

BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan Banjarmasin

Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan adalah Madrasah Tsanawiyah yang terletak di Jl. Cemara Ujung No.37 Rt.15 Kelurahan Sungai Miai, Kecamatan Banjarmasin Utara, Kota Banjarmasin. Madrasah ini di bawah Yayasan Pondok Pesantren Modern Al-Furqan dengan status swasta.

Kiprah Muhammadiyah selama ini memang identik dengan dunia pendidikan. Jika dikaji lebih dalam, berdirinya Muhammadiyah memang didasari oleh faktor pendidikan, dengan tujuan untuk mencetak ulama atau pemikir yang mengedepankan *tajdid* atau *tanzih* dalam setiap pemikiran dan gerakannya.

Saat ini Muhammadiyah dipandang tengah mengalami krisis kader ulama atau pemikir tersebut, khususnya di Kalimantan Selatan. Dan juga di Kalimantan Selatan hanya ada satu pesantren Muhammadiyah yang berada di Alabio. Sedangkan keberadaan pesantren ini kian dirasa penting untuk memenuhi kebutuhan mencetak kader-kader Muhammadiyah yang beriman, berilmu, terampil di masyarakat dan pandai berorganisasi. Untuk menjawab tantangan semua itu, Pengurus cabang Muhammadiyah Banjarmasin 3 mendirikan Pondok Pesantren Al-Furqan.

Pendirian Pondok Pesantren Al-Furqan sendiri berawal dari pengembangan Madrasah Tsanawiyah (MTs) di bawah lembaga pendidikan Madrasah Tsanawiyah Cabang Muhammadiyah Banjarjmasin 3, dengan sturuktur kepengurusan yaitu Ketua Drs. H.Murhan Zuhri, M.Ag, Sekretaris Hernadi, Bendahara Dra. Hj. Sukmawati Dahlan dan Kepala Madrasah Bapak Abdul Baqi. Dibangun pada pertengahan September 2005, lokasinya terletak di Jl. Sultan Adam Komplek Kadar Permai II Banjarmasin. Pada bulan Juli tahun ajaran 2005/2006 Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan resmi dibuka dengan jumlah siswa 30 orang.

. Tahun ajaran 2007/2008 gedung Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan ini dipindahkan ke lokasi baru yang terletak di Jl. Cemara Ujung, dan disempurnakannya sturuktur kepengurusan, yaitu Ketua Drs. H. Murhan Zuhri, M.Ag, Sekretaris Drs. H.Abdul Manaf, M.Pd, dan Bendahara Ni'mah Fithria, S.Pt. Pada tanggal 15 Juni 2008 diresmikan oleh Gubernur Kalimantan Selatan Drs. H. Rudy Arifin, M.M, serta dihadiri oleh tokoh Muhammadiyah yaitu Bapak Amien Rais dan sekaligus beliau mengisi Tabligh Akbar pada acara peresmian tersebut.

Sejak berdirinya sampai sekarang, Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan terus berkembang sangat pesat, hal ini terlihat dari semakin bertambah banyaknya siswa, prestasi yang diraih, sarana dan prasara yang memadai, serta kualitas status madrasah yang terjamin dengan akreditasi predikat A dan nilai 96 yang menjadi penghargaan sebagai Madrasah Tsanawiyah nilai tertinggi akreditasi Se-Kota Banjarmasin tingkat Madrasah Tsanawiyah dan sederajat.

2. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan ini terdiri dari latar belakang pendidikan magister (S2), sarjana (S1) dan diploma. Secara keseluruhan hampir semua tenaga pendidik dan kependidikan berpendidikan memenuhi standar. Oleh karena itu, tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan ini berkualitas dan profesional.

Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan mempunyai tenaga pendidik/guru berjumlah 51 orang, dan tenaga kependidikan/tata usaha berjumlah 4 orang. Tenaga pendidik terdiri 12 orang sebagai guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 39 orang sebagai tenaga honorer, dan untuk lebih rinci lagi bisa lihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Penyajian data tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan Banjarmasin.

No	Nama	Pendidikan	Jabatan
1	Drs. H. Munawwar, HR	FKIP UNLAM	Kamad
2	Maulida Rakhmi, S.Pd	FMIPA UNLAM	Wakamad
3	Dra. Hj. Rosmawati Hasyim	Tarbiyah IAIN Antasari	Guru
4	Muhammad Nor, S.Pd	FKIP UNISKA	Wali Kelas
5	Drs. Hairuddin, M.Pd	IAIN Antasari	Guru
6	Rusliana, S.Pd	FKIP UNLAM	Wali Kelas
7	Paridawati, S.Pd	FMIPA UNLAM	Wali Kelas
8	Hendriannor, S.Pd	FKIP UNLAM	Wali Kelas
9	Ramsyah Mudair, S.Ag	Tarbiyah IAIN Antasari	Wali Kelas
10	Ida Norsanty, S.Pd	FKIP UNPAR	Wali kelas
11	Isnani Puji Astuti, S.Pd	STKIP PGRI	Wali Kelas
12	Rahmi Mauliani, S.Pd	FKIP UNLAM	Wali Kelas
13	Suyanto, A.Md.Pd	FKIP UNLAM	Wali Kelas
14	Muhammad Juhрани, S.Pd.I	Tarbiyah IAIN Antasari	Wali Kelas

15	Drs. A. Ramli	FKIP IKIP Malang	Guru
16	Abdul Wahid, S.Pd.I	Tarbiyah STIQ	Guru
17	Nor Inayah, S.Pd.I	Tarbiyah IAIN Antasari	Wali Kelas
18	Roy Akhriannor, S.Pd	STIKIP PGRI	Wali Kelas
19	Sulastari, S.Pd	STIKIP PGRI	Guru
20	Noor Susanti, S.Pd	FKIP UNISKA	Guru
21	Rabiatul, S.Pd	STIKIP PGRI	Wali Kelas
22	Dewi Nova Hani, S.Pd	FKIP UNISKA	Guru
23	Sayyidah Nafisah, S.Pd	FKIP UNISKA	Guru
24	Sry Hartati, S.Pd.I	Tarbiyah IAIN Antasari	Wali Kelas
25	Noor Hidayah, S.Pd	FKIP UNLAM	Wali Kelas
26	Umi Mukarromah, S.Pd.I	Trabiyah UIN	Guru
27	Dina Maulida Rahmi, S.Pd	STIKIP PGRI	Wali Kelas
28	Ma'mun, M.Pd	UNMUH	Guru
29	Pawit, S.Pd	FKIP	Guru
30	Rima Heryanti, S.Pd	F.Hukum	Guru
31	Riza Pahlipi	Tarbiyah	Guru
32	Agustina Rahmah, S.Pd	FKIP	Wali Kelas
33	Bahrul Ilmi, S.Pd	UNPAR	Guru
34	Hj. Masruroh, S.Ag	IAIN Antasari	Guru
35	Novi Karina, S.Pd	FKIP UNLAM	Wali Kelas
36	Amrullah, S.Pd	STIKIP PGRI	Wali Kelas
37	Dieny Redha Rahmani, S.Si	FMIPA UNLAM	Guru
38	Khairatunnisa, S.Pd	FKIP	Guru
39	Mu'nisah Hayati, S.Pd.I	IAIN Antasari	Wali Kelas
40	Zakiyah, SH	FH.UNLAM	Wali Kelas
41	Erma Susanti, S.Pd	FKIP UNLAM	Guru
42	Wawan Supriyadi, S.Pd	FKIP UNISKA	Guru
43	Salmini, S.Pd.I	STAI Al-Jami	Guru
44	Titin Sharfina, S.Si	FMIPA UNLAM	Guru
45	Elman Nafizi, S.H.I	Syariah IAIN Antasari	Guru
46	Luthfi Ardy Prastyo, Lc	Al-Azhar	Guru
47	Noor Amini, S.Pd	FKIP UNLAM	Guru
48	Dra. Fatmawati	FKIP UNLAM	Guru
49	M. Syaiful Arifin, S.Pd	FKIP UNLAM	Guru
50	Hartati, S.Pd.I	Tarbiyah IAIN Antasari	Guru
51	Najmi, S.Th.I	IAIN Antasari	Guru
52	Ni'mah Fithria, S.P	UNLAM	Kepala TU
53	Wiwit Rahmawati, S.E	Ekonomi UMY	Staf TU
54	Sry Hartati, S.Pd.I	Tarbiyah IAIN Antasari	Staf TU

55	Sofyan Anshari	Ponpes. MA. Al-Furqan	Staf TU
----	----------------	-----------------------	---------

Sumber data: Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan Banjarmasin.

3. Keadaan Siswa

Keadaan siswa pada Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan Banjarmasin 2013/2014 seluruhnya berjumlah 730 orang terdiri dari kelas I sampai dengan kelas III. Untuk mengetahui perincian jumlah siswa tersebut akan dikemukakan dalam tabel berikut:

Tabel 2. Penyajian data siswa Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan Banjarmasin Tahun Pelajaran 2013/2014.

No	Kelas	Siswa		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1	VII	199	103	302
2	VIII	157	115	272
3	IX	95	61	156
Jumlah				730

Sumber data : Tata usaha Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Banjarmasin 2013/2014.

4. Sarana dan Prasarana Sekolah/Madrasah

Sarana dan Prasarana yang dimiliki Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan memadai memenuhi standar sekolah, meliputi: ruang pimpinan, ruang guru, ruang tata usaha, ruang konseling, ruang kelas, ruang laboratorium, ruang organisasi siswa, ruang keterampilan, ruang sirkulasi, perpustakaan, tempat ibadah, tempat olahraga, ruang UKS (unit kesehatan siswa), WC dan gudang. Untuk mengetahui secara rinci data sarana dan prasarana di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 3. Penyajian data sarana dan prasarana Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan Banjarmasin Tahun Pelajaran 2013/2014.

No	Sarana dan prasarana	Jumlah	Keterangan
1	Ruang Pimpinan	1 buah	Baik
2	ruang guru	1 buah	Baik
3	ruang tat usaha	1 buah	Baik
4	Ruang konseling	1 buah	Baik
5	Ruang kelas	22 buah	Baik
6	Ruang Lab. IPA	1 buah	Baik
7	Ruang Lab. Biologi	1 buah	Baik
8	Ruang Lab. Fisika	1 buah	Baik
9	Ruang Lab. Kimia	1 buah	Baik
10	Ruang Lab. Komputer	1 buah	Baik
11	Ruang Lab. Bahasa	1 buah	Baik
12	Ruang Organisasi Siswa	1 buah	Baik
13	Ruang Keterampilan	1 buah	Baik
14	Ruang Sirkulasi	1 buah	Baik
15	Perpustakaan	1 buah	Baik
16	Ruang Ibadah	2 buah	Baik
17	tempat olahraga	1 buah	Baik
18	Ruang UKS	2 buah	Baik
19	WC	19 buah	Baik
20	Gudang	1 buah	Baik

Sumber data : Tata usaha Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan Banjarmasin 2013/2014.

Tabel di atas dapat diketahui bahwa Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan Banjarmasin memiliki sejumlah sarana dan prasarana sekolah yang lengkap untuk menunjang dalam efektivitas proses pembelajaran dan administrasi sekolah/madrasah.

B. Penyajian Data

Setelah data yang diperlukan terkumpul dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumenter. Maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data tentang kepemimpinan kepala madrasah, faktor-faktor yang mempengaruhinya, usaha kepala madrasah dalam mempersiapkan akreditasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam mempersiapkan akreditasi di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan Banjarmasin yang disajikan dalam bentuk uraian yang merupakan hasil temuan melalui hasil penelitian yang dilaksanakan pada sekolah tersebut.

Penyajian data ini, penulis akan mengemukakanya berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan tentang kepemimpinan dan usaha kepala madrasah dalam mempersiapkan akreditasi di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan Banjarmasin sebagai berikut:

1. Kepala madrasah sebagai Pemimpin di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan Banjarmasin
 - a. Proporsional

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah, bahwa beliau tidak pilih kasih terhadap para pendidik dan kependidikan dalam pembagian tugas maupun memutuskan suatu kebijkana, beliau memperlakukan bawahannya secara sama tidak ada diskriminasi. Kepala madrasah juga menjelaskan bahwa di madrasah ini tidak pernah terjadi konflik yang besar antara para pendidik dan kependidikan, karena mereka sudah sangat siap dan memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Dan mereka sangat menghargai bahwa para pendidik dan

kependidikan itu mempunyai perbedaan latar belakang yang berbeda-beda baik itu pendidikan, suku, ras dan sebagainya. Oleh karena konflik para pendidik dan kependidikan tidak pernah terjadi dan mereka juga saling memahami latar belakang yang berbeda-beda, maka kepala madrasah sangat mudah untuk menekankan suatu sikap proporsional atau bijaksana dalam membuat keputusan yang ditetapkan tanpa ada diskriminasi.

