

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Profil MI dan MTs Pondok Pesantren Al-Istiqomah Banjarmasin

Berkurangnya jumlah dan kualitas ulama telah menimbulkan kekhawatiran yang mendalam bagi sebagian besar ulama. Daerah yang sebagian besar penduduknya beragama Islam, memiliki sebuah lembaga Pendidikan Islam yang cukup dan melimpah, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Padahal warga sangat antusias terhadap aksesibilitas lembaga pendidikan Islam. Selama ini, untuk menyekolahkan anak-anak mereka disekolah-sekolah Islam, mereka harus menempuh perjalanan jauh, yaitu keluar kota. Beberapa variabel tersebut justru tersebut sangat mendorong seorang tokoh masyarakat setempat yang bernama Drs. H.A. Hafiz Anshari, Az (alumni Pondok Pesantren Darusallam Martapura), dibagikan di harian Banjarmasin post tahun 1984, dengan judul “Kapan Pondok Pesantren Modern muncul di Banjarmasin”. Keinginan tersebut juga disampaikan kepada sepupunya (Abd. Muiz). Abd. Muiz adalah santri keluaran Pondok Pesantren Datuk Kalampayan, Bangil Jawa Timur dan mempunyai orang tua angkat yang bernama H. Hasan dari orang tua itulah, diperoleh sebidang tanah wakaf seluas 24 x 36 m, yang terletak di Jl. Pekapuran Raya RT. 28, Kelurahan Pemurus Baru Kecamatan Banjarmasin Selatan. Dengan telah tersedianya tanah tersebut, maka secara resmi didirikannya sebuah pondok dengan nama Pondok Pesantren Al-Istiqomah, tepatnya pada tanggal 17 November 1984.

Pendiri Pondok Pesantren terdiri dari beberapa tokoh agama yang berpartisipasi dalam wadah yang bernama Badan Pendiri. Badan Pendiri dipimpin oleh H. Muhammad Sariman (alm), sekretaris dipegang oleh Drs. H.A. Hafiz Anshary, Az, dan dua orang anggota. Yaitu H. Hasan (alm) dan H. Bahruddin (alm). Pada awal berdirinya, pondok pesantren hanya memiliki 19 ruangan yang terbuat dari kayu yang digunakan untuk ruang kelas, guru dan asrama. Pada perkembangan selanjutnya dibangun lagi sebuah masjid dengan kondisi permanen, gedung Tk, MI, MTs, MA dan gedung Madrasah Diniyah. Data Madrasah Ibtidaiyah Banjarmasin secara lengkap adalah dengan nama MIS Al Istiqomah yang berlokasi di Jl. Prona IV Rt. 23 No 1 kelurahan pemurus Baru kecamatan Banjarmasin Selatan, kota Banjarmasin, provinsi Kalimantan Selatan, dengan kepala sekolah Hj. Noor Amanah, S. Sos. Nama yayasan Pondok Pesantren Al Istiqomah dengan nama ketua yayasan H. Salman Al Farisy, alamat Yayasan Jl. Prona IV Rt. 23. No, luas bangunan dari MI Al Istiqomah 423 M².

Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Istiqomah kota Banjarmasin ini berdiri pada tanggal 1 Mei 1986 yang berada dibawah naungan Kementrian Agama Kota Banjarmasin. Gedung sekolah yang terletak di Jalan Pekapuran Raya RT. 23 Kelurahan Pemurus Baru, Kecamatan Banjarmasin Selatan, Kota Banjarmasin dengan kepala sekolah H. Jamil, S.Pd.I. Kemajuan sekolah yang dapat terlihat yaitu dari akreditasi oleh Departemen Agama dan hasilnya cukup menggemberikan dan sampai sekarang madrasah ini terus berlangsung sesuai dengan fungsi dan peranannya. Kemudian pimpinan adrasah juga mengalami regenerasi yaitu dipimpin oleh Ustadz Drs. H. Nurdin. Selama pimpinan Madrasah

yang baru ini Lembaga-lembaga pendidikan ini berjalan baik, kegiatan-kegiatan yang berlangsung dengan tujuan sebagai tempat untuk siswa berkreasi. Serta terdorong terus untuk selalu disekolah, kegiatan dilakukan lebih banyak mengarah pada kegiatan keagamaan dan ditambah kegiatan umum lainnya, seperti pramuka, dan seni beladiri. Jumlah tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Ibtidaiyah Pondok Pesantren Al Istiqomah Banjarmasin terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, tenaga pengajar atau guru, tenaga administrasi dan semua tenaga pendidik, pegawai kebersihan dapat dilihat pada yang terlampir.

Tabel 4.1 Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan MI Al Istiqomah

No	Ketenagaan	Jenis Kelamin		Pendidikan		Status		
		L	P	S1	S2	PNS	Non PNS	Sertifikasi
1	Guru	4	18	22	-	-	22	-
2	Tenaga Administrasi	-	1	1	-	-	1	-
3	Pustakawan	-	-	-	-	-	-	-
4	Tenaga Kebersihan	1	-	-	-	-	-	-

Sumber: Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah Banjarmasin Tahun 2022/2023

Sedangkan untuk data tenaga pendidik dan kependidikan pada Madrasah Tsanawiyah jumlah tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Ibtidaiyah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Istiqomah Banjarmasin berjumlah 20 orang terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, tenaga pengajar atau guru, tenaga administrasi dan semua tenaga pendidik.

Tabel 4.2 Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan di MTs Al-Istiqomah

No	Ketenagaan	Jenis Kelamin		Pendidikan		Status		
		L	P	S1	S2	PNS	Non PNS	Sertifikasi
1	Guru	8	11	18	-	-	19	-
2	Tenaga Administrasi	-	2	2	-	-	2	-

No	Ketenagaan	Jenis Kelamin		Pendidikan		Status		
		L	P	S1	S2	PNS	Non PNS	Sertifikasi
3	Pustakawan	-	-	-	-	-	-	-
4	Tenaga Kebersihan	-	-	-	-	-	-	-

Sumber: Profil Madrasah Tsanawiyah PP. Al-Istiqamah Tahun 2022/2023

Tenaga pengajar yang bertugas di tempat ini pada umumnya adalah para alumni IAIN Antasari Banjarmasin yang memberikan pengalamannya ditempat ini. Namun para alumni perguruan tinggi umum lainnya turut mengabdikan dirinya untuk membantu menjadi tenaga pengajar yang diperlukan. Oleh karena itu Madrasah Tsanawiyah PP. Al-Istiqomah Kecamatan Banjarmasin Selatan Kota Banjarmasin ini mempunyai tenaga pengajar yang cukup berpengalaman, berpengetahuan dibidang pendidikan. Di tambah lagi sebagian besar tenaga pengajar di madrasah ini telah tersertifikasi. Untuk lebih jelasnya tentang keadaan guru Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Istiqomah Kecamatan Banjarmasin Selatan Kota Banjarmasin dapat dilihat pada data yang terlampir.

Keadaan siswa pada Pondok Pesantren Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah Banjarmasin Selatan kota Banjarmasin. Untuk lebih jelasnya tentang keadaan siswa ini dapat dilihat pada table yang terlampir.

Tabel 4.3 Data Keadaan Siswa MI Al Istiqomah Banjarmasin

Tahun Ajaran	Jumlah Siswa Keseluruhan			
	Jumlah siswa			Jumlah Rombel
	Lk	Pr	Jumlah	
2013/2014	122	101	223	12
2014/2015	161	94	255	12
2015/2016	141	109	250	12
2016/2017	159	108	267	12
2017/2018	167	140	307	11
2018/2019	192	183	375	13

Tahun Ajaran	Jumlah Siswa Keseluruhan			
	Jumlah siswa			Jumlah Rombel
	Lk	Pr	Jumlah	
2019/2020	219	210	429	17
2020/2021	242	243	485	20
2021/2022	263	267	530	21
2022/2023	311	293	604	24

Sumber: Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah Banjarmasin Tahun 2022/2023

Keadaan siswa pada Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Istiqomah kota Banjarmasin. Untuk lebih jelasnya tentang keadaan siswa ini dapat dilihat pada table yang terlampir.

Tabel 4.4 Data Keadaan Siswa MTs Al Istiqomah Banjarmasin

No.	Kelas	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	VIIA	0	40	40
2	VII B	0	40	40
3	VII C	38	0	38
4	VII D	39	0	39
5	VIIIA	0	33	33
6	VIII B	0	34	34
7	VIII C	41	0	41
8	VIII D	42	0	42
9	IX A	0	32	32
10	IX B	35	0	35
11	IX C	0	36	36

Sumber: Daftar Siswa Perkelas Madrasah Tsanawiyah PP. Al-Istiqomah Tahun 2021/2022

2. Pola Kepemimpinan pada Pondok Pesantren Al-Istiqomah (Studi tentang Kepemimpinan Pada MI dan MTs Al-Istiqomah Banjarmasin)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti disini menggunakan metode penelitian kualitatif. Setelah data yang diperlukan terkumpul dengan teknik observasi, wawancara, serta dokumentasi maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menyajikan hasil penelitian yang telah diperoleh mengenai pola

kepemimpinan pada pondok pesantren Al-Istiqomah (studi tentang kepemimpinan pada MI dan MTs Al-Istiqomah Banjarmasin) yang akan disajikan dalam bentuk hasil penelitian yang dilaksanakan pada Pondok Pesantren Al-Istiqomah MI dan MTs Banjarmasin. Kemudian dari hasil penelitian peneliti akan mengungkapkan berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan tentang pola kepemimpinan kepala MI dan MTs dalam pengambilan keputusan, dan kepemimpinan kepala MI dan MTs dalam membangun *human relations* sebagai berikut.

