalan keluar persoalan agar dapat terselesaikan dengan baik dan optimal.

Apabila ketiga unsur di atas mampu melaksanakan tugas dan porsinya masing-masing dalam sebuah komitmen, niscaya untuk membentuk seorang peserta didik yang berperilaku *akhlakul hasanah* tidaklah sulit.