Setiap siswa berasal dari berbagai macam perbedaan tingkah laku maka kesenjangan konflik atau permasalahan pasti juga ada. Kepala madrasah menjelaskan bahwa di madrasah ini tidak pernah terjadi konflik atau pelanggaran yang berat yang dilakukan para siswa, pelanggaran yang terjadi hanya pelanggaran yang ringan-ringan saja. Adapun mekanisme penyelesaian apabila terjadi pelanggaran oleh siswa, yaitu kepala madrasah membagi tugas kepada bagian kesiswaan, wali murid dan guru BK dalam permasalahan pelanggaran siswa. Apabila siswa melanggar peraturan yang berhubungan di ruang kelas maka wali kelas bertanggung jawab menegur dan mengarahkannya. Kemudian apabila siswa melanggar peraturan secara umum seperti terlambat datang, pakaian tidak seragam, membolos dan lain-lain, maka bagian kesiswaan bertanggung jawab menangani siswa tersebut. Dan guru BK selalu memberikan arahan dan bimbingan kepada siswa yang melanggar peraturan itu dengan pendekatan psikologis untuk penyadaran bahwa pelanggaran itu jangan diperbuat lagi kedepannya.

Semua pemaparan kepala madrasah di atas, para tenaga pendidik dan kependidikan juga membenarkan bahwa kepala madrasah orangnya sangat

proporsional dan tidak ada diskriminasi atau pilih kasih terhadap mereka dan siswa, semua diberlakukan beliau dengan sama.

b. Pemberi Nasehat .

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah, bahwa kepala madrasah selalu memberikan arahan atau nasehat kepada para tenaga pendidik dan kependidikan setiap saat dengan waktu yang tepat. Walaupun biasanya arahan atau nasehat yang diberikan beliau hanya dengan pembawaan santai dan kalimat bercanda, kalau kata beliau dengan kalimat: “*Aku biasanya memberikan nasehat dengan santai sambil bagayaan haja*” (Saya biasanya memberikan nasehat dengan pembawaan santai sambil bercanda saja).

Kepala madrasah juga selalu memberikan nasehat, sugesti ataupun masukan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan pada momentum tertentu, diantaranya ketika upacara bendera kepala madrasah selaku pembina upacara, maka beliau selalu memberikan pesan nasehat kepada siswa dan juga para tenaga pendidik dan kependidikan. Kemudian apabila ada tenaga pendidik dan kependidikan sedang terjadi masalah hambatan teknis atau kurang bisa menggunakan fasilitas pembelajaran maka kepala madrasah selalu memberikan arahan untuk lebih memperhatikan, memperbaiki dan mencoba belajar secara sendiri sehingga tenaga pendidik dan kependidikan tersebut mendapat solusi atau bisa melakukan tugasnya. Kemudian ketika mendekati waktu pelaksanaan ujian siswa, maka kepala madrasah mengumpulkan seluruh wali kelas untuk memberikan pengarahan agar bisa memberikan stimulasi kepada siswa untuk lebih giat belajarnya dalam mempersiapkan ujian, dan juga kepala madrasah melaksanakan rapat khusus dengan

para tenaga pendidik dan kependidikan yang isinya memberikan pesan, kesan dan nasehat untuk kemajuan madrasah.

Semua pemaparan kepala madrasah di atas, para tenaga pendidik dan kependidikan juga membenarkan bahwa kepala madrasah selalu memberikan arahan atau nasehat dengan waktu tertentu yang tepat secara formal ataupun *non-formal*, baik itu karena permasalahan tugas tenaga pendidik dan kependidikan, seperti kepala madrasah memberikan arahan bagi tenaga pendidik dan kependidikan tidak bisa melakukan fasilitas, ataupun karena kepentingan yang menyangkut pembelajaran siswa, seperti ketika mendekati ujian madrasah, kepala madrasah memberikan pengarahan kepada para tenaga pendidik agar bisa selalu menghimbau kepada siswa untuk lebih giat belajarnya dalam mempersiapkan ujian.

c. Memberikan Dukungan

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah, bahwa kepala madrasah selalu memperhatikan dan memberikan apa saja yang diperlukan para tenaga pendidik dan kependidikan untuk membantu dalam menjalankan tugasnya. Karena rata-rata para tenaga pendidik dan kependidikan di madrasah ini sebagai honorer, maka jangan sampai mereka mengeluarkan dari dana pribadi dalam memenuhi keperluan tugas yang berkenaan dengan madrasah.

Kepala madrasah juga sangat memberikan ruang waktu yang cukup untuk dukungan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengerjakan tugas yang disertai. Biasanya kepala madrasah memberikan penetapan batas waktu atau *dead line* untuk penyelesaian tugas tersebut.

Kepala madrasah juga sangat memahami para tenaga pendidik dan kependidikan apabila mereka diserahi tugas untuk dikerjakan, karena kepala madrasah selalu memerintah/menyuruh dan mendukung kepada tenaga pendidik dan kependidikan dengan pembawaan persuasif, ramah dan santai. Hal ini yang membuat suasana menjadi terasa nyaman dan mendukung para tenaga pendidik dan kependidikan mengerjakan apa yang diperintah beliau.

Semua pemaparan kepala madrasah di atas, para tenaga pendidik dan kependidikan juga membenarkan bahwa kepala madrasah selalu memperhatikan dan memberikan apa saja yang diperlukan sebagai bentuk memfasilitasi segala tugas yang dikerjakan tenaga pendidik dan kependidikan baik berupa dukungan materi ataupun moral dengan tetap diterapkannya kedisiplinan dengan menggunakan pembawaan persuasif dalam mengarahkan para tenaga pendidik dan kependidikan.

d. Sebagai Katalisator

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah, bahwa kepala madrasah apabila ada tenaga pendidik dan kependidikan yang mempunyai masalah sehingga berdampak pada kinerjanya karena kurang semangat, maka beliau menanyakan langsung kepada yang bersangkutan. Apabila permasalahan itu berkenaan dengan madrasah, maka kepala madrasah secara langsung memberikan masukan menyelesaikannya dan menimbulkan kembali rasa semangat kepada yang bersangkutan tersebut. Tapi apabila permasalahan itu berkenaan dengan pribadi atau masalah keluarga, maka kepala madrasah menganjurkan untuk yang bersangkutan meminta pendapat masukan kepada teman tenaga pendidik yang lain, karena biasanya yang bersangkutan malu untuk bercerita masalah pribadi dengan kepala

madrasah, akan tetapi kepala madrasah tetap selalu memberikan semangat kepada para tenaga pendidik dan kependidikanusaha yang sedang mengalami patah semangat dalam bekerja.

Semua pemaparan kepala madrasah di atas, para tenaga pendidik dan kependidikan juga membenarkan bahwa apabila tenaga pendidik dan kependidikan sedang mengalami masalah sehingga semangat kinerja mereka menurun, maka kepala madrasah secara responsif memberikan masukan dan nasehat untuk menimbulkan dan meningkatkan kembali rasa semangat para tenaga pendidik dan kependidikan.

e. Memberikan Rasa Aman

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah, bahwa madrasah ini tidak pernah terjadi gangguan apapun apalagi bentrok atau ada masalah dengan sekolah lain, karena madrasah ini selalu menjalin hubungan baik dengan sekolah/ madrasah lainnya, wali siwa maupun masyarakat sekitar.

Kepala madrasah juga biasanya menanyakan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan apakah ada masalah baik internal ataupun eksternal madrasah yang dapat mengganggu atau mengganjal rasa aman. Kepala madrasah sangat bersikap demokratis memberikan ruang para tenaga pendidik dan kependidikan dalam memberikan saran, masukan dan keritikan terhadap kemajauan madrasah ataupun untuk diri kepala madrasah sendiri, sehingga mereka selalu merasa aman terhindar dari kegelisahan atau kekhawatiran untuk berpendapat .

Semua pemaparan kepala madrasah di atas, para tenaga pendidik dan kependidikan juga membenarkan bahwa kepala madrasah selalu menjalin hubungan

baik dengan sekolah/ madrasah lainnya, wali siswa maupun masyarakat sekitar dan kepala madrasah juga memperhatikan keadaan keamanan para tenaga pendidik dan kependidikan terhadap lingkungan madrasah agar selalu tercipta suasana yang kondusif dan terhindar dari kegelisahan dan kekhawatiran.

f. Sebagai Teladan

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah, bahwa kepala madrasah memberikan keteladannya bukan dengan penekanan ucapan perintah, tetapi beliau langsung teladan pada perilaku. Beliau orangnya sangat disiplin, beliau menekankan bahwa disiplin adalah kunci dari keteladanan. Beliau selalu datang pagi-pagi/paling awal datang ke madrasah dan paling terakhir pulang dari madrasah. Kemudian juga apabila pagi itu hujan dan sampai waktu jam lonceng/*bell* masuk madrasah, maka beliau tetap membunyikan lonceng/*bell* masuk itu sesuai waktunya tanpa menunggu-nunggu siswanya yang ada belum datang atau beberapa gurunya. Dengan kebiasaan disiplin waktu tersebut maka menjadi terbiasa bahwa keadaan alam tidak menghalangi para guru dan siswa untuk tidak hadir kesekolah. Dan berdampak kepada para tenaga pendidik dan kependidikan yang pernah terlambat datang ia merasa malu sendiri. Dan mereka akhirnya bisa membiaskan diri untuk juga bisa disiplin waktu hadir ke madrasah tepat waktu sebagaimana yang ditanamkan oleh kepala madrasah. Hal ini juga terlihat disiplin waktu ketika rapat dewan guru dan tenaga tata usaha, bahwa apabila ada rapat maka kepala madrasah pasti sudah ada di ruangan rapat 10 atau 8 menit sebelum jam rapat yang telah ditentukan.

Ada kriteria penilaian pendidik/rapor guru untuk menilai kedisiplinan guru, rata-rata nilainya diatas 76 memenuhi standar. Adapun yang dinilai dalam buku penilaian tersebut meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakasa dan kepemimpinan.

Semua pemaparan kepala madrasah di atas, para tenaga pendidik dan kependidikan juga membenarkan bahwa kepala madrasah orang yang sangat disiplin. Dengan kedisiplinan inilah beliau memberikan penekanan teladan agar para tenaga pendidik dan kependidikan bisa melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara disiplin juga, satu contoh kecil dari kedisiplinan kepala madrasah yang memuat penuh keteladanan adalah beliau orang yang elalu datang pagi-pagi/paling awal datang ke madrasah dan paling terakhir pulang dari madrasah, dan apabila ada rapat maka kepala madrasah pasti sudah ada di ruangan rapat 10 atau 8 menit sebelum jam rapat yang telah ditentukan.

g. Pemberi Motivasi

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah, bahwa kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik dan kependidikan. Beliau selalu mengatakan bahwa “*Walaupun hujan, guntur dan petir kada menghalangi kita untuk datang kesekolah*” .(walaupun hujan, guntur dan petir tidak menghalangi kita untuk datang kemadrasah). Kalimat ini yang selalu diberikan untuk memotivasi para tenaga pendidik dan kependidikan agar tetap berusaha hadir kemadrasah untuk melaksanakan kegiatan mengajar dan belajar. Dan apabila ada guru yang kurang bisa menggunakan teknis teknologi maka beliau selalu memotivasi jangan ada kata “tidak bisa” tapi yakin “kita bisa”, karena asalkan mau belajar pasti

perubahan akan ada . Beliau selalu menghimbau agar jangan malu bertanya dan jangan malu belajar dengan sesama guru lainnya.

Kata kepala madrasah juga “*Bari unjunnya dan jangan bari ikannya*”,(berikan pancingan dan jangan memberikan ikan). Maksudnya kepala madrasah selalu memberi sesuatu rangsangan dan arahan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan agar bisa lebih berksplorasi dengan kreativitasnya di bawah motivasi beliau dalam menjalankan tugas dan mengembang dirinya agar lebih profesional dan berkualitas. Para tenaga pendidik dan kependidikan pasti mempunyai kelebihan dan kekurangan jadi jangan pernah menyerah dengan keadaan, hendaklah selalu ditingkatkan kemampuan diri. Motivasi dari kepala madrasah ini yang membuat para guru dan tenada tata usaha selalu menjadi semangat juang yang tinggi untuk meningkatkan kualitas diri dan kinerjanya.

Semua pemaparan kepala madrasah di atas, para tenaga pendidik dan kependidikan juga membenarkan bahwa kepala madrasah selalu memberikan motivasi dengan kalimat-kalimat yang konstruktif semangat kerja kepada para tenaga pendidik dan kependidikan.

h. Pemberi Apresiasi

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah, bahwa kepala madrasah selalu memberikan apresiasi kepada para tenaga pendidik dan kependidikan apabila setelah mereka melaksanakan tugas yang disertai/disuruh minimal dengan ucapan “terima kasih ibu/bapak” atau dengan pujian dan sanjungan, dan itu merupakan kewajiban, kata beliau. Selain itu juga bentuk apresiasi lainnya ialah bisa diberi barang seperti buku atau kamus. Kemudian ada juga pemberian

piagam penghargaan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan usaha dalam kepanitiaan tertentu. Selain itu, bisa juga pemberian insentif walaupun tidak terlalu besar jumlahnya, istilahnya “*walaupun hanya bisa makan sepring nasi*” bagi tenaga pendidik dan kependidikan usaha yang diberikan tugas tambahan.