Pengambilan keputusan cara seorang pemimpin dalam memecahkan masalah yang terjadi dilembaga pendidikan. Setiap pemimpin memiliki kekuasaan sendiri dalam bertindak dan mengambil langkah dari setiap permasalahan yang dilihatnya. Pengambilan keputusan pada MI ditempuh melalui dengan cara musyawarah dengan melakukan rapat bersama karyawan yang ada di sekolah baik itu guru maupun staf. Selain itu juga adanya pelimpahan wewenang yang diberikan oleh kepala madrasah kepada para bawahannya dari diluar tupoksi yang mereka pegang untuk dapat membantu tugas yang lain. Adapun alternatif dalam pengambilan keputusan yang diambil terutama berkaitan dengan masalah kesiswaan yaitu pengambilan keputusan secara tidak langsung diserahkan kepada kepala madrasah untuk dapat mengatasinya melainkan wali kelas terlebih dahulu diminta untuk dapat menyelesaikan. Jika wali kelas masalah tersebut belum dapat terselesaikan maka akan melalui kesiswaan. Jika masalah yang dihadapi belum dapat terselesaikan maka langkah terakhir adalah meminta solusi kepala madrasah dalam menyelesaikan dan di jalan jalan keluarnya bersama-sama. Begitupun

pengambilan keputusan yang dilaksanakan oleh kepala MTs Al-Istiqomah Banjarmasin.

Pengambilan keputusan yang dilakukan meliputi tiga cara yaitu pelimpahan wewenang, musyawarah, serta keterlibatan dari guru dan staf. Pelimpahan wewenang untuk masalah guru diwakilkan terlebih dahulu oleh wakil kepala madrasah setelah itu beliau yang akan menyampaikan kepada kepala madrasah. Jika masalah tersebut berkaitan dengan siswa maka langkah yang dilakukan ada wali kelas tersebut yang menangani, jika masalah yang dihadapi sudah pelanggaran berat maka beliau yang akan mengatasi. Setelah ada siswa tersebut yang bersangkutan masih mengambatkan dengan poin pelanggaran yang banyak. Maka langkah dengan diberikan surat perjanjian kepada siswa untuk tidak mengulangi kesalahan yang dilakukan. Sedangkan dalam membangun *human relations* pada MI dan MTs di bangun melalui komunikasi yang digunakan sedangkan untuk membangun hubungan dengan orang tua siswa baik kepala madrasah dapat dilihat dengan adanya pertemuan yang dilakukan.

a. Pola Kepemimpinan Kepala MI dalam Pengambilan Keputusan

1) Pelimpahan Wewenang Pada MI Al-Istiqomah

Pada MI Al-Istiqomah pelimpahan wewenang yang diberikan oleh kepala MI tidak dialihkan sepenuhnya kepada guru ataupun staf melainkan tetap beliau yang bertanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan. Seperti pernyataan wawancara dengan kepala staf tata usaha yaitu :

Misalnya kaya *ulun* memegang program full day tetap diawasi *sidin*, *ulun* yang megang program jalannya tapi *sidin* tetap tahu tentang *seberataan* program yang ada disekolah. Kaya TPQ yang dipegang oleh Ustadz Husain

untuk mengajinya jadi *sidin* yang mengkoordinir guru-guru yang lain *kena sidin* yang melapor ke ibu, kalau *ulun* yang full day kaya itu.¹

Setiap orang telah memegang tugasnya masing-masing dan telah ada tupoksinya akan tetapi diluar dari tupoksi juga dapat membantu tugas yang lain. Misalnya kepala staf tata usaha selain beliau sebagai kepala staf di MI, akan tetapi beliau diberikan wewenang untuk memegang program full day. Selain itu beliau juga dilimpahkan tugas oleh kepala madrasah yaitu menghadiri rapat kepala madrasah, mendampingi santri ikut lomba, dan menghadiri acara lintas sektor (puskesmas, kelurahan).

Walaupun beliau melimpahkan wewenang tersebut akan tetapi beliau tetap mengawasi program yang mereka pegang. Sehingga beliau tetap mengetahui setiap perkembangan program yang telah dilaksanakan. Selain itu, setiap ada permasalahan yang berkaitan dengan siswa atas pelanggaran maka pengambilan keputusan tidak langsung kepada beliau melainkan diserahkan terlebih dahulu kepada wali kelas yang menangani masalah tersebut. Akan tetapi laporan tetap sampai kepada beliau, kejadian apapun atau permasalahan yang terjadi di madrasah harus tetap diketahui oleh beliau sebagai kepala madrasah untuk mengetahui tindak lanjut dari masalah tersebut dengan hasil keputusan melalui rapat. Seperti pernyataan wakil kepala madrasah bidang kurikulum sebagai berikut:

Kalau biasanya kesiswaan ditangani oleh kesiswaan itu sendiri, tapi tetap ada laporan. Kejadian kenakalan anak itu ditangani dulu oleh kesiswaan, atau wali kelasnya dulu. Jika merasa kesalahan anak ini fatal dibawa ke kesiswaan. Sampai pada ke kesiswaan kadang itu masih belum terselesaikan maka akan dibawa ke atasan. Jika sudah dapat diselesaikan

¹Wawancara Kepala Staf Tata Usaha Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 17 Oktober 2022.

oleh bagian kesiswaan maka cukup sampai kepada kesiswaan. Tetapi laporan harus sampai keatas.²

Jika siswa yang bermasalah akan ditanyakan terlebih dahulu oleh wali kelas, karena wali kelas yang paling tahu. Jika wali kelasnya masih ragu terhadap anak tersebut maka ditanyakan lagi kepada guru yang sering mengajar dikelas itu. Misalnya siswa yang sering tidak turun kesekolah maka akan dicari orangtuanya dan menanyakan alasan dari anak sering tidak masuk kesekolah. Jika wali kelas tidak bisa maka bagian kesiswaan yang menangani dengan cara mendatangi rumah anak tersebut dengan menanyakan alasannya dengan melalui pendekatan pelimpahan wewenang tergantung tingkat permasalahan siswa itu sendiri. Kalau misalnya permasalahannya masih mampu ditangani oleh wali kelas maka diserahkan kepada wali saja terlebih dahulu dan apabila permasalahannya sudah ditangani wali kelas dan bagian kesiswaan yang menangani dan hasil laporan akan disampaikan kepada kepala beliau sebagai kepala madrasah. Hal ini juga ditambahkan oleh salah guru tilawati yang ada di MI sebagai berikut :

Guru mengaji terlebih dahulu, nanti kalau permasalahannya masih tetap kekoordinator dan setelah itu dilaporkan keatas.³

Hal ini juga ditambahkan oleh kepala staf tata usaha dalam langkah pengambilan keputusan:

Misalnya ulun kada sanggup lagi sudah *ulun baiki*, sudah *ulun* sayangi dan sudah *disariki*, tapi tetap jua orang tuanya kada sanggup jua sudah. *Sidin* tahu cuman yang turun tangan langsung itu wali kelas dulu baru *kesidin*. *Sidin* umpat jua masalah tentang kesiswaan. *Sidin* seberataan ini ada tapi kami

²Wawancara Wakil Kepala Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah Bidang Kurikulum, Banjarmasin 29 Oktober 2022.

³Wawancara Guru Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 29 Oktober 2022.

dulu yang menangani. *Sidin* pasti tahu cuman yang melaksanakannya guru atau wali kelas dulu baru *kesidin*.⁴

Pengambilan keputusan cara seorang pemimpin dalam memecahkan masalah yang terjadi dilembaga pendidikan. Setiap pemimpin memiliki kekuasaan sendiri dalam bertindak dan mengambil langkah dari setiap permasalahan yang dilihatnya. Pengambilan keputusan pada MI ditempuh melalui dengan cara musyawarah dengan melakukan rapat bersama yang karyawan yang ada di sekolah baik itu guru maupun staf. Selain itu juga adanya pelimpahan wewenang yang diberikan oleh kepala madrasah kepada para bawahannya diluar dari tugas dari jabatan yang mereka pegang. Adapun alternatif dalam pengambilan keputusan yang diambil terutama berkaitan dengan masalah kesiswaan yaitu pengambilan keputusan secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah untuk dapat mengatasinya melainkan wali kelas terlebih dahulu diminta untuk dapat menyelesaikan. Jika wali kelas dirasa belum mampu menyelesaikan langkah yang ditempuh selanjtnya adalah melalui kesiswaan. Melalui kesiswaan masalah yang dihadapi belum dapat terselesaikan maka langkah terakhir kepada kepala madrasah meminta solusi dengan dicari jalan keluarnya bersama-sama.