Semua pemaparan kepala madrasah di atas, para tenaga pendidik dan kependidikan juga membenarkan bahwa kepala madrasah selalu memberikan apresiasi baik dalam bentuk ucapan, materi dan keterangan penghargaan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan setelah menyelesaikan tugas yang diberikan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan Banjarmasin

a. Latar Belakang Pendidikan

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa latar belakang pendidikan sangat mempengaruhi kepemimpinan sebagai kepala madrasah. Karena beliau berlatar belakang kuliah pada fakultas keguruan yaitu FKIP (fakultas keguruan dan ilmu pendidikan), jurusan Ilmu Pendidikan Sosial Koperasai. Beliau juga mengatakan bahwa suatu praktik harus di modali dengan teori.

b. Pengalaman Mengajar

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa beliau sangat lama mengajar yaitu 28 tahun, beliau mengawali terjun didunia pendidikan ini mulai dari kuliah. Jadi, beliau kuliah sambil mengajar pada tahun 1975 sebagai guru *honorar*. Kemudian pada tahun 1979 diangkat sebagai guru PNS (pegawai negeri sipil), dan pada tahun 1996-2003 beliau diserahi amanah menjalankan tugas sebagai kepala madrasah. Setelah itu mulai dari tahun 2003-2009 beliau tidak berkecimpung

didunia poendidikan lagi, tetapi dipindah pekerjaan ke Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Kecil Menengah di Tanah Bumbu menjabat sebagai kepala bidang, dan setelah itu beliau pensiun.

Kepala madrasah juga mengungkapkan bahwa memang benar suatu praktik harus diawali dengan teori, tetapi walaupun banyaknya teori tanpa ada pengalaman praktik maka akan mengalami kesusahan. Banyak guru-guru muda dengan gelar pendidikan S2 dan S3 tetapi ketika terjun kesekolah untuk mengajar siswa banyak yang mengalami kebingungan dan kendala, dibandingkan dengan guru yang hanya S1 tetapi mempunyai pengalaman mengajar yang cukup maka guru ini akan lebih mampu mengatur siswa dalam pembelajaran. Dan beliau sangat mengakui bahwa lamanya pengalaman mengajar ini yang membuat faktor kepemimpinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala madrasah sangat menjadi bekal utama untuk mengelola madrasah tersebut.

c. Motivasi dari Madrasah/Yayasan

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa pihak yayasan madrasah selalu memberikan motivasi yang kuat kepada kepala madrasah untuk bisa maksimal menggerakkan tenaga pendidik dan kependidikan agar sama-sama memajukan madrasah. Selain motivasi berupa arahan lisan yayasan juga selalu memperhatikan motivasi dengan keperluan kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan dengan berupa pemberian barang atau insentif tambahan diluar penggajian.

d. Lingkungan Kerja

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa lingkungan kerja di madrasah ini sangat kondusif, karena sebagaimana telah diungkapkan sebelumnya bahwa di madrasah ini tidak pernah terjadi konflik antara para tenaga pendidik dan kependidikan, selalu saling berkoordinasi antara pihak yayasan, kepala madrasah, para tenaga pendidik dan kependidikan serta madrasah ini jauh dari kebisingan, keributan masa dan gangguan apapun. Hal demikian yang membuat kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin berjalan efektif terhadap pengelolaan iklim kerja di madrasah.

e. Pemahaman Tujuan Pendidikan dengan Baik

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa pemahaman atau persepsi tentang tujuan pendidikan harus berpedoman dengan visi dan misi suatu sekolah/madrasah tersebut. Jadi, beliau mempunyai pemahaman tujuan pendidikan itu harus menyesuaikan *basic*/latar belakang sekolah/madrasah. Ketika beliau menjabat sebagai kepala sekolah di sekolah umum maka visi dan misinya lebih kepada pencapaian pendidikan yang berorientasi kepada kualitas pengetahuan umum dan *life skill* (keterampilan hidup/kerja). Maka dari itu, beliau mengarahkan semua program dan kegiatan pembelajaran agar siswa mencapai kualitas pengetahuan umum dan *life skill* (keterampilan hidup/kerja) sebagai target tujuan pendidikan oleh satuan pendidikan. Sebaliknya ketika beliau menjabat sebagai kepala madrasah, maka pemahaman tujuan pendidikan yang terwujud dalam visi dan misi madrasah lebih berorientasi pada karakter beriman, bertaqwa dan *akhlakul karimah* (berakhlak baik).

f. Keterampilan Profesional

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa apabila ada tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak bisa mengerjakan suatu tugas ataupun fasilitas madrasah, maka beliau mengarahkan agar bisa belajar dengan yang lain jangan malu untuk belajar dan bertanya, apabila ada tenaga pendidik dan kependidikan yang belum selesai mengerjakan tugas yang diserahkan maka beliau tidak langsung memarahi tetapi beliau nasehati dengan kata-kata yang halus dan lembut melalui pendekatan emosional untuk bisa maksimal mengerjakan tugasnya. Apabila diserahkan tugas tambahan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan maka beliau selalu mengusahakan untuk memberikan insentif, dan apabila para tenaga pendidik dan kependidikan selesai mengerjakan tugas maka beliau selalu memberikan apresiasi minimal ucapan terimakasih atau pujian dan sanjungan.

Kepala madrasah selalu menuangkan gagasannya dalam konsep untuk ditawarkan kepada forum rapat. Dan beliau juga mempunyai keterampilan teknis (*technical skill*) yang cukup baik dalam menjalankan tugas individunya, tetapi beliau terkadang minta bantuan dan bertanya kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk menyelesaikan tugas keterampilan teknis tersebut, seperti minta bantuan menggunakan komputer dan bertanya apabila tidak bisa menggunakan sesuatu.

3. Usaha-Usaha Kepala Madrasah dalam Mempersiapkan Akreditasi

a. Mempersiapkan Jauh Hari

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa dalam mempersiapkan akreditasi pihak madrasah mempersiapkannya satu tahun sebelum

pelaksanaan akreditasi tersebut, dengan tujuan agar persiapan akreditasi lebih lengkap dan sempurna.

b. Membuat Tim/Panitiaan Akreditasi

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa beliau dalam mempersiapkan akreditasi membentuk panitia akreditasi agar pekerjaan dalam mempersiapkan akreditasi tersebut lebih terorganisasi sesuai dengan tugasnya. Panitia akreditasi ini terdiri dari 8 orang yang masing-masing bertanggung jawab mempersiapkan 8 standar yang dinilai pada akreditasi. Panitia akreditasi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel. 4 : Data Tim/Panitia Akreditasi

No	Nama	Jabatan Dinas	Jabatan Tim Akreditasi	Pembagian Tugas
1	Maulida Rakhmi, S.Pd	Wakil Kepala Madrasah	Ketua	Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan
2	Muhammad Juhriani, S.Pd.I	Urusan Kurikulum	Sekretaris	Standar Isi
3	Suyanto, Amd.Pd	Urusan Humas & Kesiswaan	Anggota	Standar Kompetensi Kelulusan
4	Rusliana, S.Pd	Guru	Anggota	Standar Proses
5	Ida Norsanty, S.Pd	Guru	Anggota	Standar Sarana & Prasarana
6	Ni'mah Fhitria, S.P	Guru	Anggota	Standar Pengelolaan
7	Wiwit Rahmawatie, S.E	Guru	Anggota	Standar Pembiayaan
8	Nursusanti, S.Pd	Guru	Anggota	Standar Penilaian

Sumber Data : Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Banjarmasin.

c. Melakukan Studi Banding

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa dalam rangka mempersiapkan akreditasi agar bisa mencapai nilai tinggi dan predikat terbaik maka kepala madrasah dan panitia akreditasi melakukan studi banding di beberapa sekolah yang sudah memiliki akreditasi yang baik, yaitu Sekolah Menengah Pertama Negeri 3 (SMPN) Banjarmasin, Madrasah Tsanawiyah Negeri Mulwarman dan Madrasah Tsanawiyah Sultan Suriansyah.

d. Membuat RPP (Rencana Pelaksanaan Pengajaran) yang Terbaik

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa rata-rata para guru membuat RPP dengan baik, karena kepala madrasah selalu menghimbau secara umum kepada para guru agar membuat RPP yang terbaik dan menghimbau kepada bagian kurikulum secara khusus agar bisa selalu mengarahkan kepada para guru untuk selalu membuat RPP yang sempurna sesuai dengan perkembangan. Dalam rangka untuk membuat RPP yang terbaik dan sesuai dengan perkembangan tuntutan pemerintah maka kepala madrasah selalu mengikutkan bagian kurikulum dalam pelatihan-pelatihan yang mengenai pembuatan kurikulum, silabus dan RPP, agar setelahnya dapat memberikan arahan kepada para guru untuk membuat RPP yang terbaik sesuai dengan tuntutan pemerintah.

e. Dukungan Profesionalitas Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, beliau selalu memberikan motivasi kepada mereka agar selalu bisa dan mampu mengerjakan tugas dan tanggung jawab, beliau menekankan jangan sampai ada kata “tidak bisa” tetapi harus optimis bisa dan mampu asalkan dengan mau belajar dan bertanya.

Kepala madrasah sering melihat RPP para guru dan mengoreksinya. Apabila ada RPP yang kurang baik maka guru tersebut akan disuruh untuk merevisi RPP itu agar membuat yang lebih baik lagi tanpa ada kekurangan. Kemudian kepala madrasah juga selalu melakukan kunjungan kelas untuk memantau kegiatan guru mengajar. Apabila ditemui ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan RPP, maka setelah pembelajaran itu beliau akan menegur dengan cara baik-baik kepada guru tersebut dengan lebih mengarahkan supaya apa yang disampaikan harus mengacu dan terarah kepada RPP yang telah dibuat.

f. Menata Administrasi Sekolah/Madrasah

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa kepala madrasah pada awal tahun ajaran selalu menghimbau kepada tenaga tata usaha agar manajemen arsip atau dokumen harus rapi dan tersusun agar ketika diperlukan mudah dicari. Untuk menunjang administrasi sekolah/madrasah khususnya dalam kearsipan maka kepala madrasah memerintahkan setiap kegiatan madrasah baik itu intrakurikuler, ekstrakurikuler dan kegiatan lainnya agar didokumentasikan dengan secara tertulis dan bukti fisik berupa foto atau video rekaman semua itu semata-mata untuk menata, mengatur dan mengelola administrasi sekolah/madrasah dengan baik.

g. Melengkapi Sarana dan Prasarana secara Bertahap

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa kepala madrasah dalam pengadaan sarana dan prasarana harus melihat mana yang mendesak dan menjadi prioritas dengan berkaca pada kapasitas keuangan madrasah. Apalagi madrasah ini adalah madrasah swasta, maka skala prioritas harus diutamakan dalam hal ini jangan sampai membeli sarana dan prasarana yang asal-asalan. Perencanaan

pengadaan sarana dan prasarana harus matang dan wajib mempunyai target jangka pendek dan jangka panjang yang sesuai dengan keperluan madrasah.

h. Memberdayakan Organisasi Siswa

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa dalam penilaian akreditasi yang dinilai bukan saja hanya para guru, tenaga tata usaha, instrumen perangkat pembelajaran dan sebagainya, tetapi kegiatan siswa juga akan berpengaruh dalam penilaian akreditasi tersebut, maka kepala madrasah setiap melaksanakan kegiatan sekolah selalu mengikut sertakan siswa sebagai penitias dan petugasnya yang dikoordinir oleh OSIS (organisasi siswa intra sekolah). Kepala madrasah sangat mendukung kreatifitas siswa agar mereka jangan sampai hanya dijejali dengan teori saja, tetapi juga harus diberikan ruang praktik untuk mengeksplorasi minat dan bakat siswa. Maka dari itu, dalam rangka agar siswa bisa lebih mengembangkan minat dan bakatnya pihak madrasah menyediakan beberapa macam kegiatan ekstrakurikuler, meliputi: muhadhorah, drum corp, kepanduan (HW / pramuka), seni beladiri (tapak suci / pencak silat), seni peran (drama/teater), futsal club, voly Ball Club, al-furqan's fotografer community, olah vokal (paduan suara), IPMALA al-furqan club (ikatan pelajar pecinta lingkungan) dan PASKIBRA (Pasukan Pengibar Bendera).

i. Kerjasama yang Baik dengan Komite Madrasah dan Masyarakat

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa beh tidak akan bisa maju tanpa ada partisipasi masyarakat. Oleh karena itu kepala madrasah selalu menjalin keharmonisan dengan masyarakat yaitu dengan cara beliau mendatangi

kerumah-rumah warga yang memang dapat bekerjasama memberikan kontribusinya terhadap madrasah.

Kepala madrasah selalu mengikutsertakan masyarakat sebagai pengambil keputusan pada beberapa kebijakan madrasah, seperti mengadakan rapat komite untuk membahas tentang kegiatan tambahan siswa, biaya tambahan bimbingan belajar dan masukan, saran, dan kritik untuk kemajuan madrasah. Dan selain itu, Kepala madrasah juga mengadakan acara gabungan yang melibatkan komite madrasah dan masyarakat, seperti ceramah gabungan, sholat hari raya bersama dan undangan kepada para pejabat sekitar untuk menjadi pembina upacara untuk menyampaikan sesuatu yang ingin disampaikan. Dengan demikian partisipasi wali siswa dan masyarakat sangat tinggi baik itu dengan memberikan tenaga, pikiran dan bahkan materi, dan sampai-sampai ada salah seorang masyarakat yang memberikan bantuan tanpa ada anak beliau yang sekolah di madrasah ini.