2) Musyawarah Pada MI Al-Istiqomah

Pengambilan keputusan yang dilakukan pada MI Pondok Pesantren Al-Istiqomah adalah dengan mengadakan musyawarah melalui rapat dan voting dengan mengumpulkan suara terbanyak dari yang hadir. Rapat yang dilakukan diikuti oleh semua guru dan staf.

⁴Wawancara Kepala Staf Tata Usaha Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 17 Oktober 2022.

Segala kebijakan yang ada disini kami rapatkan diambil kebijakan yang paling baik. Walaupun mungkin masih ada yang berat tapi tetap saja karena itu sudah pilihannya yang paling baik jadi tetap jalani.⁵

Salah satu Keputusan yang memang memerlukan pertimbangan besar dalam mengambil kebijakan di MI yaitu pada saat pandemik, yang mana pada saat itu sekolah harus menggunakan sistem online pada saat proses pembelajaran. Jadi tidak hanya pihak madrasah yang merapatkan masalah tersebut melainkan beliau juga melibatkan suara dari orang tua dalam mencari jalan keluar dari permasalahan itu. Karena dengan berbagai pertimbangan orang tua juga diikutkan mengingat berbagai kendala yang dihadapi pada saat menggunakan sistem online dari hasil rapat yang dilakukan akan menentukan kebijakan yang dilaksanakan. Rapat yang dilakukan tidak hanya berkaiatan dengan masalah yang terjadi di MI saja melainkan juga ada rapat kegiatan setiap awal tahun ajaran. Hal yang dirapatkan yaitu tentang pembagian tugas atau jabatan yang akan dipegang misalnya yang menjadi wali kelas, kesiswaan, kurikulum, bendahara. Selain itu beliau memberikan kesempatan kepada guru atau staf jika untuk menuangkan ide mereka untuk rancangan program yang ada di MI agar dapat lebih baik dari tahun sebelumnya.

Ia setiap kali musyawarah dilaksanakan melalui rapat, kalau MI kami misalnya itu rutusnya itu setiap bulan ada hari sabtu setelah anak-anak pulang. Akan tetapi misalnya ada yang urgen dan perlu langsung dimusyawahkan setelah pulang sekolah kamikumpul rapat apa yang akan dibahas. Misalnya tentang anak yang bermasalah, pelanggaran itu langsung dibahas hari itu juga supaya kada hilang, dan dicari solusinya hari itu juga langsung besoknya dilaksanakan.⁶

⁵Wawancara Wakil Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah Bidang Kurikulum, Banjarmasin 29 Oktober 2022.

⁶Wawancara Kepala Staf Tata Usaha Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 17 Oktober 2022.

Selain rapat yang dilaksanakan diawal tahun ajaran MI Al-Istiqomah juga rutin mengadakan rapat disetiap bulan. Sedangkan rapat diadakan yang memang memerlukan pemecahan masalah dengan segera maka beliau mengadakan rapat yang dilaksanakan pada hari sabtu setelah anak-anak pulang sekolah, agar masalah tersebut dapat diselesaikan dengan musyawarah bersama. Walaupun pada saat rapat juga terdapat pro dan kontra dalam menyampaikan pendapat, akan tetapi dicari jalan keluar dengan dipilih pendapat yang paling baik dengan sedikit dampak buruknya selain itu beliau juga terkadang menggunakan voting dalam pengambilan pendapat.

Makanya yang dipilih yang paling baik yang paling sedikit dampak buruknya, terkadang kami voting dan karena yang memberikan pendapat orang itu-itu aja jadi biasanya yang lain ikut saja apa keputusannya.⁷

Jadi segala keputusan melalui pertimbangan bersama dengan menuangkan beberapa pendapat dari pemecahan masalah yang memerlukan keputusan tidak hanya dari beliau. Jika ada pendapat beliau yang berbeda dari guru atau staf yang hadir saat rapat beliau merespon dengan baik selagi pendapat yang disampaikan untuk kebaikan madrasah kedepannya. Seperti yang pernyataan wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum yaitu:

Selagi itu untuk mendidik, demi kebaikan madrasah membuat madrasah itu lebih maju, beliau membuka tangan tidak pernah menolak ide dari siapapun selagi kritikan terbaik untuk membangun kami siap terima.⁸

Hal ini juga ditambahkan oleh kepala staf tata usaha dalam hasil wawancara tentang kepala madrasah dalam menanggapi pendapat yang diberikan oleh oleh gur atau staf, sikap yang beliau tujukan dengan bersifat netral tanpa berpihak kepada

⁷Wawancara Kepala Madrasah Bidang Kurikulum Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 29 Oktober 2022.

⁸Wawancara Kepala Staf Tata Usaha Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 17 Oktober 2022.

siapapun selagi pendapat yang disampaikan tersebut untuk menuju pada kebaikan pendidikan yang ada di MI Al-Istiqomah.

Misalnya ulun, guru lain yang memberikan pendapat lalu dikritik oleh guru lain kalau sidin netral aja walaupun dari siapapun kalau pendapat bagus ya diambil kalau kada bagus dan perlu dikritik ya dikritik kadapapa namanya juga musyawarah. Boleh aja siapapun yang berpendapat tapi kaya ini jar guru lain, alasannya apa itu dipertimbangkan jua siapa yang lebih baik itu boleh siapa aja.⁹

Keterlibatan guru atau staf sangat penting dalam setiap pengambilan keputusan, yang ada di MI Al-Istiqomah melibatkan guru dan dan staf dalam pengambilan keputusan dan beberapa kegiatan yang ada di MI. Seperti pernyataan wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum pada MI Al-Istiqomah

Keterlibatan memberikan pendapat dalam pengambilan keputusan diadakan rapat beberapa hari kita tentukan dulu. Setiap kenaikan kelas rapat penentu ulangan, ujian bulan apa dan dan harinya itu juga dirapatkan tidak memutuskan atas keputusan beliau sendiri.¹⁰

Pengambilan keputusan yang diadakan rapat ditentukan waktunya terlebih dahulu. Masalah yang dirapatkan berkaiatan dengan kegiatan akademik seperti penentuan ulangan semester, selain itu juga ada beberapa pengambilan keputusan yang memang harus dirapatkan bersama dengan guru dan staf akan tetapi rapat juga dilakukan dengan orang tua siswa. Hal ini disampaikan dalam wawancara oleh kepala staf tata usaha MI Al-Istiqomah:

Karena dengan mengumpulkan pendapat bersama, tidak ada keputusan yang diambil secara sepihak terutama keputusan yang memang memerlukan pendapat dari mereka. Akan tetapi juga melihat keputusan yang dibahas tentang apa, jika kebijakan-kebijakan ada sebagian staf koordinator saja. Seperti hal poin-poin tentang izin sakit, terlambat, maka poin

⁹Wawancara Wakil Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah Bidang Kurikulum, Banjarmasin 29 Oktober 2022.

¹⁰Wawancara Kepala Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah Bidang Kurikulum, Banjarmasin 29 Oktober 2022.

dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan menentukan batas berapa batas nilainya, dari hasil musyawarah itulah yang akan diputuskan. Peranan yang melibatkan guru dan staf, biasanya peraturan akademik, PHBI (Peringatan Hari Besar Islam) seperti Israj Mi'raj. Karena melibatkan anak didik pastinya wali kelas harus mengetahui.¹¹

Peraturan akademik, misalnya tidak boleh rambut panjang, tidak boleh menggunakan cat rambut dan itu disampaikan kepada orang tua melalui guru. Pada MI Al-Istiqomah setiap kelas memiliki grup whatsapp masing-masing disitu yang nantinya peranan wali kelas yang menyampaikan. Peranan yang melibatkan guru dan staf, biasanya peraturan akademik, PHBI (Peringatan Hari Besar Islam) seperti Israj Mi'raj. Karena melibatkan anak didik pastinya wali kelas harus mengetahui peraturan akademik yang dibuat, misalnya tidak boleh rambut panjang, tidak boleh menggunakan cat rambut dan itu disampaikan kepada orang tua melalui guru. Pada MI Al-Istiqomah setiap kelas memiliki grup whatsapp masing-masing disitu yang nantinya peranan wali kelas yang menyampaikan.