Kepala madrasah dalam menjalin hubungan baik dengan komite madrasah selain datang kerumah, beliau juga memanfaatkan media massa untuk mengkomunikasikan kegiatan sekolah yaitu melalui televisi dan koran. Banyak beberapa kegiatan madrasah ini yang di beritakan dalam televisi lokal dan juga koran, ini membuat publikasi madrasah kepada masyarakat akan efektif.

j. Kembangkan Sumber Pendapatan Madrasah

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa di madrasah ini mengembangkan sumber pendapatan dengan mendirikan koperasi dan beberapa kantin siswa yang menghasilkan pemasukan yang dapat membantu terhadap keuangan madrasah. Selain itu juga madrasah ini sempat mengembangkan

wirausahanya pada tambak ikan, tetapi hanya satu kali panen saja, selanjutnya karena tempat perairan tambaknya tidak kondusif maka gagal panen dan diberhentikan.

k. Mengadakan Dialog Pengarahan Akreditasi

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa selain melakukan studi banding kesekolah-sekolah yang sudah memiliki akreditasi yang baik, beliau juga mengadakan kegiatan pengarahan dalam persiapan akreditasi yang diikuti oleh semblan sekolah/madrasah yang akan melakukan akreditasi yang bertempat di MTs Muhammadiyah 3 Al-Furqan dengan mengundang kepala MTs Sultan Suriansyah sebagai pemateri untuk memberikan pengarah cara-cara atau tips-tips dalam mempersiapkan akreditasi agar mendapai nilai yang tinggi dan predikat yang baik.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi dalam Mempersiapkan Akreditasi

a. Manajemen Kearsipan

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa pengelolaan kearsipan sangat mempengaruhi ketika mempersiapkan akreditasi. Karena kegiatan akreditasi sangat menyoroti penilaiannya terhadap kelengkapan arsip atau dokumen segala kegiatan program madrasah dan segala kelengkapan berkas administrasi madrasah. Salah satu kendala yang dihadapi ketika persiapan akreditasi di madrasah ini adalah kelengkapan berkas, data dan dokumen tidak terkelola dengan baik, seperti sebagian data madrasah yang hanya tersimpan dikomputer tanpa ada arsip *print out* atau dalam bentuk lembaran kertas. Sehingga ketika sewaktu-waktu data yang dikomputer itu lupa meletakkannya atau komputernya mengalami kerusakan

dan atau ketika mati lampu, maka terjadi kesusahan untuk mendapatkan data itu, karena tidak ada berkas data dalam bentuk lembaran kertas.

Madrasah ini juga kekurangan tenaga tata usaha, karena idealnya tenaga tata usaha itu ialah 6 orang sedangkan di madrasah ini hanya 4 orang dan 3 orang dari tenaga tata usaha itu juga merangkap sebagai guru. Selain itu, pergantian tenaga tata usaha juga sangat mempengaruhi pengelolaan arsip, karena di madrasah ini sering terjadi pergantian tenaga tata usaha. Seperti ketika tenaga tata usaha yang tugasnya mengelola administrasi sarana dan prasarana berhenti bekerja, kemudian digantikan dengan tenaga tata usaha yang baru. Maka tenaga tata usaha yang baru ini akan kurang paham dan tidak terlalu banyak mengetahui tentang pengelolaan data administrasi sarana dan prasarana yang dikelola oleh tenaga tata usaha yang lama, karena tenaga tata usaha yang lama tidak memberi tahu secara lengkap tentang arsip data administrasi sarana dan prasarana yang sebelumnya, ini yang membuat kebingungan oleh tenaga tata usaha baru dalam mempersiapkan beberapa yang mana data tersebut adalah pekerjaan tenaga tata usaha yang lama sebelum ia bekerja di madrasah.

b. Kinerja Panitia Akreditasi

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa panitia dalam mempersiapkan akreditasi sangat bekerja baik. Panitia akreditasi ini terdiri dari 8 (delapan) orang yang diberikan tugas dan tanggung jawab terhadap masing-masing standar penilaian akreditasi, dan mereka bekerja dengan sepenuh hati dan maksimal terhadap standar bidang apa yang harus dikerjakannya untuk memenuhi standar penilaian.

c. Motivasi Kepala Madrasah

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa Kepala madrasah orang yang selalu dalam bekerja dengan berpedoman pada visi dan misi madrasah. Dan prinsip beliau apabila diberikan amanah sebagai kepala madrasah, maka tugas dan tanggung jawab sebagai kepala madrasah harus nomor satu dikerjakan, karena salah satu tolak ukur visi madrasah itu tercapai yaitu dengan penilaian akreditasi, maka beliau berusaha meningkatkan akreditasi madrasah agar lebih baik.

Kepala madrasah selalu menamnamkan prinsip ikhlas beramal kepada para guru dan tenaga tata usaha, sebagaimana kata yang ada didalam lambang KEMENAG (kementerian agama). Oleh karena itu, beliau selalu menghimbau kepada para tenaga pendidik dan kependidikan agar jangan pernah berpikir untuk memperlakukan ada atau tidaknya insentif/honor setiap tugas yang disertai, tetapi sesuai dengan tujuan bersama bahwa bersama-sama ikhlas ingin memajukan madrasah menjadi lebih baik..

d. Partisipasi Para Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa partisipasi para tenaga pendidik dan kependidikan dalam mempersiapkan akreditasi sangat tinggi. Kalau istilah yang dikatakan oleh kepala madrasah yaitu: “ *Alhamdulillah* partisipasi tenaga pendidik dan kependidikan dalam membantu kegiatan persiapan akreditasi kalau diberi nilai semuanya dapat nilai 8 keatas”. Karena para tenaga pendidik dan kependidikan selalu bersedia mengerjakan apabila diminta bantuan oleh kepala madrasah.

e. Mentalitas Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa ketika menghadapi persiapan akreditasi mentalitas sebagian para tenaga pendidik dan kependidikan lemah, karena mereka merasa terbebani dan terganggu bila diserahi tugas, karena kebanyakan tenaga pendidik dan kependidikan di madrasah ini perempuan yang rata-rata sudah berkeluarga. Mereka beralasan dengan sibuknya mengurus anak-anak dirumah, dan mereka juga terkadang merasa tidak mampu ketika diminta bantuan untuk mengerjakan sesuatu untuk persiapan akreditasi. Dengan mentalitas para tenaga pendidik dan kependidikan seperti itu, maka kepala madrasah selalu memberikan pengaruh penguatan mentalitas kepada mereka dengan memberikan arahan solusi dari beberapa alasan mereka dan perkataan yang mampu membangkitkan semangat mereka agar bisa dengan dedikasi dan keikhlasan penuh untuk memajukan madrasah.

C. Analisis Data

Setelah disajikan yang berkenaan dengan kepemimpinan dan usaha kepala madrasah dalam mempersiapkan akreditasi, langkah selanjutnya adalah akan dilakukan penganalisaan data tersebut sehingga pada akhirnya data tersebut memberikan gambaran terhadap apa yang diinginkan dalam penelitian ini. Penganalisaan data ini akan disesuaikan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan sebagai berikut.

1. Kepala Madrasah sebagai Pemimpin di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan Banjarmasin
 - a. Proporsional

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa di madrasah ini tidak pernah terjadi konflik para tenaga pendidik dan kependidikan, karena kepala madrasah tidak pilih kasih atau tidak diskriminasi terhadap para tenaga pendidik dan kependidikan dalam mengambil keputusan apabila ada permasalahan ataupun kebijakan yang harus ditetapkan. Hal ini menjelaskan bahwa sikap pemerataan yang diberikan kepala madrasah kepada para tenaga pendidik dan kependidikan sangat adil, mampu menempatkan sesuatu pada tempatnya. Kalau keadaan yang terjadi sebaliknya, bahwa adanya persepsi atas ketidakseimbangan dan ketidakadilan kepala madrasah dalam memberikan penugasan, menetapkan kebijakan atau memperlakukan terhadap para tenaga pendidik dan kependidikan maka akan terjadi konflik.¹ Sikap adil dan tidak diskriminasi kepala madrasah ini yang membuat penyebab konflik pada para guru, tenaga tata usaha dan siswa tidak pernah terjadi. Karena diantara penyebab konflik itu ialah adanya ketidakadilan dan diskriminasi yang dilakukan atasan kepada bawahannya, sehingga kesenjangan materi maupun *non-materi* akan terjadi. Dan kepala madrasah juga sangat terlihat bijaksana, karena mampu menggerakkan SDM (Sumber Daya Manusia) yang heterogen menjadi sikap yang saling netrogen untuk madrasah, yaitu mampu menyikapi dan mempengaruhi para tenaga pendidik dan kependidikan yang mempunyai berbagai macam perbedaan latar belakang untuk mempersatukan mereka untuk bersama-sama berusaha mencapai tujuan madrasah tanpa adanya konflik.

Sebagaimana para tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak pernah terjadi konflik, maka siswa yang terdiri dari berbagai macam perbedaan tingkah laku

¹ Sutarto, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2010), h. 196.

dan pembawaannya juga tidak terjadi konflik yang begitu besar, walaupun tidak bisa dipungkiri setiap sekolah pasti akan terjadi pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan siswa. Tetapi pelanggaran-pelanggaran itu tidak bisa dikatakan sepenuhnya konflik mutlak, karena itu hanya masa kelabilan umur seorang anak untuk menetapkan sikap mana yang baik dan mana yang buruk dan pelanggarannya juga hanya yang ringan-ringan saja maka disinilah peran guru BK (Bimbingan Konseling) dalam memberikan bimbingan terhadap siswa dalam rangka menemukan pribadi, mengenali lingkungan dan merencanakan masa depan.² Walaupun terjadi pelanggaran yang dilakukan siswa, kepala madrasah tetap adil dan bijaksana dalam membuat mekanisme penyelesaiannya. Hal ini bisa dilihat dari tugas tanggung jawab yang jelas diberikan kepada peran wali kelas, bagian kesiswaan dan guru BK, yaitu apabila siswa melanggar peraturan yang berhubungan di ruang kelas maka wali kelas bertanggung jawab menegur dan mengarahkannya. Kemudian apabila siswa melanggar peraturan secara umum seperti terlambat datang, pakaian tidak seragam, membolos dan lain-lain, maka bagian kesiswaan bertanggung jawab menangani siswa tersebut, dan guru BK selalu memberikan arahan dan bimbingan kepada siswa yang melanggar peraturan itu dengan pendekatan psikologis untuk penyadaran bahwa pelanggaran itu jangan diperbuat lagi kedepannya. Ketiga aktor ini memainkan perannya sesuai tahap pelanggaran atau kesalahan yang dilakukan oleh siswa dan ini yang bisa dikatakan bahwa kepala madrasah sudah tepat dalam

² Tim Dosen Administrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 215.

proporsionalitas antara peran eksekutor (wali kelas, bagian kesiswaan dan guru BK) dan yang dieksekusi (siswa).

Kepala madrasah sudah menjalankan fungsi sebagai pemimpin dalam aspek proporsional. Yaitu dengan melihat setiap keputusan atau kebijakan yang dibuat oleh kepala madrasah para guru dan tenaga usaha selalu menerima dan menjalankannya dengan baik tanpa ada pernah terjadi konflik. Kemudian mekanisme penyelesaian pelanggaran yang dibuat oleh siswa sangat teratur dan tepat. Kepala madrasah bertindak arif, bijaksana, adil dan tidak pilih kasih/diskriminasi dalam menyikapi para guru, tenaga tata usaha dan siswa.

b. Pemberi Nasehat

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa kepala madrasah selalu memberikan arahan atau nasehat kepada para tenaga pendidik dan kependidikan setiap saat dengan waktu yang tepat. Walaupun biasanya arahan atau nasehat yang diberikan beliau hanya dengan pembawaan santai dan kalimat bercanda. Dan kepala madrasah juga selalu memberikan nasehat, sugesti ataupun masukan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan pada momentum acara tertentu ataupun masalah hambatan teknis penggunaan fasilitas. Hal ini menjelaskan bahwa kepala madrasah selalu memberikan pengayoman nasehat kepada para tenaga pendidik dan kependidikan dalam menjalankan tugas, dan apabila terjadi hambatan atau masalah maka beliau selalu memberikan solusi bukan mempermasalahkan masalah, tetapi membangun kembali usaha untuk memperbaikinya. Dengan demikian, kepala madrasah harus telah melaksanakan tugasnya mengarahkan dan membimbing para tenaga pendidik dan kependidikan agar tercipta saling memelihara kebersamaan dan

meningkatkan sifat semangat, rela berkorban dan saling menguatkan bantu-membantu dalam melaksana apa yang ingin dicapai.³

Kepala madrasah juga mengadakan agenda rapat khusus yang isinya memberikan pesan, kesan dan nasehat untuk kemajuan madrasah. Hal ini sangat baik dilakukan kepala madrasah sebagai strategi evaluasi kepada para guru dan tenaga tata usaha dalam memberikan nasehat agar kinerja mereka tetap selalu stabil dan meningkat.

Ada dua pendekatan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam memberikan nasehat terhadap para tenaga pendidik dan kependidikan. *Pertama*, pendekatan sejawat, yaitu kepala madrasah memberikan nasehat kepada para tenaga pendidik dan kependidikan terasa tidak menggurui, karena kepala madrasah dalam kesehariannya berinteraksi dengan memberikan nasehat kepada para tenaga pendidik dan kependidikan dengan pembawaan santai dan kalimat bercanda. *Kedua*, pendekatan formal, yaitu kepala madrasah mengadakan rapat khusus sebagai strategi untuk menekankan pemberian nasehatnya secara otoritas seorang pemimpin (kepala madrasah) terhadap bawahannya (para tenaga pendidik dan kependidikan). Kedua pendekatan ini sangat baik diterapkan di lembaga pendidikan karena dalam pemberian nasehat itu ada yang sifatnya terarah kepada dua sisi manusiawi yang baik dan kurang baik. Sisi manusiawi yang baik ialah orangnya sudah baik tetapi harus perlu distimulasi untuk lebih mengembangkan potensi yang baik itu kepada lebih baik lagi, maka ini cukup dengan menggunakan pendekatan sejawat.