Ada keputusan-keputusan yang fatal, kadang anak ini memiliki kenakalan yang luar biasa mungkin keputusan itu semua guru harus ikut untuk memutuskan suatu keputusan kadang wali kelas dan kesiswaan yang mana beliau pilih guru yang berkompeten dibidang itu tadi. Misalnya kesalahan anak tentang diakhilak mungkin siapa yang akan dipilih sidin bisa memberikan bayangannya. Bukan memutuskan melainkan beliau meminta pendapat sebelum memutuskan. Keputusan diambil dari beberapa suara jua tidak memutuskan sendiri-sendiri.¹²

Musyawarah dilakukan adalah melalui rapat bersama dalam menentukan keputusan bersama, rapat ini diikuti oleh semua wali kelas, guru dan staf. Karena dari musyawarah yang dilakukan akan dapat menentukan keputusan yang tidak

¹¹Wawancara Kepala Staf Tata Usaha Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 17 Oktober 2022.

¹²Wawancara Wakil Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah Bidang Kurikulum, Banjarmasin 29 Oktober 2022.

diambil secara sepihak. Musyawarah yang dilakukan dengan meminta pendapat dari mereka, beliau akan meminta mereka mengemukakan pendapat masing masing terhadap poin permasalahan yang akan dibahas. Sedangkan keterlibatan guru dan staf dalam pengambilan keputusan dilibatkan dalam hal meminta saran dan pendapat mereka.

b. Pola Kepemimpinan Kepala MTs dalam Pengambilan Keputusan

1) Pelimpahan Wewenang Pada MTs

Langkah yang dilakukan beliau dalam pengambilan keputusan tergantung terlambat datang wali kelas menghubungi orangtuanya. Jika wali kelasnya sudah bisa mengatasi maka beliau cukup tahu permasalahannya dan sudah dapat ditangani oleh wali kelas maka yang menangani wali kelasnya saja. Pada MTs Al-Istiqomah beliau dalam setiap pengambilan keputusan memiliki langkah terutama pengambilan keputusan saat ada yang melakukan pelanggaran di Madrasah. Seperti pernyataan wawancara dengan wakil kepala madrasah berikut:

Langkah yang dilakukan yang pertama dulu wali kelas yang menangani masalah tersebut dengan memberikan surat kepada murid untuk dapat diberikan kepada orangtuanya. Kalau untuk mengatasi masalah guru, mewakilkan dulu dengan wakil kepala sekolah. Kalau masalah guru, misalnya *rancak kada* hadir dalam mengajar, jadi wakil kepala sekolah dulu yang disuruh memanggil.¹³

Pemberian surat ini dilakukan jika siswa tersebut telah melakukan pelanggaran berkali kali dengan kategori yang berat maka ada panggilan orang tua dan yang memberikan surat tersebut ada wali kelas. Surat ini berupa surat perjanjian siswa agar tidak mengulangi kembali kesalahan yang dibuat. Jika masalahnya yang

¹³Wawancara Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 22 September 2022.

dilakukan siswa masih ringan beliau akan meminta wali kelas yang menangani dulu setelah itu lanjut beliau yang menanganinya. Sedangkan kalau yang berkaitan dengan masalah guru ada salah satu guru yang sering absen tidak hadir saat mengajar jadi yang di wakikan sementara untuk menangani yaitu wakil kepala sekolah. Saat ada siswa yang melakukan pelanggaran berat diluar jam sekolah yang harus langsung ditindak lanjuti, sedangkan pada saat itu yang melihat adalah guru maka yang dilakukan dengan memberikan teguran secara langung. Hal ini dilakukan karena pada waktu tersebut yang melihat kejadian tersebut adalah guru. Seperti pernyataan wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kesiswaaan sebagai berikut:

Ketika siswa melanggar berat langsung aja ditegur, misalnya diluar *haratan* melihat kada bejilbab langsung aja ditegur.¹⁴

Keputusan yang diambil ditindak lanjuti secara cepat jika masalah yang terjadi membutuhkan penanganan masalah dengan segera. Tanpa harus semua masalah dilimpahkan kepada kepala madrasah dalam mengambil keputusan tersebut. Selain itu beliau sebagai kepala madrasah yang banyak terlibat sebagai seorang pemimpin beliau tidak memutuskan sendiri akan tetapi juga melalui yayasan. Kepala madrasah nanti dilaporkan maka yayasan akan menindaklanjuti masalah tersebut dengan berhadapan langsung dengan orangnya, setelah itu baru nanti masalah diputuskan bersama. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber MTs Al-Istiqomah bahwa pelimpahan wewenang yang secara langsung

¹⁴Wawancara Wakil Kepala Madrasah Madrasah Tsanawiyah Al-Istiqomah Bidang Kesiswaan, Banjarmasin 22 September 2022.

dilakukan adalah jika permasalahannya harus diputuskan segera. Akan tetapi walaupun demikian guru yang bersangkutan juga diberi wewenang dalam menyelesaikan masalah tersebut beliau sebagai kepala madrasah juga diinformasikan mengenai keputusan yang diambil dalam mengatasi siswa tersebut.

2) Musyawarah Pada MTs Al-Istiqomah

Sedangkan pengambilan keputusan diambil oleh kepala madrasah tsanawiyah juga melalui keputusan bersama dengan guru dan staf. Seperti pernyataan wawancara dari wakil kepala madrasah yaitu;

Musyawarah yang dilaksanakan yaitu rapat kemudian dapat juga dilakukan hanya dengan kesiswaan saja tanpa harus melalui kepala sekolah, kecuali masalah tersebut begitu berat. Maka baru akan naik ke kepala madrasah dan jika masalah tersebut bersifat ringan hanya wali kelas yang mengatasinya.¹⁵

Jadi, pengambilan keputusan yang diadakan secara musyawarah melalui rapat. Rapat tersebut yang dilakukan akan menentukan setiap keputusan yang akan diambil oleh kepala madrasah sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan keputusan atau langkah selanjutnya. Semua diminta aktif pada saat rapat berlangsung, karena pengambilan suara terbanyak diambil dari 75% suara dari guru ataupun staf yang hadir. Seperti pernyataan dari wawancara dari wakil kepala madrasah bidang kesiswaan yaitu;

Walaupun rapatnya dengan guru, tapi keputusan ditangan beliau jika pendapat mereka A pada bagian guru, tapi beliau menginginkan B beliau saling bertukar pendapat beberapa kali. Untuk urusan nanti terserah beliau asalkan dirapatkan dulu meminta pendapat mereka. Kalaupun itu sudah menjadi keputusan beliau biasanya yang lain mengikuti.¹⁶

¹⁵Wawancara Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 22 September 2022.

¹⁶Wawancara Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Istiqomah Bidang Kesiswaan, Banjarmasin 22 September 2022.

Pada saat rapat berlangsung ada pendapat guru atau staf yang berberbeda dengan dengan pendapat beliau. Maka pendapat tersebut didiskusikan bersama untuk menemukan titik keluar dari permasalahan serta keputusan yang diambil. Apapun hasil yang didapat dari rapat dilakukan akan menjadi keputusan beliau dan yang lain akan mengikuti apapun keputusan beliau setelah adanya pengambilan pendapat yang beberapa kali dilakukan. Karena setiap pengambilan keputusan beliau selalu meminta saran dari pihak bawahannya. Melalui saran tersebut di kumpulkan untuk dapat menentukan keputusan yang diambil. Misalnya ada salah satu santri atau siswa yang melakukan pelanggaran berkali-kali maka yang membuat keputusan adalah kepala madrasah, dan meminta saran dari bawahannya. Seperti pernyataan wawancara dengan kepala staf tata usaha MTs Al-Istiqomah:

Biasanya pengambilan keputusan ini meminta saran dulu kaya gitu dari pihak bawahannya lalu lalu saran saran itu pasti dikumpulkan untuk bisa menentukan. Contohnya misalnya ada siswa yang melakukan kesalahan berkali kali. Pastinya kan yang membuat keputusan kepala sekolah, akan tetapi kepala sekolah itu meminta sarannya juga dari bawahannya mulai dari wali kelasnya.¹⁷

Setiap kebijakan baru ataupun jika terjadi masalah beliau akan meminta pendapat kepada para bahawaannya. Hal yang tidak di musyawarahkan mengenai hanya masalah siswa yang memang masih dapat diwakilkan oleh guru atau wakil kepala madrasah, musyawarah yang dilakukan hanya sesuai yang diperlukan saja. Jika masalah tersebut masalah siswa tersebut berkaitan dengan masalah yang memang berat maka beliau akan turun tangan dalam pengambilan keputusan. Akan tetapi jika masalah tersebut berkaitan dengan siswa atau santri serta masalah yang

¹⁷Wawancara Kepala Staf Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 23 September 2022.

dibuat masih kategori ringan yang menangani adalah wali kelas. Wali kelas yang nanti akan melaporkan kepada beliau terkecuali masalah yang dibuat oleh siswa ataupun santri yang bersangkutan melakukan kesalahan fatal beliau sendiri yang akan mengambil keputusan.

Yang dimusyawarahkan yang urgen urgen saja, misalnya ketika guru kadadaan sudah bulikan orang tua santri datang hanyar kada musyawarah atau kada turun langsung *sidin* nasehati dan diberitahukan kepada guru *jua* ujungnya.¹⁸

Berdasarkan wawancara dengan wakil bidang kesiswaan dapat dipahami bahwa beliau tidak lepas peran sebagai seorang pemimpin dalam mengambil keputusan yang harus segera diselesaikan. Hal itupun beliau juga langsung menyampikan kepada bawahan beliau terhadap keputusan yang diambil. Adapun rapat yang dilaksanakan tidak berpaku dengan waktu, melainkan dilihat dari masalah apa yang perlu dirapatkan dan sesuai yang diperlukan saja. Dalam pencapaian visi dan misi akan dibangun pada MTs Al-Istiqomah Banjarmasin dalam meningkatkan santri dan santriwati yang berkualitas beliau memiliki program dalam pencapaiannya. Beliau tidak secara langsung memutuskan program yang direncanakan melainkan beliau mengajak seluruh guru-guru ikut serta dalam memutuskan kebijakan dengan melalui rapat bersama.

Kepala madrasah juga tidak langsung mematok kepada yang diputuskan melainkan kita juga sharing dengan guru-guru ini kan watak seorang murid kan berbeda jadi kita kan memakai semua guru-guru jadi kita namanya rapat, tapi keputusan ada pada saya *jua*.¹⁹

¹⁸Wawancara Wakil Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah Bidang Kesiswaan Banjarmasin 22 September 2022.

¹⁹Wawancara Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Istiqomah Observasi Lapangan, Banjarmasin 20 Mei 2022.

Selain itu beliau melalui pengalaman beliau belajar tentang kepemimpinan yang baik itu seperti apa, beliau pun dapat menyimpulkan bahwa pendapat dari guru itu sangat penting serta diambil dari pengetahuan beliau sebagai kepala madrasah juga dimasukkan. Hal ini dilakukan jika dalam pengambilan keputusan semua juga dapat menyampaikan saran dan ide. Jika telah disepakati bersama maka yang beliau lakukan adalah kembali kepada siswa dengan didukung oleh orang tua dari mereka dari setiap kebijakan yang telah ditetapkan di madrasah. Sedangkan keterlibatan guru dan staf pada MTs Al-Istiqomah juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan adalah jika terjadi kenakalan remaja yang harus dilibatkan semua guru. Sedangkan keterlibatan staf sendiri juga sangat penting, karena mengurus administrasi yang ada di madrasah untuk itulah staf juga harus dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan. Seperti pernyataan wawancara dengan wakil kepala madrasah:

Karena ini sifatnya pesantren, pendidikan kurikulum ada, pendidikan pesantrennya ada, jadi penuh dengan musyawarah. Karena kepala madrasah nya berprinsip dengan banyaknya orang juga akan ada pendapat yang terbaik. Agar keputusan tersebut tidak dan semua dapat ikut bertanggung jawab.²⁰

Jadi berdasarkan wawancara dengan staf tata usaha, bahwa selain guru alasan staf harus dilibatkan karena MTs Al-Istiqomah sifatnya pendidikan pesantren maka dari itu keterlibatan semua pihak sangat penting dalam meminta saran atau pendapat. Seperti pernyataan wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kesiswaan.

²⁰Wawancara Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 22 September 2022.

Peranan yang melibatkan guru diantaranya adalah panggilan orang tua, pendidikan ketertiban terutama dalam hal musyawarah guru harus dilibatkan.²¹

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil bidang kesiswaan bahwa guru harus dilibatkan dalam segala aspek terutama mengenai pendidikan, masalah mengenai siswa atau santri, begitupun tentang ketertiban dan yang paling penting menurut beliau adalah dalam hal memusyawarah menentukan pendapat, suara dari guru ataupun staf sangat penting. Berikut pernyataan hasil wawancara dengan staf tata usaha:

Bentuk keterlibatan staf adalah dalam hal kedisiplinan sangat penting agar staf lebih dapat menghargai waktu dalam bekerja untuk itu segala keputusan melibatkan keduanya agar keputusan tersebut tidak diambil secara sepihak.²²

Keterlibatan staf pada saat rapat dibahas tentang kedisiplinan disini yang dimaksud adalah lebih menghargai waktu. Jadi jika staf dilibatkan dan saat rapat membahas tentang ketertiban maka staf juga memiliki peran penting. Karena jika terjadi permasalahan beliau mengadakan musyawarah dengan baik tidak langsung mengambil keputusan secara sepihak. Karena misalkan secara sepihak maka ada yang dirugikan dan beliau tidak mengingkan itu. Untuk itu beliau selalu melibatkan bawahanya terutama dalam meminta saran. Jadi berdasarkan wawancara dari narasumber bahwa guru dan staf juga memiliki peran masing-masing dalam setiap pengambilan keputusan yang ada di MTs Al-Istiqomah Banjarmasin. Tidak terlepas dari hal itu keterliban guru dan staf sangat diperlukan terutama dalam pengambilan

²¹Wawancara Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Istiqomah Bidang Kesiswaan, Banjarmasin 22 September 2022.

²²Wawancara Kepala Staf Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 23 September 2022.

pendapat agar ketika ada saran atau ide yang ingin disampaikan lebih membuka ruang kepada guru atau staf yang hadir sama-sama ikut andil dalam keputusan yang telah disepakati bersama.

c. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun *Human Relations* pada MI

Membangun hubungan baik dalam menggerakkan bawahannya sangat diperlukan interaksi yang baik antara atasan dan bawahan, yang dapat dilihat melalui cara beliau dalam berkomunikasi. Karena *human relations* adalah satu cara agar segala yang ingin dicapai dari suatu lembaga pendidikan dapat terlaksana dengan baik ada dua cara yang beliau gunakan dalam membangun human relations yaitu melalui berkomunikasi dengan bawahan beliau dan mengadakan pertemuan dengan orang tua siswa agar dapat terjalin keakraban antar orang tua siswa dengan pihak madrasah.

1) Komunikasi Guru dan Staf MI Al-Istiqomah

Komunikasi merupakan akses dalam berinteraksi sosial dalam menjaga hubungan baik. Dalam membangun hubungan baik beliau memberikan arahan agar dapat berinteraksi antara guru satu lain terutama dengan guru yang baru. Arahan yang diberikan beliau memperkenalkan satu sama lain agar hubungan tersebut dapat lebih akrab serta mereka dapat saling berbagi ilmu. Selain perkenalan dengan guru, beliau juga memperkenalkan setiap jumlah ruang dalam setiap kelas.

Biasanya kami antara yang lama dengan baru itu dipertemukan kenalan dulu ini jadi kalau perlu sidin biasanya yang mengenalkan itu sidin padahi. Sama kaya misalkan kelas satu ada empat kelas, kelas dua ada tiga kelas. Nah, guru kelas satu sama-sama bekerja sama begitupun buhannya sebaliknya jadi akrab buhannya tiap tingkatan ini kada satu kelas saja. Jadi yang membuat perangkat pembelajaran sama-sama buhan sidin jadi dari situ terjadi kerja sama hubungan yang baik ibaratkan kaya *bedingsanak* yang tua

dengan anum. Jadi ibaratkan yang baru ini kada mengerti kaya apa mengatasi anak-anak ini diminta sidin sharing. Siapa tahu junior ada dapat ilmu baru dari kuliah zaman sekarangkan berbeda dengan kami zaman dulu. Kami semalam sebelum tahun ajaran dimulai kami ada pelatihan kaya itu, jadi tutor itu buhannya kami jua dan peserta guru-guru kami disini.²³

Pada MI Al-Istiqomah selain mereka tidak hanya dianggap sebagai teman kerja saat berada di Madrasah melainkan mereka telah menjadi keluarga. Hubungan itu semakin akrab ditambah dengan tata letak meja disana. Jadi meja disana selain ada meja yang khusus untuk satu orang juga terdapat meja panjang. Setelah selesai tugas mereka mengajar, maka mereka akan berkumpul dimeja tersebut untuk saling sharing bersama.

Kami ini diminta beranggapan antara satu dengan yang lain bukan sekedar teman kerja tapi kaya bedingsanak kita punya kaya kegiatan yang namanya arisan seminggu sekali kumpul, selama ini kadada pank pina nang kada nyaman, kalau kami begaya kada kelewat batas kami merasa kaya keluarga. Sidin membangun untuk dapat seperti kami dengan Ibu pun karena beliau bisa menempatkan tempat mana beliau bercanda mana disaat beliau serius. Beliau tidak membedakan-bedakan antara yang satu dengan yang lain.²⁴

Komunikasi formal beliau gunakan pada saat rapat, atau ada acara resmi. Pada saat rapat komunikasi yang beliau gunakan tidak terlalu sering menggunakan bahasa formal. Komunikasi yang beliau gunakan disesuaikan dengan situasi jika keadaan tersebut harus menggunakan komunikasi formal makan beliau akan menggunakan komunikasi demikian.

Kadang kami yang formal rapatnya, kadang-kadang kaya berpandiran biasanya ada jua tergantung sikonnya pank. Jadi komunikasi digunakan bisa formal bisa informal juga bisa tergantung sikonnya.²⁵

²³Wawancara Kepala Staf Tata Usaha Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 23 September 2022.