³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo: 2011), h. 107.

Dan sisi manusiawi yang kurang baik ialah orang yang terkadang melakukan kejanggalan, tidak maksimal dan kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Maka untuk memberikan perbaikan kepada orang seperti ini selain menggunakan pendekatan sejawat juga harus menggunakan pendekatan formal. Dengan demikian kepala madrasah harus mampu memberikan energi positif berupa ucapan kalimat yang mengandung nasehat tetapi tidak bermaksud untuk menggurui, akan tetapi kewibawaan otoritas sebagai pemimpin juga tetap ada pada dirinya agar para tenaga pendidik dan kependidikan akan tercipta saling kebersamaan memelihara dan bahkan meningkatkan sifat semangat, rela berkorban, dan saling menguatkan bantu-membantu dalam melaksakann apa yang menjadi tugasnya masing-masing untuk mencapai tujuan.

c. Memberikan Dukungan

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa kepala madrasah selalu memperhatikan dan memberikan apa saja yang diperlukan guru untuk membantu dalam menjalankan tugasnya. Hal ini menjelaskan bahwa kepala madrasah sangat peka dan jeli terhadap keperluan para guru dan tenaga tatausaha, ia tidak hanya sekedar memerintah saja untuk dikerjakan tanpa ada diperhatikan lagi apa yang menjadi keperluannya, tetapi ia langsung memperhatikan keperluan mereka kemudian memfasilitasinya. Apalagi kebanyakan dari para tenaga pendidik dan kependidikan di madrasah ini ialah sebagai tenaga *honorar* yang gajinya hanya standar, maka kepala madrasah memang harus peka terhadap apa yang menjadi keperluan mereka jangan sampai keperluan madrasah dengan tugas yang disertai kepada para tenaga pendidik dan kependidikan yang menyangkut keperluan *finansial*

penyelesai tugas tersebut sampai menggunakan uang pribadi mereka. Maka seyogianya kepala madrasah harus selalu memperhatikan dan memberikan dukungan apa yang menjadi keperluan para tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan demikian bawahan bawahan (para tenaga pendidik dan kependidikan) merasa mendapat dukungan yang tinggi terhadap pimpinannya (kepala madrasah), karena kepala madrasah bertanggung jawab untuk memberikan dukungan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan baik berupa dana, peralatan, waktu dan suasana yang mendukung, tanpa adanya dukungan maka sangat kecil kemungkinan kinerja sumber daya manusia yang ada akan baik dan meningkat.⁴

Kepala madrasah juga sangat memberikan ruang waktu yang cukup untuk dukungan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengerjakan tugas yang disertai. Biasanya kepala madrasah memberikan penetapan batas waktu atau *dead line* untuk penyelesaian tugas tersebut. Dan juga kepala madrasah dalam memberikan dukungan dengan menggunakan dukungan pembawaan persuasif, ramah dan santai kepada para tenaga pendidik dan kependidikan. Pemberian ruang waktu apabila disertai tugas kepada para tenaga pendidik dan kependidikan yang di beri pembatasan waktu penyelesaiannya (*deadline*). Hal ini merupakan untuk memberikan dukungan kontrol waktu dan mendisiplinkan para tenaga pendidik dan kependidikan agar bisa memperhatikan tugasnya untuk diselesaikan. Dan semua pemberian dukungan yang dilakukan kepala madrasah sangat memperhatikan tingkat emosional psikologis bawahannya, yaitu dengan dukungan pembawaan persuasif,

⁴ *Ibid*, h. 107.

ramah dan santai agar sebuah dukungan dijadikan sebagai energi positif untuk maju bukan untuk menekan stagnansi.

d. Sebagai Katalisator

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa kepala madrasah selalu memberikan semangat kepada para tenaga pendidik dan kependidikan yang sedang mengalami patah semangat dalam bekerja baik itu masalah yang berhubungan dengan sekolah ataupun berhubungan dengan pribadi dan keluarga, akan tetapi kalau masalah pribadi dan keluarga yang bersangkutan tidak bisa mengungkapkannya atau malu, maka kepala sekolah lebih menganjurkan untuk minta pendapat dan masukannya kepada teman guru yang lainnya. Tidak bisa dipungkiri bahwa setiap dinamika kehidupan pada sebuah organisasi termasuk dalam sekolah/madrasah pasti sewaktu-waktu akan mengalami menurunnya semangat kerja para tenaga pendidik dan kependidikan disebabkan beberapa faktor yang mempengaruhinya. Sementara itu, dalam penelitian Blumberg dan Greenfield mengemukakan bahwa salah satu sekolah/madrasah yang efektif adalah kepala sekolah/madrasah bertindak sebagai katalisator untuk melakukan perubahan dan perbaikan terhadap permasalahan yang ada dengan bersama-sama unsur tenaga pendidik dan kependidikan dalam mencapai efektivitas sekolah/madrasah.⁵

Kepala madrasah pada masalah ini, ia sangat baik sekali selalu memberikan sugesti positif kepada para tenaga pendidik dan kependidikan yang mengalami keputusasaan atau semangat yang menurun dengan perkataan kalimat-kalimat yang dapat mennggugah kembali semangat mereka agar bisa keluar dari masalah itu dan

⁵Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang: UIN Maliki Press, 210), h. 72.

selalu optimis dalam bekerja. Karena kepala sekolah harus mampu menangani apabila terjadi patah semangat terhadap bawahannya dengan membangkitkan kembali semangatnya serta membuat perubahan yang inofatif untuk mengubah kearah perilaku yang kondusif agar tercapai tujuan. Perkataan seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap semangat kondisional para bawahan untuk maksimalitas kinerjanya. Semakin sering pemimpin memberikan perhatian perkataan yang mengandung semangat kepada bawahan, maka semakin tinggi rasa keterkaitan emosional mereka kepada pimpinannya.

e. Memberikan Rasa Aman

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa di madrasah ini tidak pernah terjadi permasalahan yang membuat kegelisahan dan keawatiran para guru dan tenaga pendidik terganggu. Hal ini menjelaskan bahwa kepala madrasah sangat menjaga lingkungan yang aman dan hubungan antar personal yang kondusif terhadap para tenaga pendidik dan kependidikan maupun masyarakat dan kemitraannya.

Salah satu indikator kepala sekolah/madrasah yang mampu menciptakan iklim kerja yang baik ialah mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis diantara tenaga pendidik dan kependidikan serta masyarakat setempat.⁶ Kepala madrasah harus dapat menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah agar para tenaga pendidik dan kependidikan merasa aman, bebas dari segala kegelisahan, keawatiran dan

⁶Budi Suahrdiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 212), h. 119.

mendapat jaminan keamanan dari kepala sekolah. Kepala madrasah dengan keampuannya yang dapat menciptakan dan menjaga budaya lingkungan yang aman dan kondusif seperti halnya di atas terhadap keseharian iklim para tenaga pendidik dan kependidikan maka semakin baik pula kinerja efektivitas dan efisiensi mereka.

f. Sebagai Teladan

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa kepala madrasah mempunyai keteladanan yang baik yang lebih menonjolkan kepada teladan sikap dan perilaku tanpa selalu dengan himbau-himbauan atau menceramahi para guru dan tenaga tata usaha. Kepala madrasah ini sangat terlihat keteladannya dalam aspek kedisiplinan, beliau selalu disiplin dalam sisten dan peraturan madrasah. Sehingga dengan sikap dan perilaku kedisiplinan yang tinggi yang diimplementasikan oleh kepala madrasah maka membuat para guru dan tenaga dan tata usaha juga ikut mengimplementasikan kedisiplinan tersebut. Salah satu kedisiplinan beliau yang sanagat tinggi adalah dalam hal waktu, beliau selalu menekan dirinya untuk menjadi orang yang pertama dalam menjalankan disiplin waktu, sebagaimana contoh beliau yang setiap hari orang yang paling awal datang di madrasah dan orang yang paling akhir daripada para tenaga pendidik dan kependidikan lainnya pulang dari madrasah dan apabila ada rapat maka beliau selalu hadir sebelum jam rapat dimulai. Hal ini sangat membuktikan bahwa kepala madrasah sangat mempunyai contoh kedisiplinan yang tinggi yang mana berdampak pada para guru dan tenaga pendidik juga mengikuti sikap dan perilaku disiplin yang beliau laksanakan. Dengan demikian apabila kepala madrasah sangat menjunjung tinggi kedisiplinan sebagaimana contoh

disiplin waktu. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa beliau juga menjadi teladan pada semua aspek yang ada pada diri beliau terhadap para guru dan tenaga pendidik. Karena disiplin waktu dari kepala madrasah ini hanya sebagai representatif dari pribadi mutlak yang ada pada karakter beliau, maka seluruh aspek perilaku lainnya sebagai pimpinan madrasah beliau pasti mendisiplinkan dirinya disemua aspek perilaku.

Keteladan disiplin yang diterapkan oleh kepala madrasah ini sangat berdampak positif kepada kedisiplinan para tenaga pendidik dan kependidikan. karena dengan demikian, para tenaga pendidik dan kependidikan bekerja menjalankan tugas dan tanggung jawabnya menjadi disiplin dan tunai serta membentuk sifat integritas yang tinggi untuk kontribusinya terhadap madrasah. Hal ini dapat diukur dengan buku penilaian kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang nilainya memenuhi standar yaitu diatas 76.

Kepala madrasah yang hanya mengandalkan kewenangan jabatannya dalam mempengaruhi tenaga pendidik dan kependidikan, hanya akan menimba hasil jangka pendek, tetapi yang harusnya dilakukan oleh kepala madrasah untuk mendapatkan kontinuitas keberhasilan adalah mempengaruhi para tenaga pendidik dan kependidikan dengan teladan yang baik, menampilkan karakter moral yang penuh integritas, meliputi dapat dipercaya, konsisten, komitmen, bertanggung jawab dan emosional yang terkendali.⁷ Maka dari itu, seyogianya kepala madrasah sebagai seorang pimpinan tertinggi di madrasah harus menampilkan ucapan, perilaku dan

⁷ Veithzal Rivai dan Syilvina Murni, *Education Management*, (PT. Raja Grafindo Persada, 2012), h. 302.

berpakaianya harus baik sesuai dengan peraturan yang berlaku baik peraturan agama, negara dan lembaga itu sendiri untuk diberikan sebagai ikutan terhadap para tenaga pendidik dan kependidikan

g. Pemberi Motivasi

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa kepala madrasah adalah orang yang pandai dalam membangun pengaruh kekuatan motivasi terhadap para tenaga pendidik dan kependidikan, karena beliau selalu mengungkapkan kalimat-kalimat yang mengandung motivasi untuk bisa menggugah kesadaran terhadap tugas dan tanggung jawab para guru dan tenaga pendidik untuk selalu maksimal dalam menjalankannya untuk kemajaun madrasah. Kata-kata motivasi beliau seperti: “tidak ada yang tidak bisa, pasti bisa asalkan mau belajar dan tidak malu bertanya”.

Kata-kata yang keluar dari mulut kepala madrasah sangat menaruh stimulasi motivasi terhadap para guru dan tenaga pendidik yang mengalami kesusahan atau tidak bisa dalam menggunakan teknis fasilitas agar bisa mau belajar dan tidak malu bertanya. Dan akhirnya ini menghasilkan tingkat kemampuan para guru atau tenaga tata usaha akan selalu profesional dalam menguasai teknis fasilitas. Selain itu juga dengan kepala madrasah selalu membuka ruang untuk membangun motivasi para tenaga pendidik dan kependidikan agar lebih bereksplorasi dengan berkekrativitas, maka tingkat pengembangan potensi masing-masing para guru dan tenaga dan tata usaha akan meningkat. Dengan demikian, kepala madrasah merupakan sosok sumber inspirasi, sosok itu akan menjadi pengaruh kuat terhadap persepsi keninginan para guru dan tenaga pendidik untuk melakukan sesuatu. Sementara itu, Gary Yukl mengemukakan bahawa salah satu taksonomi manajerial adalah

kemampuan pemimpin memotivasi dan memberi inspirasi (*motivating and inspiring*) dengan menggunakan teknik-teknik yang mempengaruhi menarik emosi atau logika terhadap bawahan agar tugas dan tanggung jawabnya bisa dilaksanakan dengan baik.⁸ Maka kepala madrasah harus memberikan motivasi komprehensif mulai dari perkataan, perilaku maupun kinerja terhadap para tenaga pendidik dan kependidikan agar terbangun semangat kerjasama yang penuh perjuangan tinggi untuk madrasah.

h. Memberikan Apresiasi

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa dengan sikap kepala madrasah yang setiap para tenaga pendidik dan kependidikan menyelesaikan tugas yang disertai beliau selalu memberikan ungkapan perkataan “terimakasih”. Maka ini akan menciptakan suatu penghargaan yang dirasa oleh para tenaga pendidik dan kependidikan yang dapat membuat bahwa mereka dihargai, dibanggakan, disanjung dan diperhatikan, kemudian mereka akan terpuaskan dengan rasa tulus setelah tugas yang dikerjakan itu dengan imbalan ungkapan perkataan “terimakasih” itu. Maka apresiasi ungkapan lisan ini adalah hal yang menjadi standar atau minimal yang harus diberikan oleh kepala madrasah kepada para tenaga pendidik dan kependidikan ketika setelah mereka mengerjakan tugas, walaupun bisa lagi dengan apresiasi yang lainnya dalam bentuk materi.