²⁴Wawancara Wakil Kepala Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah Bidang Kurikulum, Banjarmasin 29 Oktober 2022.

²⁵Wawancara Kepala Staf Usaha Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 29 Oktober 2022.

Jika ada membutuhkan bimbingan terhadap permasalahan yang dihadapi oleh guru baik itu saat mengajar dikelas beliau akan memberikan arahan kepada guru yang bersangkutan terutama guru baru untuk dapat sharing kekelas lain yang sudah memiliki pengalaman dalam mengatasi kasus yang sama. Guru yang baru beliau melakukan pengawasan dengan tiga bulan masa training. Dari situ beliau akan memanggil guru tersebut secara tertutup hanya ada beliau dan guru yang bersangkutan dengan menanyakan kendala yang dihadapi. Pada setiap sudut ruang kelas terdapat kamera CCTV yang memantau setiap kegiatan guru dengan siswa dikelas. Tidak hanya ruang kelas melainkan ruang kantor juga terdapat kamera CCTV yang tersambung melalui alat komunikasi beliau. Jadi, semua kegiatan baik itu diruang kelas maupun diruang kantor akan terlihat melalui kamera CCTV.

2) Pertemuan Orang Tua Siswa Pada MI Al-Istiqomah

Pertemuan yang dilaksanakan antara siswa dengan kepala madrasah dan orang tua siswa, merupakan salah satu cara menjaga silaturahmi beliau dengan orang tua siswa. Dalam menjaga hubungan baik antara kepala Madrasah MI dengan orang tua siswa beliau rutin mengadakan pertemuan setiap kenaikan kelas pada saat pembagian raport peserta didik, sosialisasi, serta peringatan hari besar Islam.

PHBI wajib dihadiri oleh seluruh orang tua, kalau ada sosialisasi misalnya imunisasi apa-apa itu pasti dishare keorang tua. Jadi, amun misalnya ada yang kada setuju ada disitu laporannya jadi kada pihak kami aja. Kalau untuk pembagian raport wajib orang tuanya yang datang kada boleh diwakilkan dari situ kami kawa menyampaikan kaya cerita anak selama satu semester terutama anak yang khusus memiliki permasalahan biasanya dipanggil kesini orang tuanya kalau memang permasalahannya harus mendatangkan orang tuanya. Wali kelasnya pasti menghubungi orang tua

untuk datang kesini. Kalau kada dengan wali kelasnya bertemu bisa juga dengan lawan sidin langsung tergantung tingkat permasalahannya.²⁶

Berdasarkan hasil wawancara kepala madrasah bidang kurikulum juga menambahkan.

Biasanya jika mau perpisahan, bagi raport, acara besar Islam. Kalau kita mengadakan perpisahan orang tua diminta untuk berhadir, butuh dana untuk pembangunan kita juga mengadakan rapat dengan orang tua. Pada saat bagi raport wali kelas akan diminta untuk menyampaikan kepada siswa agar dapat memberitahukan kepada orang tua mereka agar dapat berhadir. Semua itu juga dapat tersampaikan melalui grub, jadi kalau misalnya sekedar anak-anak saja kita umumkan kadang-kadang tidak tersampaikan. kalau info digrub tadi sedikit banyaknya akan terbantu.²⁷

Pada MI Al-Istiqomah selain menggunakan media sebagai salah satu akses dalam memudahkan komunikasi antara orang tua dengan pihak madrasah. Akan tetapi juga memudahkan wali kelas dalam memantau setiap perkembangan siswa dikelas dan dirumah. Karena pada MI juga menyediakan buku penghubung antara guru dengan siswa setiap kejadian yang dilakukan oleh siswa disekolah akan tercatat melalui buku penghubung. Misalnya salah satu siswa yang ketinggalan dasi, orang tua yang dirumahpun dapat mengetahuinya. Begitupun sebaliknya orang tua juga memantau aktivitas anak mereka selama dirumah dan itu tercatat dalam buku penghubung.

²⁶Wawancara Kepala Staf Usaha Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin, 29 Oktober 2022.

²⁷Wawancara Wakil Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Istiqomah Bidang Kurikulum, Banjarmasin 29 Oktober 2022.

d. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun *Human Relations* pada MTs

1) Komunikasi Guru dan Staf MTs Al-Istiqomah

Komunikasi merupakan alternative beliau dalam membangun hubungan baik dengan guru dan staf Pada MTs Al-Istiqomah Banjarmasin merupakan gabungan pendidikan madrasah dan pondok pesantren untuk menjaga hubungan baik Selain itu beliau melakukan pendekatan antara guru dan staf agar ketika guru atau staf yang memiliki keluhan beliau lebih mudah untuk dapat berinteraksi dan mengetahui karakter disetiap bawahannya Seperti pernyataan dengan wakil kepala madrasah bidang kesiswaan yaitu:

Karena disini hampir guru lama semua, jadikan kepala madrasah itu bahasanya sudah tahu. Oh ini yang emosional yang tinggi, yaitu dengan cara bermacam macam kepala madrasah menghadapi guru tersebut. Oh guru ini tidak bisa cara yang ini harus menggunakan cara yang ini mesti dengan cara lembut. Pendekatan yang dilakukan ada hubungan baik, kada beliau memberika bahasa kasar, beliau selalu mendekati.²⁸

Jika terdapat kebijakan baru yang dibuat maka kepala Madrasah selalu menyampaikan dengan segera. Informasi tersebut disampaikan pada jam istirahat dan semua guru dan staf agar semua dapat segera mengetahuinya. Sedangkan dalam membangun komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan siswa yang di pondok pesantren mengadakan kegiatan keagamaan yang dilakukan setiap paginya. Mereka dikumpulkan pada pagi hari dilapangan madrasah sebelum memulai pelajaran. Kegiatan tersebut dipimpin langsung oleh beliau selaku pemimpin di pondok pesantren, jika beliau tidak dapat berhadir maka akan digantikan yang lain

²⁸Wawancara Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Istiqomah Bidang Kesiswaan, Banjarmasin 22 September 2022.

untuk memimpin. Selain itu juga beliau sebagai pengajar disana, sehingga pada saat dikelas lebih termasuk yang lebih banyak berinteraksi dengan siswanya.

Beliau dalam membangun hubungan baik dengan santri adanya saling sapa yang beliau lakukan. Bahkan beliau itu mengajar jadikan sidin selalu saling sapa dengan santri bahkan disini ada jam nol namanya. Jam nol itu kan seluruh santri dihalaman untuk membaca surah yasin, Al Waqiah, Al mulk. Biasanya yang sering memimpin adalah beliau, sidin juga memberika tausiyah tausiyah. Kecuali jika beliau berhalangan guru guru yang menggantikan dan rutin setiap hari.²⁹

Sebelum memulai pembelajaran pagi mereka dikumpulkan dihalaman madrasah, untuk membaca surah yang diperintahkan beliau. Setelah semua berkumpul maka beliau yang memimpin. Hal ini dilakukan agar beliau lebih dekat dengan mereka, selain itu beliau juga memberikan nasehat kepada mereka. Kegiatan pagi ini rutin dilakukan, dan tidak masuk kepada jam pembelajaran. Kegiatan ini beliau pimpin sendiri, terkecuali beliau berhalangan hadir dan tidak bisa memimpin maka beliau serahkan ke pada yang lain untuk memimpin kegiatan. Selain itu juga beliau tidak hanya kepala madrasah melainkan juga seorang guru di madrasah.

Sidin biasanya mengajar, dan didalam kelas *sidin* juga bisa bercanda dengan kami pada saat mengajar. *Sidin amun* didalam kelas kaya seperti memberikan nasehat-nasehat kepada kami.³⁰

Berdasarkan hasil wawancara bahwa beliau selain tetap menjaga hubungan baik dengan guru dan staf beliau juga menjaga hubungan baik dengan siswa disana.

²⁹Wawancara Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 22 September 2022.

³⁰Wawancara dengan Siswa Madrasah Tsanawiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 26 September 2022.

Komunikasi yang terjalin pada saat beliau mengajar, terutama apabila ada siswa yang melakukan pelanggaran beliau menasehati dengan lemah lembut. Apabila ada kata-kata yang seharusnya beliau tidak keluarkan maka beliau tidak akan mengeluarkan walaupun pelanggaran yang dilakukan sudah sangat berat beliau lebih memilih untuk dapat menasehati terlebih dahulu.

Nasehat apabila anak-anak itu sampai 3 kali atau 5 kali melanggar, maka beliau itu menasehati dengan lemah lembutnya, apalagi ada kata-kata ibaratnya sesuai sudah dikeluarkan beliau maka beliau tidak mengeluarkan, mempertahankan walaupun pelanggaran sudah berat, masih beliau nasehati dengan nasehat nasehat beliau.³¹

Ketika ada yang memberikan keluhan dan membutuhkan pemecahan masalah beliau akan memberikan solusi dengan memberikan bimbingan. Bimbingan yang diberikan berupa nasehat masalah tersebut sehingga menemukan jalan keluarnya selain itu juga adanya tukar pengalaman antara guru yang satu dengan guru yang lain.