Kepala madrasah selain memberikan apresiasi dalam bentuk ucapan, beliau juga memberikan apresiasi dalam bentuk materi. Hal ini menyatakan bahwa kepala madrasah sangat memperhatikan apa yang menjadi keperluan para tenaga pendidik

⁸ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, op. cit.*, h, 49.

dan kependidikan untuk diberikan dalam bentuk barang sebagai penyetara tingkat tingginya pekerjaan atau tingkat kesusahan/payah yang dikerjakan harus sesuai apa yang didapat/imbalan mereka. Karena kepala madrasah sangat terlihat memperhatikan tingkat kesejahteraan para guru dan tenaga pendidik yang memang bagi mereka mendapatkan tugas banyak dan kompleks dalam mengerjakannya.

Maslow merupakan tokoh yang mengemukakan teori tentang tingkat kebutuhan manusia, ia membagi kebutuhan manusia menjadi lima macam, yaitu: fisiologis, rasa aman, kasih sayang, aktualisasi diri dan apresiasi diri.⁹ Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam menjalankan tugasnya sebagai kepentingan kelompok, maka sangat manusiawi bahwa ia ingin diapresiasi atau minta nilai dihargai oleh pimpinannya. Begitu juga kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi di madrasah, maka harus pandai menghargai/memberikan apresiasi baik berupa materi ataupun pujian terhadap perjuangan kinerja bawahannya. Semakin banyak apresiasi yang diberikan, maka bawahan akan merasa dihargai dan diperhatikan, dan kinerja mereka akan maksimal.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan Banjarmasin

a. Latar Belakang Pendidikan

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa kepemimpinan kepala madrasah sangat dipengaruhi oleh latar belakang pendidikannya. Karena beliau berlatar belakang pendidikan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan pada

⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), h. 145.

jurusan Ilmu Pendidikan Sosial Koperasi. Beliau juga mengatakan bahwa suatu praktik harus dibekali dengan teori.

Salah satu faktor internal yang mempengaruhi kepala madrasah dalam memimpin adalah latar belakang pendidikan.¹⁰ Hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif sebagai kepala madrasah harus ditunjang dengan modal keilmuan latar belakang pendidikan pula, karena pendidikan adalah modal keilmuan untuk mengarahkan ketika praktiknya.

Latar belakang pendidikan dengan spesifikasi jurusan IPS koperasi ini juga mempengaruhi kepala madrasah dalam memiliki sifat menjalin hubungan baik atau human relation dengan para guru, tenaga tata usaha dan masyarakat. Karena keilmuan IPS mengarah kepada hubungan sosial. Antara sosial dengan yang namanya kepemimpinan mempunyai esensi yang sama, yaitu sama-sama berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang untuk bisa bekerjasama.

b. Pengalaman Mengajar

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa kepala madrasah mempunyai pengalaman mengajar dan menjabat sebagai kepala sekolah/madrasah diberbagai sekolah/madrasah yang sangat lama mulai dari tahun 1975 sampai sebagai 2003. Kemudian dari tahun 2003 sampai 2009 beliau tidak berkecimpung di dunia pendidikan lagi, tetapi dipindah pekerjaan ke Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Kecil Menengah di Tanah Bumbu menjabat sebagai kepala bidang. Hal ini menunjukkan kepala madrasah mempunyai banyak

¹⁰Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah, op. cit.*, h. 20.

bekal penngalaman tentang bagaimana mengelola siswa dan lembaga sekolah, sehingga beliau menjadi mudah dalam mengelola madrasah ini.

Kepala madrasah juga mengungkapkan bahwa memang benar suatu praktisi harus diawali dengan teori. Tetapi walaupun banyaknya teori tanpa ada pengalaman praktik maka akan mengalami kesusahan. Banyak guru-guru muda dengan gelar pendidikan S2 dan S3 tetapi ketika terjun kesekolah untuk mengajar siswa banyak yang mengalami kebingungan dan kendala. Dibandingkan dengan guru yang hanya S1 tetapi mempunyai pengalaman mengajar yang cukup maka guru ini akan lebih mampu mengatur siswa dalam pembelajaran. Hal ini menjelaskan bahwa peran antara pendidikan dan pengalaman harus seimbang, karena tidak bisa dipastikan orang yang pendidikannya tinggi tanpa sebelumnya ada pengalaman untuk mempraktikkan ilmunya akan setinggi kemampuannya. Dan sebaliknya sebanyak apapun pengalaman yang pernah dilalui tapi hanya bermodalkan pendidikan yang standar, maka kualitas pengalaman itu juga tidak bisa dipastikan efektif dalam meningkatkan kemampuan profesionalitasnya.

c. Motivasi dari Yayasan Madrasah

Berdasarkan penyajian data, bahwa pihak yayasan madrasah selalu memberikan motivasi yang kuat kepada kepala madrasah untuk bisa semaksimal mungkin menggerakkan tenaga pendidik dan kependidikan agar sama-sama memajukan madrasah. Selain motivasi berupa arahan lisan yayasan juga selalu memperhatikan motivasi dengan keperluan kepala madrasah, guru dan tata usaha dengan berupa pemberian barang atau insentif tambahan diluar honor. Oleh sebab itu, seorang tokoh yang bernama Owen, Cs. mengemukakan bahwa motivasi terbagi

menjadi dua, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang datang dari dalam diri, misalnya kepala madrasah melakukan sesuatu kegiatan karena ingin menguasai suatu keterampilan tertentu. Dan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang datang dari luar diri, misalnya kepala madrasah ingin mendapat pujian, arahan dan hadiah dari yayasan.¹¹ Dengan demikian yayasan madrasah sangat memperhatikan kondisi psikologis kepala madrasah, bahwa seorang yang diberi tugas dan tanggung jawab amanah yang besar harus pula diimbangi dengan pemberian penggugah motivasi untuk dirinya baik itu berupa materi maupun *non-materi*. Karena setiap orang tidak selamanya selalu putih perjalanan hidupnya dari masalah, sewaktu-waktu pasti juga mengalami noda masalah dikehipuannya. Begitu juga dengan kepala madrasah pasti sewaktu-waktu psikologis akan terjadi gangguan dengan berbagai macam permasalahan yang datang. Maka seyogiayanya bagi yayasan ini sangat tepat dan baik selalu memberikan motivasi terhadap beliau. Dengan beberapa motivasi yang diberikan oleh yayasan madrasah, maka itu sangat menjadi energi positif terhadap kepala madrasah untuk selalu maksimal dan menjaga eksistensinya sebagai penggerak para tenaga pendidik dan kependidikan untuk menjalankan tugasnya masing-masing.

d. Lingkungan Kerja

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa lingkungan kerja di madrasah ini sangat kondusif. Lingkungan yang kondusif ini dapat dilihat dari dua aspek. *Pertama*, aspek psikologis yaitu di madrasah ini tidak pernah terjadi konflik antara para guru atau tenaga pendidik. Hal ini yang membuat suasana hubungan baik

¹¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, *op. cit.*, h. 144.

terasa kekeluargaan tercipta sehingga pekerjaan saling bahu-membahu atau tolong-menolong dan juga selalu saling berkoordinasi antara pihak yayasan, kepala madrasah, para tenaga pendidik dan kependidikan. *Kedua*, aspek geografis yaitu madrasah ini jauh dari kebisingan, keributan masa dan gangguan apapun. Dengan demikian lingkungan kondusif sangat mempengaruhi kinerja kepala madrasah, para tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan demikian pengelolaan lingkungan kerja pada aspek psikologis sangat diperankan penting oleh pimpinan madrasah, dalam hal ini ialah yayasan madrasah dan kepala madrasah untuk bisa bagaimana membuat rasa hubunga sesama antar bawahan/para guru dan tenaga pendidik terasa nyaman dan mendukung dalam mereka menjalankan tugas baik secara individu ataupun kelompok.

e. Pemahaman Tujuan Pendidikan dengan Baik

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa kepala madrasah mempunyai pemahaman tujuan pendidikan itu harus menyesuaikan *basic/latar* belakang sekolah. Ketika beliau menjabat sebagai kepala sekolah di sekolah umum, maka visi dan misinya lebih kepada pencapaian pendidikan yang berorientasi kepada kualitas pengetahuan umum dan *life skill*, maka beliau mengarahkan semua program dan kegiatan pembelajaran agar siswa mencapai kualitas pengetahuan umum dan *life skill* sebagai target tujuan pendidikan oleh satuan pendidikan.

Dewasa ini, tidak dapat dipungkiri masih ada beberapa kepala sekolah/madrasah yang kurang mengetahui dan memahami tentang visi dan misi sekolah/madrasah tersebut, padahal kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab membuat, menjalankan dan mengembangkan visi dan misi sebagai pedoman

mencapai tujuan pendidikan.¹² Sejalan dengan demikian, Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammdiyah 3 Al-Furqan mempunyai persepsi bahwa tujuan pendidikan sangat mempengaruhi arah suatu sekolah untuk mencapai tujuan apa dan bagaimana. Kepala madrasah juga mempunyai pemahaman atau persepsi tentang tujuan pendidikan harus berpedoman dengan visi dan misi suatu sekolah/madrasah tersebut. Oleh karena itu, sekarang beliau menjabat sebagai kepala madrasah yang *basicn*/latar belakangnya islam maka tujuan pendidikan oleh satuan pendidikan ini juga akan mempengaruhi visi dan misi madrasah yang lebih berorientasi pada siswa agar beriman, bertaqwa dan berakhlak baik (akhlakul-karimah). Jadi, pemahaman tujuan pendidikan kepala madrasah adalah untuk pencapaian kualitas iman, taqwa dan akhlak terhadap siswa.

f. Keterampilan Profesional

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa seorang kepala madrasah sangat dipengaruhi oleh keterampilan profesional, yaitu *technical skill*, *konseptual skill* dan *human skill*. Menurut Robert L. Katz mengemukakan bahwa para manajer pendidikan/kepala madrasah dalam menjalankan fungsi-fungsi mengelola sekolah/madrasah harus memiliki tiga keterampilan profesiol tersebut.¹³ Kepala madrasah ini yang paling menguasai diantara tiga keterampilan tersebut ialah hubungan baik (*human skill*) dengan para tenaga pendidik dan kependidikan. Beliau selalu memberikan arahan dan bimbingan kepada para tenaga pendidik dan

¹² Veithzal Rivai dan Syilviana, *Education Management, op. cit.*, h. 296.

¹³ Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT. Refika Aditama), h.53.

kependidikan dengan komunikasi yang baik. Apabila ada guru yang tidak bisa mengerjakan sesuatu maka beliau mengarahkan agar bisa belajar dengan yang lain, jangan malu untuk belajar dan bertanya. Apabila ada guru yang belum selesai mengerjakan tugas yang disertai maka beliau tidak langsung memarahi tetapi beliau nasehati dengan kata-kata yang halus dan lembut melalui pendekatan emosional untuk bisa maksimal mengerjakan tugasnya, apabila disertai tugas tambahan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan maka beliau selalu mengusahakan untuk memberikan insentif, dan apabila para tenaga pendidik dan kependidikan selesai mengerjakan tugas maka beliau selalu memberikan apresiasi minimal ucapan terimakasih atau pujian dan sanjungan.

Kepala madrasah mempunyai keterampilan konsep yang baik, beliau selalu menuangkan gagasannya dalam konsep untuk ditawarkan kepada forum rapat. Dan beliau juga mempunyai keterampilan *teknikal* yang cukup baik dalam menjalankan tugas individunya. Tetapi beliau terkadang minta bantuan dan bertanya kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk menyelesaikan tugas keterampilan teknis, seperti minta bantuan menggunakan komputer dan bertanya apabila tidak bisa menggunakan sesuatu.

3. Usaha Kepala Madrasah dalam Mempersiapkan Akreditasi

a. Mempersiapkan Jauh Hari

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa kepala madrasah sangat memperhatikan penuh dengan segala pertimbangan yang ada, bahwa persiapan akreditasi dilaksanakan setahun sebelum pelaksanaan akreditasi tersebut. Hal demikian menunjukkan bahwa kepala madrasah sangat memahami betul bahwa apa yang

akan dihadapi sebagai tugas pihak madrasah pada kegiatan akreditasi nanti memerlukan perencanaan dan persiapan yang matang dan lengkap, karena akreditasi adalah sebuah tugas yang sangat kompleks dan rumit, dan salah satu fungsi utama dan pertama yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah adalah perencanaan.¹⁴ Maka dari itu, beliau membuat strategi yang efektif bahwa sebelum pelaksanaan akreditasi, pihak madrasah terdiri dari para guru dan tenaga pendidik untuk bisa digerakkan dalam mempersiapkannya sedini mungkin, yaitu setahun sebelum waktu kegiatan penilaian akreditasi.

b. Membuat Tim/Kepanitiaan Akreditasi

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa kepala madrasah membentuk tim/panitia dalam mempersiapkan akreditasi dengan berjumlah 8 orang yang disertai tugas untuk mempersiapkan masing-masing 8 standar yang dinilai pada akreditasi tersebut. Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang digerakkan oleh kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan yang seharusnya memerlukan organisasi dalam pembagian tugas dan tanggung jawab.¹⁵ Oleh karena itu, dengan adanya pembentukan tim/panitia yang dilakukan oleh kepala madrasah ini merupakan sebuah kemampuan dalam mengorganisasi tenaga pendidik dan kependidikan terhadap pembagian tugas kegiatan akreditasi, sehingga tugas para panitia akreditasi jelas dan terarah.