Jika ada yang membutuhkan pemecahan masalah terhadap pekerjaan beliau memberikan bimbingan. Bentuk bimbingannya yaitu bisa dipanggil, diberika sidin cara caranya atau nasehat nasehat terkait masalah tadi. Selain itu juga ada pertemuan antara guru dengan guru jika ada yang memberikan keluhan solusi dari beliau, misalnya banyak yang memberikan keluhan tersebut diadakan rapat kembali. Untuk menentukan bagaimana caranya kemudian diberikan cara-cara yang terbaik jadi saling tukar pengalaman.³²

Interaksi yang dilakukan antara guru yang dengan guru yang lain dalam menciptakan suasana yang kondusif dalam membangun hubungan baik adalah beliau memberikan arahan interaksi misalnya, ketika ingin melaksanakan ulangan, ada salah satu guru tidak dapat berhadir, beliau akan menanyakan kabar dari guru

³¹Wawancara Wakil Madrasah Madrasah Tsanawiyah Al-Istiqomah Bidang Kesiswaan, Banjarmasin 22 September 2022.

³² Wawancara Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah, Banjarmasin 22 September 2022

tersebut serta interaksi yang terjalin pada jam istirahat. Komunikasi formal dilakukan pada saat ada acara resmi misalnya pada saat rapat beliau menggunakan komunikasi formal.

Biasanya kalau non formal ini ngobrol-ngobrol santai yang mungkin sekalian mencari letak permasalahannya. Sedangkan kalau formalnya berkumpul dalam suatu forum misalkan dalam hal serius pastinya mengatur waktu kapan bisa berkumpul dalam rapat.³³

Jadi dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang terjadi antara beliau dengan bawahannya sangat berjalan dengan efektif. Selain itu juga beliau lebih mudah berkomunikasi dengan menggunakan bahasa non formal karena hal tersebut merekatkan hubungan yang terjalin antara beliau dan bawahannya. Adapun komunikasi formal yang beliau gunakan pada acara resmi karena pada saat rapat komunikasi formal beliau sesuaikan dengan situasi dan kondisi.

2) Pertemuan Orang Tua Pada MTs Al-Istiqomah

Pertemuan dengan orang tua pada MTs tidak diadakan secara rutin kecuali hanya kasus panggilan orang tua. Karena melihat situasi dan kondisi orang tua santri yang ada dipondok pesantren memiliki banyak kesibukan dan umum semua memiliki pekerjaan. Pertemuan tidak diadakan secara perbulan, dengan melihat kondisi tersebut maka ada pertimbangan untuk rutin mengadakan pertemuan.

Pertemuan rutin itu kadada, inikan kecuali anak itu bermasalah, hanyar ada panggilan. Kemudian untuk pertemuannya itu ketika bagi raport karena melihat situasi dari kondisi santri ini orangtuanya semua bekerja. Karena disini hampir 75% orang Madura jadikan banyak kesibukan kalau kami mengadakan pertemuan rutin tiap bulan itu kasihan orang tuanya terganggu dalam bekerja.³⁴

³³Wawancara Kepala Staf Tata Usaha Madrasah Ibtidaiyah, Banjarmasin 23 September 2022.

³⁴Wawancara Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 22 September 2022.

Hal ini juga disampaikan oleh kepala staf tata usaha dalam wawancara sebagai berikut:

Mengajak orang tua santri untuk sama sama memantau keadaannya siswa. Pasti orang tua menginginkan anaknya ini baik selama disekolah dan sekolah pasti terlibat antara orang tua dengan guru. Pertemuan khusus misalkan ada masalah yang terjadi entah itu muridnya yang melakukan kesalahan berulang kali pastinya kepala madrasah akan meminta orang tua untuk datang.³⁵

Seperti pernyataan wawancara dengan wakil kepala madrasah menambahkan sebagai berikut:

Kalau untuk pertemuan rutin itu kadada, inikan kecuali anak itu bermasalah hanyar ada panggilan kemudian untuk pertemuannya itu ketika bagi raport.³⁶

Pemantaun yang dilakukan pada saat dirumah, dengan melihat situasi dari siswa yang bersangkutan dengan pembagian raport tersebut yang diberikan. Jika ada masalah yang terjadi dengan siswa kepala madrasah akan meminta orang tua untuk datang. Walaupun tidak secara rutin orang tua datang dan mengambil raport dari anak mereka, itupun pada saat semester dua biasanya orang tua datang mengambil raport pasti dinasehati diberikan arahan pesan dari wali kelasnya masing masing keorang tua yang datang. Pada MTs Al-Istiqomah pertemuan rutin antara orang tua siswa tidak ada, hanya ada pertemuan jika pada saat bagi raport atau panggilan orang tua dengan memberikan surat perjanjian siswa agar tidak melakukan pelanggaran yang sama. Karena melihat kondisi dari orang tua siswa yang banyak memiliki aktifitas. Akan tetapi hal tersebut tidak memutus tali

³⁵Wawancara Kepala Staf Tata usaha Madrasah Tsanawiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 23 September 2022.

³⁶Wawancara Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Istiqomah, Banjarmasin 22 September 2022.

silaturahmi beliau melainkan orang tua juga diminta bersama-sama memantau keadaan dari anak mereka masing masing. Memantau dengan cara pada saat dirumah masing- masing dan setelah melihat hasil pembagian raport yang diberikan oleh wali kelas.

B. Pembahasan

1. Pola Kepemimpinan Kepala MI dan MTs dalam Pengambilan Keputusan Pada Pondok Pesantren Al Istiqomah Banjarmasin

Penelitian ini menemukan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah ibtidaiyah yaitu dilakukan dengan melimpahkan wewenang, musyawarah dan keterlibata para bawahannya. Adapun wewenang yang dilimpahkan beliau adalah tugas yang diwakilkan oleh bawahan beliau diluar jabatan bawahan beliau. Seperti halnya staf tata usaha selain beliau sebagai kepala staff tata usaha beliau juga diberikan tugas untuk memegang program *full day scholl*, dan ada beberapa tugas yang tidak bisa beliau hadiri dan beliau akan meminta bawahan beliau untuk dapat diwakilkan. Hal Ini sejalan dengan teori menurut Raleph C. Davis yang mengatakan bahwa pendelegasian wewenang hanyalah tahapan dari suatu proses ketika penyerahan wewenang, berfungsi melepaskan kedudukan dengan melaksanakan pertanggungjawaban.³⁷

Berdasarkan pelaksanaan tidak berarti bahwa pimpinan melimpahkan semua wewenang atau mengurangi dalam pengambilan keputusan. Wewenang pimpinan dapat diemban bersama dengan bawahanya dengan cara melimpahkan

³⁷Bambang Supradi, Bakhtiar Nasution, "Pendelegasian Tugas dan Wewenang dalam Pendidikan Islam," *Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam* 1, no 1 (2021): 71-85.

sebagian wewenang atas pelaksanaan pekerjaan tertentu. Untuk menghindari pelimpahan seluruh wewenang menurut Sobry pimpinan perlu melakukan yaitu :

- a. Menggariskan secara tegas dan jelas tugas dan jelas tugas-tugas dan fungsi-fungsi dari bawahan.
- b. Melimpahkan wewenang kepada bawahannya terbatas dalam kaitannya untuk melaksanakan tugas-tugas dan fungsinya.
- c. Menggariskan dengan jelas tanggung jawab bawahannya atas penguasaan wewenang yang telah dilimpahkan kepadanya,
- d. Mendorong bawahannya agar menerima pelimpahan wewenang yang telah dilimpahkan kepadanya.³⁸

Pengambilan keputusan terkait masalah kesiswaan beliau tidak secara langsung menangani masalah tersebut melainkan ada peran wali kelas yang akan mengatasinya. Jika wali kelas sudah mampu menemukan jalan keluarnya maka cukup sampai kepada wali kelas yang mengatasi, jika pelanggaran yang dilakukan bersifat fatal maka dilanjutkan pada kesiswaan dan kesiswaan yang mengatasi, beliau tetap mengetahui informasi yang bersangkutan tentang kenakalan apa yang diperbuat oleh anak tersebut. Walaupun di MI beliau memberikan kepercayaan kepada mereka sebagai wali kelas dalam menyelesaikan masalah siswa yang bersangkutan, akan tetapi beliau tidak lepas tangan. Beliau tetap melihat dan mengetahui setiap permasalahan yang terjadi, jika terdapat masalah yang disebabkan sudah sangat bersifat fatal dan keputusan harus diambil langsung oleh

³⁸Asep Encu, dan Momon Sudarma, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, (Depok: Raja Grafindo Persada, 2020), 50.

beliau maka beliau juga tidak secara langsung memutuskan secara sepihak melainkan melalui hasil keputusan bersama.

Menurut Siagian pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis itu dikatakan lebih lanjut bahwa masalah tersebut menyangkut pengetahuan tentang hakikat dari masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternatif yang rasional dan penilaian hasil yang dicapai sehingga akibat dari keputusan yang diambil akan dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang harus diperbuat untuk mengatasi masalah tersebut dengan menentukan pilihan pada salah satu alternatif tertentu.³⁹ Penelitian ini menemukan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh MI dan MTs sama-sama ditempuh melalui musyawarah. Keputusan yang dilakukan dengan musyawarah dilakukan oleh semua pihak. Musyawarah yang dilakukan dengan meminta pendapat dari guru dan staf yang ikut hadir pada saat rapat. Mereka diminta mengeluarkan pendapat yang mereka ingin kemukakan terhadap masalah yang ingin diambil keputusan. Akan tetapi pada MI selain keputusan diambil melalui musyawarah pengumpulan pendapat juga diambil melalui voting. Menurut konteks pendidikan Islam hal terpenting dalam rangka pengambilan keputusan adalah bagaimana keputusan ditetapkan atas dasar mufakat. Sebab, dalam praktik kehidupan umat Islam setiap permasalahan yang dihadapi senantiasa ditempuh cara musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan. Musyawarah sangat diperlukan sebagai bahan

³⁹Ahmad Sabri, "Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal At-Ta'lim* 1, no 5 (2013): 373-379.

pertimbangan dan tanggung jawab bersama pada setiap proses pengambilan keputusan, sehingga setiap keputusan yang dikeluarkan akan menjadi tanggung jawab bersama.

Berdasarkan teori pada bab 2 menurut Ahmad Fauzi, pendekatan musyawarah dalam pendidikan Islam menjadi salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghapus stigma negatif terhadap kepemimpinan dalam Islam yang selama ini dipandang sentralistik dan indoktriner. Melalui pendekatan musyawarah, kita dapat mengidentifikasi banyak ide kreatif dari setiap individu yang bekerja dalam dunia pendidikan sehingga ide tersebut dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan Islam. Berdasarkan temuan dalam dari hasil penelitian bahwa jika diadakan musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan akan ada banyak ide yang tertuang sehingga dari beberapa pendapat yang disampaikan akan mencari pendapat baik yang menurut hasil musyawarah yang dilakukan bersama. Selain dalam temuan penelitian ini juga didapati bahwa beliau juga menerima dengan baik masukan atau kritikan dari bawahannya berkaitan pendapat yang disampaikan beliau tidak sesuai dengan bawahannya selagi masukan yang disampaikan itu baik untuk kemajuan pendidikan di madrasah ibtidaiyah Al-Istiqomah.

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun *Human Relations*

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan pada MI dan MTs Al-Istiqomah dalam membangun hubungan baik antar guru dan staf adalah cara melakukan hubungan komunikasi yang baik. Komunikasi formal yang dilakukan yaitu dengan melihat situasi dan kondisi tertentu seperti pada saat rapat atau ada

acara resmi. Kebanyakan komunikasi yang digunakan adalah komunikasi informal hal ini dilakukan agar lebih memudahkan beliau dekat dengan guru dan staf di madrasah. Salah satu cara dalam membangun hubungan baik antara guru yang satu dengan yang lain yaitu dengan cara mereka saling mengenal, saling tukar pengalaman atau sharing. Tukar pengalaman yang dilakukan salah satunya yang beliau yaitu misalkan mengadakan pelatihan yang menjadi pelatih yang dari guru MI sendiri hal ini dilakukan jika ada ilmu baru yang mereka dapatkan saat menempuh pendidikan. Jadi hubungan yang dibangun antara guru yang satu dengan yang lain dapat lebih akrab baik itu guru baru atau lama begitupun sebaliknya. Berdasarkan pada teori bab 2 ada dua jaringan komunikasi yaitu komunikasi yang dilakukan secara formal dan komunikasi yang dilakukan secara informal.

Menurut Efendi dan Onong *human relations* adalah jembatan yang menghubungkan antara atasan dan bawahan, bawahan dengan atasan dan bawahan dengan bawahan dengan tujuan untuk menciptakan kepuasan dalam bekerja sehingga meningkatkan produktivitas kerja pegawai serta membantu seorang pemimpin dalam komunikasi vertikal maupun horizontal. *Human relations* adalah hubungan manusiawi yang termasuk kedalam komunikasi antarpersonal (*interpersonal communication*) sebab berlangsung pada umumnya antara dua orang secara dialogis, dikatakan bahwa hubungan mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang.⁴⁰ *Human relations* adalah suatu hubungan yang terjalin antara individu satu dengan individu lainnya dimana individu sebagai

⁴⁰Nasrani Setiawan Junior Tawas, Greis Sendouw dan Yantje Uhing, "Pengaruh *Human Relation*, Kompetensi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah kota Manado." Jurnal EMBA 10, no 1 (2022) : 848-857.

komunikator memperlakukan komunikasinya secara manusiawi dan menciptakan suatu komunikasi yang penuh dengan keakraban dengan didahului oleh pertukaran informasi tentang identitas maupun masalah pribadi yang bersifat sosial⁴¹

Pada penelitian ini juga ditemukan bahwa kepala madrasah MI dan MTs jika ada yang memerlukan pemecahan masalah terhadap pekerjaan yang mereka hadapi, seperti staf tata usaha yang kekurangan berkas siswa, maka yang beliau lakukan adalah dengan membantu menghubungi orang tua siswa yang bersangkutan untuk kelengkapan berkas. Sedangkan pada MI jika ada guru mengalami masalah yang dihadapi terhadap proses pembelajaran cara menangani siswa dikelas terutama guru baru yang belum mengenal betul karakter dari siswa dikelas maka yang beliau lakukan dengan cara menemui guru yang bersangkutan untuk menanyakan keluhan seperti apa dan bersama-sama mencari solusi. Hal ini sejalan dengan teori Ruslan yaitu peran *human relations* dalam aktivitas manajemen organisasi yaitu untuk menciptakan suatu kerjasama antar karyawan dalam satu tim kerja, meningkatkan produktivitas dan memperoleh kepuasan dalam bekerja. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kunci dari human relations adalah bagaimana metode dalam berkomunikasi tersebut mampu menimbulkan motivasi yang berkaitan dengan kooperatif, kedisiplinan, etos kerja, produktivitas, dan kepuasan bagi kedua beah pihak (antara perusahaan dan pekerja).

Penelitian ini juga menemukan bahwa komunikasi Kepala Madrasah MI Al-Istiqomah selain membangun hubungan baik dengan antar guru dan staf akan tetapi

⁴¹Dewi Indrawaty, dkk., "Komunikasi dan *Human Relations* Pemimpin Berbasis Agama, Filsafat, Filsafat, Psikologi, Sosiologi." Pendidikan, *Journal Islamic Education Journal* 4, no 1 (2022): 165-180.

penting juga membangun hubungan baik dengan orang tua siswa. Pada MI cara membangun hubungan baik yaitu mengadakan pertemuan yang rutin dilakukan pada pembagian raport. Selain pembagian raport mereka juga mengadakan pertemuan melalui acara besar Islam seperti Maulid, Israj Mi'raj), dan ada beberapa pertemuan yang memang kedua orang tua diharuskan untuk berhadir. MI juga dilengkapi buku penghubung antara guru dan orang tua siswa yang berisikan kegiatan siswa saat berada di rumah dan di sekolah.

Menurut David K. Berlo terdapat 4 proses utama dalam komunikasi yang disingkat dengan SMRC (*Source, Message, Channel, Receiver*). *Source* yang berarti sumber adalah seseorang yang memberikan pesan dalam komunikasi dapat disebut sebagai komunikator. Kedua *message* yang berarti pesan adalah isi dari komunikasi yang memiliki nilai dan disampaikan oleh seorang komunikator. Ketiga, *channel* adalah media dan saluran komunikasi yang terdiri atas 3 bagian yaitu lisan, tertulis, dan elektronik. Keempat, *receiver* adalah penerima pesan yang mendapatkan pesan dari komunikator melalui media.⁴² Penelitian ini menemukan bahwa buku penghubung yang terdapat pada MI Al-Istiqomah adalah satu cara beliau melakukan komunikasi beliau secara tidak langsung melalui catatan dari buku penghubung. Pada MI juga melakukan komunikasi dengan memanfaatkan media sosial salah satu whatsapp khusus guru dan siswa, jika ada sesuatu ingin disampaikan kepada orang tua siswa selain melalui perantara anak mereka akan tetapi informasi juga disampaikan melalui grup yang disediakan. Sedangkan pada

⁴²Tita Melia Milyane dkk., *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung, 2022), 33-34.

MTs pertemuan rutin untuk kedua orang tua jarang diadakan karena melalui beberapa pertimbangan yaitu kebanyakan orang tua dari siswa memiliki kesibukan masing-masing. Hanya saja pertemuan itu juga dilakukan pada saat bagi raport guna memastikan perkembangan akademik dari anak mereka, walaupun pertemuan pada saat bagi raport tidak secara rutin diadakan.