¹⁴ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya, 2010), h. 106.

¹⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan, op. cit.*, h. 160.

Kepala madrasah fokus sebagai pengontrol dan pengawas terhadap 8 orang tim/panitia ini dalam tugas mempersiapkan masing-masing komponen standar. Dengan demikian, kepala madrasah sebagai penanggung jawab tertinggi dalam pelaksanaan kegiatan madrasah dengan segala macam banyak tugas yang harus dikerjakan. Maka dengan dibentuknya tim/panitia ini akan membantu beliau supaya tidak mengganggu tugas rutinitasnya sebagai kepala madrasah.

c. Melakukan Studi Banding

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa kepala madrasah dan panitia akreditasi melakukan studi banding di beberapa sekolah yang sudah memiliki akreditasi yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah sangat mempunyai tekad dan motivasi tinggi untuk mendapatkan nilai tinggi dan predikat terbaik bagi madrasah dengan melakukan studi banding ke sekolah/madrasah yang sudah mempunyai akreditasi yang baik. Dan salah satu strategi yang efektif dalam menguasai gambaran secara komprehensif tentang pencapaian akreditasi yang terbaik ialah harus melakukan studi banding ke madrasah telah berhasil mempunyai akreditasi yang baik.¹⁶

Dengan studi banding ini akan menjadi bekal bagi kepala madrasah dan tim/panitia akreditasi untuk menyorot dalam aspek apa saja yang harus diperbaiki dan ditingkatkan sehingga menemukan kunci-kunci atau tips-tips usaha keberhasilan dalam mendapatkan akreditasi yang nilai tinggi dan predikat terbaik. Dan studi banding ke beberapa sekolah/madrasah ini juga strategi yang efektif yang dilakukan kepala madrasah dengan timnya, karena setiap sekolah pasti mempunyai *steressing*

¹⁶ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Lulus Akreditasi*, (Jakarta: Laksana, 2012), h. 206.

keutamaan dan keunggulan masing-masing. Sehingga bekal persiapan untuk melaksanakan akreditasi juga akan semakin matang.

d. Membuat RPP (Rencana Pelaksanaan Pengajaran) yang Terbaik

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa kepala madrasah selalu menghimbau secara umum kepada para guru agar membuat RPP yang terbaik dan menghimbau kepada bagian kurikulum secara khusus agar bisa selalu mengarahkan kepada para guru untuk selalu membuat RPP yang sempurna sesuai dengan perkembangan. Sehingga rata-rata para guru membuat RPP dengan baik. Hal ini menunjukkan kepala madrasah sangat memahami dan menyadari bahwa guru sangat dituntut membuat RPP yang baik dan sesuai dengan tujuan belajar. RPP merupakan landasan dan acuan guru dalam mengarahkan belajar anak..

Menyusun rencana pembelajaran sangat penting. Hal ini disebabkan karena empat alasan. *Pertama*, pembelajaran adalah proses yang bertujuan. Sesederhana apapun proses pembelajaran yang dibangun guru, proses tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan. *Kedua*, pembelajaran adalah proses kerjasama. Proses pembelajaran minimal akan melibatkan guru dan siswa. Guru tidak mungkin berjalan sendiri tanpa keterlibatan siswa. Oleh karena itu guru perlu merencanakan apa yang harus dilakukan siswa dan apa yang harus dilakukan guru. *Ketiga*, proses pembelajaran adalah proses yang kompleks. Pembelajaran bukan sekedar menyampaikan materi pelajaran, tetapi suatu proses pembentukan perilaku siswa. Siswa adalah organisme yang unik, yang sedang berkembang. Mereka memiliki minat dan bakat yang berbeda. *Keempat*, proses pembelajaran akan efektif manakala memanfaatkan berbagai sarana dan prasarana yang tersedia termasuk berbagai

sumber belajar. Untuk itu perlu perencanaan yang matang bagaimana guru memanfaatkan sarana dan prasarana untuk pencapaian tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien. *Kelima*, Rencana pembelajaran merupakan salah satu komponen penentu dalam penilaian akreditasi sekolah/pendidikan.¹⁷ Oleh karena itu, RPP harus di buat dengan sebaik mungkin oleh guru dan RPP juga salah satu komponen yang penting dalam penilaian akreditasi sehingga kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammdiyah 3 Al-Furqan selalu berusaha menghimbau para guru agar membuat RPP yang terbaik sesuai dengan ketentuan pemerintah Kepala madrasah juga salalu berusaha agar pihak guru selalu membuat RPP yang terkini atau *up to date* sesuai dengan perkembangan tuntutan pemerintah, yaitu dengan selalu mengutus bagian kurikulum agar mengikuti pelatihan-pelatihan yang mengenai pembuatan kurikulum, silabus dan RPP, agar setelahnya dapat memberikan arahan kepada para guru untuk membuat RPP yang terbaik.

e. Dukungan Profesioanalitas Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa kepala madrasah menginginkan para tenaga pendidik dan kependidikan agar selalu bisa meningkatkan profesionalitasnya. Karena hanya dengan guru yang profesional akan menghasilkan produktivitas pembelajaran yang efektif sehingga prestasi peserta didik juga akan berhasil terwujud. Oleh karena itu kepala madrasah selalu berusaha memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik dan kependidikan agar selalu bisa dan mampu mengerjakan tugas dan tanggung jawab. Prinsip optimisme selalu menjadi andalan

¹⁷Wina Sanjaya, *Perencanaan dan Desain system Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), h. 31-32.

kepala madrasah dalam membangkitkan potensi sumber daya para tenaga pendidik dan kependidikan. Dan ini yang menjadi faktor pendukung mereka agar kemampuan dan kelebihan yang dimiliki bisa menghasilkan profesionalitas yang baik.

Para tenaga pendidik sebagai manusia pasti memerlukan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk pada tugasnya, dalam hal ini kepala madrasah harus menjalankan fungsinya sebagai pengelola personil madrasah.¹⁸ Dan fungsi pengelolaan personalia yang telah dilakukan kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan ialah sering melihat RPP para guru dan mengoreksinya, apabila ada RPP yang kurang baik maka guru tersebut akan disuruh untuk merevisi RPP itu agar membuat yang lebih baik lagi tanpa ada kekurangan. Dan kepala madrasah juga selalu melakukan kunjungan kelas untuk memantau kegiatan guru mengajar. Hal ini menunjukkan bahwa strategi dan usaha Kepala madrasah dalam pengontrolan profesionalitas aktivitas pembelajaran terhadap para guru dengan melihat pedoman apa yang diajarkan mereka yaitu dengan melihat RPP. Kemudian strategi dan usaha kepala madrasah dalam pembinaan profesionalitas aktivitas pembelajaran terhadap para guru, maka beliau melakukan kunjungan kelas dengan melihat secara langsung bagaimana praktik para guru mengajar. Usaha pengontrolan dan pembinaan ini tidak hanya diberikan kepada guru tetapi juga beliau terapkan terhadap para tenaga tata usaha. Kedua usaha antara pengontrolan dan pembinaan ini merupakan wujud dukungan kepala madrasah terhadap profesionalitas para tenaga pendidik dan kependidikan.

¹⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, *op. cit.*, h. 154.

f. Menata Administrasi Sekolah

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa kepala madrasah sangat memperhatikan tentang pengelolaan arsip, surat dan dokumen lainnya. Karena pengelolaan itu termasuk dalam administrasi sekolah yang merupakan potret kegiatan dan dinamika sekolah. Tim pakar Manajemen Universitas Negeri Malang membagi tugas tata usaha dalam administrasi sekolah, yaitu: pembukuan, surat-menyerat dan pengaturan arsip.¹⁹

Dokumen tertulis yang ada pada administrasi sekolah menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan sekolah dalam menyelenggarakan kegiatan baik intrakurikuler, ekstrakurikuler dan kegiatan lainnya.

Kepala madrasah setiap awal tahun ajaran selalu menghimbau dan menekankan kepada para guru dan tenaga pendidik agar pengelolaan administrasi sekolah bisa teratur dan tersusun rapi. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah mempersiapkan dari dini tentang kegiatan administrasi madrasah harus dikelola dengan teratur dan rapi. Tujuannya yaitu untuk mempermudah pihak madrasah apabila sewaktu-waktu memerlukan arsip, surat atau dokumen untuk digunakan. Dan tujuan yang paling utama yaitu untuk mempersiapkan kelengkapan administrasi madrasah ketika kegiatan akreditasi. Dengan kelengkapan administrasi madrasah baik arsip, surat dan dokumen lainnya ini sangat mempengaruhi penilaian akreditasi. Semakin baiknya pengelolaan administrasi madrasah maka semakin baik pula kematangan sebuah persiapan akreditasi.

¹⁹ Burhanuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), h. 79.

g. Melengkapi Sarana dan Prasarana secara Bertahap

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa kepala madrasah dalam pengadaan sarana dan prasarana harus melihat mana yang mendesak dan menjadi prioritas dengan berkaca pada kapasitas keuangan madrasah. Hal ini menunjukkan kepala madrasah mempunyai kejelian dalam membaca dan memantau keadaan apa yang menjadi prioritas dalam pengadaan sarana dan prasarana madrasah serta penuh pertimbangan dalam penganggaran keuangan/dana. Pengadaan sarana dan prasarana harus bertahap, karena tidak mungkin dapat membelinya dengan sekaligus ideal dan sekala prioritas harus diutamakan.²⁰ Jadi, kepala madrasah dalam hal pengadaan sarana dan prasarana sangat menekankan efektivitas dan efisiensi.

Kepala madrasah juga mempunyai visi terhadap target apa yang harus dicapai secara bertahap. Karena beliau mempunyai perencanaan target jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang yang sesuai dengan keperluan madrasah.

h. Memberdayakan Organisasi Siswa

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa setiap melaksanakan kegiatan sekolah selalu mengikut sertakan siswa sebagai penitia dan petugasnya yang dikoordinir oleh OSIS (organisasi siswa intra sekolah). Kepala madrasah sangat mendukung kreatifitas siswa agar mereka jangan sampai hanya dijejali dengan teori saja tapi juga harus diberikan ruang praktek untuk mengeksplorasi minat dan bakat siswa. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah sangat memberikan ruang kesempatan dan memfasilitasi para siswa melalui menggerakkan

²⁰ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Lulus Akreditasi, op. cit.*, h. 229.

OSIS sebagai penyambung langkah beliau agar bisa menggerakkan para siswa lainnya untuk turun langsung praktik bertugas melaksanakan suatu kegiatan. Sehingga perkembangan tingkat pengetahuan dan keterampilan para siswa bisa terealisasi dalam sebuah kegiatan-kegiatan yang melibatkan siswa. Karena setiap siswa mempunyai keperluan yang berbeda-beda dalam mengembangkan dirinya untuk diprioritaskan, seperti satu sisi para siswa ingin sukses dalam bidang akademik dan di sisi lain mereka ingin juga sukses dalam mengembangkan bakat dan berorganisasi.²¹

Kepala madrasah juga sangat memahami potensi perbedaan minat dan bakat para siswa, maka dari itu beliau memberikan sebuah wadah untuk melatih dan terbinanya minat dan bakat itu dengan disediakannya beberapa kegiatan ekstrakurikuler. Dengan banyaknya kegiatan siswa ini sangat membangun iklim dan budaya organisasi yang tinggi di jiwa para siswa baik OSIS sebagai struktur birokrasi madrasah selaku pelopor kegiatan maupun para siswa lainnya agar bisa lebih dalam lagi menggali pengetahuan dan keterampilan yang tidak hanya di ruang kelas tapi juga harus mencari dan melatihnya di luar kelas, yaitu melalui kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler.

i. Kerjasama yang Baik dengan Komite Madrasah dan Masyarakat

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa kepala madrasah selalu menjalin keharmonisan dengan masyarakat yaitu dengan berbagai cara, diantaranya kepala madrasah berkunjung kerumah warga yang memungkinkan dapat

²¹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan, op. cit.*, h. 204.

bekerjasama. Diikut sertakannya komite dan msyarakat sebagai pengambil keputusan pada beberapa kebijakan madrasah, seperti mengadakan rapat komite untuk mebahas tentang kegiatan tambahan siswa, biaya tambahan bimbingan belajar dan masukan, saran, dan kritik unutup kemajuan madrsah. Dan juga mengadakan acara gabungan yang melibatkan komite sekolah dan msyarakat, seperti ceramah gabungan, sholat hari raya bersama dan undangan kepada para pejabat sekitar untuk menjadi pembina upacara untuk menyampaikan sesuatu yang ingin disampaikan. Hal ini menunjukkan semua itu merupakan usaha kepala madrasah dalam rangka menjalin hubungan baik antara pihak sekolah dengan komite sekolah dan masyarakat setempat. Dan ini juga menunjukkan bahwa kepala madrasah sangat terampil dalam melakukan pendekatan-pendektan emosional agar masyarakat mempunyai rasa simpati dan empati untuk memberikan kontribuninya baik pikiran, tenaga dan materi untuk madrasah. Sehingga dedikasi dan loyalitas komite madrasah dan masyarakat semakin tinggi untuk memajukan madrasah.

Ada dua hal penting yang harus dilakukan kepala madrasah dalam menjalin hubungan kerja sama yang baik antara pihak madrasah dengan masyarakat, yaitu: *pertama*, bagaimana cara memperoleh dukungan perbaikan dari masyarakat. Dan *kedua*, bagaimana memanfaatkan sumber-sumber yang diperoleh secara tepat, sehingga mampu meningkatkan proses pembelajaran.²²

Usaha pendekatan yang dilakukan kepala madrasah ini sangat efektif, karena komite madrasah dan masyarakat setempat sangat memberikan kontribuasinya

²² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, op. cit.*, 343.

terhadap madrasah. Dan masyarakat yang memberikan kontribusinya tidak hanya karena mempunyai anak yang sekolah di madrasah ini, tetapi masyarakat yang anaknya tidak sekolah di madrasah inipun memberikan kontribusinya. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan rasa memiliki masyarakat setempat tidak hanya dikarenakan anaknya sebagai siswa di madrasah tetapi masyarakat biasa yang tidak ada anaknya sekolah di madrasah itu juga tersentuh rasa memiliki dengan ikut membantu membantu madrasah. Dan ini sebagai salah satu tolak ukur efektivitas usaha kepala madrasah dalam menjalin hubungan baik terhadap para masyarakat.

Kepala madrasah selain dengan beberapa usaha diatas dalam menjalin hubungan publik dengan masyarakat, beliau juga mempunyai kreativitas hubungan publik tersebut dengan mempublikasikan kegiatan-kegiatan madrasah melalui media masa baik koran maupun televisi.

j. Kembangkan Sumber Pendapatan Madrasah

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa madrasah mengembangkan sumber pendapatan dengan mendirikan koperasi dan beberapa kantin siswa yang menghasilkan pemasukan dalam membantu keuangan madrasah. Selain itu juga madrasah ini sempat mengembangkan wirausahanya pada tambak ikan, tetapi hanya satu kali panen saja, selanjutnya karena tempat perairan tambaknya tidak kondusif maka gagal panen dan diberhentikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah mempunyai kompetensi kewirausahaan dengan kreativitas menghasilkan sumber pendapatan sebagai pemasukan keuangan madrasah. Setiap kegiatan sekolah apalagi menyangkut sarana dan prasarana dan lain-lain, maka madrasah harus menyediakan anggaran yang tidak sedikit. Kalau

madrasah hanya mengandalkan bantuan dari pemerintah, tentu tidak akan memadai dan memenuhi keperluan dana yang diperlukan untuk anggaran madrasah apalagi sekolah/madrasah swasta, salah satu kemandirian dalam kreativitas madrasah menambah pendapatan keuangan iala dengan mendirikan koperasi.²³ Maka dari itu, kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan dalam hal ini berusaha bersikap mandiri dalam madrasah mencari dan menghasilkan sumber pemndapatan. Dan usaha kepla madrasah dalam mendirikan beberapa kantin dan koperasi dan bahkan tambak ikan (walaupun sudah berhenti) ini tidak terlepas dari pengaruh jiwa wirausaha yang ada pada diri beliau, karena beliau pernah menjabat sebagai kepala bidang di Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Kecil Menengah. Sehingga pengelolaan kantin dan koperasi ini berjalan dengan baik dan dapat membantu dalam keuangan madrasah untuk memenuhi berbagai keperluan.

k. Mengadakan Dialog Pengarahan Akreditasi

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa selain melakukan studi banding kesekolah-sekolah yang sudah memiliki akreditasi yang baik, beliau juga mengadakan kegiatan pengarahan dalam persiapan akreditasi yang diikuti oleh semiblan sekolah/madrasah yang akan melakukan akreditasi yang bertempat di MTs Muhammadiyah 3 Al-Furqan dengan mengundang kepala MTs Sultan Suriansyah sebagai pemateri untuk memberikan pengaraha cara-cara atau tips-tips dalam mempersiapkan akreditasi agar mendapai nilai yang tinggi dan predikat yang baik. Hal ini menunjukkan, kepala madrasah sangat mempunyai solidaritas yang tinggi

²³Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Mnjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta: DIVA press, 2012), h. 241.

terhadap kolega sekolah/madrasah yang juga akan bersama-sama melaksanakan akreditasi dengan mengikut sertakan beberapa madrasah/sekolah lain dalam kegiatan pengarahan tersebut. Dan kepala madrasah sebagai penggagas/pelopor dalam kematangan persiapan akreditasi ini, karena beliau tidak hanya bisanya membentuk tim kemudian memerintahkan bekerja sendiri. Tetapi beliau memberikan arahan-arahan gambaran teknis tugas apa yang harus dikerjakan oleh tim/panitia akreditasi dengan membawa mereka studi banding dan kemudian beliau memfasilitasi membuat forum formal sebagai kegiatan pengarahan oleh orang yang berkompeten agar tim/panitia akreditasi madrasah ini mengerti dan memahami betul apa yang menjadi tugas yang harus dikerjakannya demi tercapainya akreditasi yang terbaik.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi dalam Mempersiapkan Akreditasi

a. Manajemen Kearsipan

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa salah aspek yang mengalami kendala dalam mempersiapkan akreditasi ialah aspek manajemen kearsipan. Segala arsip, surat, berkas dan dokumen lainnya tidak termanag dengan baik. Hal ini menunjukkan kinerja dari para tenaga tata usaha kurang maksimal, karena kapasitas jumlah tenaga tata usaha hanya 4 orang dan itu juga 3 orang dari tenaga tata usaha tersebut merangkap mengajar. Sehingga mengakibatkan kurang terorganisasinya tugas dengan jelas pada maing-masing tenaga tata usaha. Dan juga para tenaga tata usaha mempunyai latar belakang pendidikan yang kurang linier dengan tugasnya dibidang administrasi sekolah/madrasah. Sehingga keteraturan, kerapian dan ketelitian dalam mengelola arsip, surat, berkas dan dokumen lainnya tidak tertata dengan baik, karena jiwa profesionalitasnya bukan sebagai

administrator sekolah/madrasah. Ada beberapa hal dalam pengelolaan kearsipan dengan menggunakan sistem, meliputi: surat disimpan berdasarkan waktu atau pokok persoalan surat, surat disimpan berdasarkan nomor, urutan abjad, urutan wilayahnya dan surat disimpan menurut tanggal yang tertera.²⁴

Madrasah ini juga sering mengalami pergantian/berhenti kerja tenaga tata usaha yang membuat pengelolaan kearsipan menjadi kurang teratur dan. Karena tenaga tata usaha yang berhenti bekerja/tenaga tata usaha lama tersebut tidak memberi tahu secara lengkap kepada tenaga tata usaha yang baru tentang segala kearsipan yang menjadi tugas yang dikelola sebelumnya. Sehingga membuat kebingungan oleh tenaga tata usaha baru dalam mengelola dan mencari letak atau tempat kearsipan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya komunikasi oleh tenaga tata usaha yang lama/berhenti kepada kolega sesama tenaga tata usaha lainnya ataupun kepada pihak madrasah lainnya dalam memberi tahu dan menjelaskan tentang pengelolaan dan letak kearsipan yang menjadi tugasnya dibidang tertentu itu.

b. Kinerja Panitia Akreditasi

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa bahwa tim/panitia dalam mempersiapkan akreditasi sangat bekerja baik. Dan mereka bekerja dengan sepenuh hati dan maksimal terhadap standar bidang apa yang menjadi tugasnya untuk memenuhi standar penilaian. Hal ini menunjukkan bahwa tim/panitia persiapan akreditasi sangat bertanggung jawab atas apa yang menjadi tugasnya dalam bekerja mempersiapkan masing-masing standar penilaian akreditasi. Dan juga tim/panitia

²⁴ Burhanuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam, op. cit.*, h. 82.

persiapan akreditasi yang terdiri dari 8 orang ini mempunyai komitmen yang sama dengan kepala madrasah yang tulus semata-mata bekerja keras untuk memajukan madrasah dengan ingin mendapatkan akreditasi yang terbaik.

c. Motivasi Kepala Madrasah

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa Kepala madrasah orang yang bekerja dengan selalu berpedoman pada visi dan misi madrasah dan menjadikan tugas dan tanggung jawab sebagai kepala madrasah sebagai prinsip nomor satu. Dan mendapatkan akreditasi yang terbaik adalah wujud usaha memajukan madrasah. Hal ini menunjukkan kepala madrasah sangat berpengaruh dalam persiapan akreditasi. Karena beliau mempunyai motivasi tinggi untuk memajukan madrasah dengan salah satunya ingin mendapatkan akreditasi yang terbaik. Sehingga dengan motivasi dan semangat tinggi ini beliau tularkan kepada tim/panitia akreditasi, para tenaga pendidik dan kependidikan agar selalu bekerja sama dalam mempersiapkan akreditasi untuk mencapai nilai yang tinggi dan predikat yang memuaskan dalam akreditasi.

Adapun dalam teori McClelland mengemukakan bahwa ada tiga motivasi diri, yaitu: Pertama, motivasi kekuasaan misalnya, kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor secara umum terpaksa menggunakan kekuasaannya terhadap kinerja para tenaga pendidik dan kependidikan yang kurang baik. Kedua, motivasi afiliasi misalnya, kepala madrasah berusaha untuk dapat meningkatkan kerja sama dengan para tenaga pendidik dan kependidikan. Ketiga, motivasi berprestasi misalnya, pada umumnya kepala madrasah pasti sangat menginginkan selama ia menjabat sebagai kepala madrasah mempunyai prestasi

yang luar biasa yang diberika bagi madrasah, salah satu prestasi kepala madrasah yang dapat diukur ialah kualitas dan mutu madrasah tersebut dengan pencapaian akreditasi.²⁵

Kepala madrasah selalu menamkan prinsip ikhlas beramal kepada para guru dan teanag tata usaha. Dan selalu menghimbau kepada mereka agar jangan pernah berpikir untuk mempermasalahkan ada atau tidaknya insentif/honor setiap tugas yang disertai. Tetapi sesuai dengan tujuan bersama bahwa bersam-sama ikhlas ingin memajukan madrasah menjadi lebih baik.. Hal demikian menunjukkan bahwa salah satu cara kepala madrasah dalam dalam rangka menanamkan dedikasi dan loyalitas kepada para guru dan tenaga tata usha terhadap madrsah secara umum, dan pada persiapan akreditasi secara khususnya.

c. Partisipasi Para Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Berdasarkan penyajian data, dapat diketahui bahwa partisipasi para guru dalam mempersiapkan akreditasi sangat tinggi. Kalau istilah yang dikatakan oleh kepala madrasah yaitu: “*Alhamdulillah* partisipasi guru dalam membantu kegiatan persiapan akreditasi kalau diberi nilai semuanya dapat nilai 8 keatas”. Karena para guru selalu bersedia mengerjakan apabila diminta bantuan oleh kepala madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa cara kepala madrasah dalam penanaman pispnip dedikasi dan loyalitas terhadap para guru untuk bersama-sama bekerja sesuai tugasnya untuk memajukan madrasah dengan tulus ikhlas itu sangat efektif/berhasil. Sehingga kinerja partisipasi mereka semakin baik, dan apapun yang perintah dan

²⁵Sutartu Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2010), h. 39.

diminta bauan maka mereka akan selalu siap mengerjakannya dengan segala penuh tanggung jawab.

e. Mentalitas Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, bahwa ketika menghadapi persiapan akreditasi mentalitas sebagian para tenaga pendidik dan kependidikan lemah, karena mereka merasa terbebani dan terganggu bila diserahi tugas karena kebanyakan guru di madrasah ini perempuan yang rata-rata sudah berkeluarga. Mereka beralasan dengan sibuknya mengurus anak-anak di rumah, dan mereka juga terkadang merasa tidak mampu ketika diminta bantuan untuk mengerjakan sesuatu untuk persiapan akreditasi. Dengan mentalitas para tenaga pendidik dan kependidikan seperti itu maka kepala madrasah selalu memberikan pengaruh penguatan mentalitas dan keyakinan kepada mereka dengan memberikan arahan solusi dari beberapa alasan mereka dan perkataan yang mampu membangkitkan semangat mereka agar bisa dengan dedikasi dan keikhlasan penuh untuk memajukan madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah mempunyai *power* keterampilan dalam memotivasi sebagian guru yang mentalitasnya kurang siap dengan dua pendekatan. *Pertama*, pendekatan dengan mencari sebab kenapa guru yang bersangkutan kurang siap mentalnya dalam mengerjakan tugas yang diserahi, setelah mengetahui penyebabnya, maka beliau memberi arahan sebagai solusinya. *Kedua*, pendekatan dengan menstimulasi semangat kepada guru yang bersangkutan dengan penyadaran bahwa tugas dan tanggung jawab ia juga mempunyai keterikatan moral dengan kewajiban bekerja untuk bersama-sama memajukan madrasah. Seyogianya kepala madrasah harus mempunyai kemampuan

dalam penguatan mentalitas dan meyakinkan bawahannya untuk bisa melakukan tugasnya dengan menanamkan sifat ibadah, bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan untuk kemajuan madrasah adalah bernilai ibadah.²⁶

²⁶ Veithzal Rivai dan Syilviana Murni, *Education Management*, *op. cit.*, 304.