

## **BAB IV**

### **LAPORAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara kabupaten Hulu Sungai Selatan ini beralamat di jalan Tambak Bitin kecamatan Daha Utara Kabupaten Hulu Sungai Selatan Provinsi Kalimantan Selatan dengan status Negeri. Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara kabupaten Hulu Sungai Selatan pada awal nya merupakan sebuah sekolah sederajat SLTP dengan SMIP (Sekolah Menengah Islam Pertama) yang didirikan pada tanggal 10 Oktober 1953 dengan status swasta.

##### **1. Sejarah singkat berdirinya Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan**

Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan ini sebelumnya mengalami perubahan nama maupun status. Pada awal nya merupakan sebuah sekolah sederajat SLTP dengan SMIP (Sekolah Menengah Islam Pertama) yang didirikan pada tanggal 10 Oktober 1953 dengan status swasta. SMIP ini hanya satu tahun, kemudian berganti nama menjadi PGAP partikular pada tanggal 10 oktober 1954 dan masih berstatus swasta. Pada tanggal 1 januari 1968 statusnya berubah menjadi PGAN 6 tahun

Pada tahun 1978 PGAN 6 tahun tersebut menjadi 2 unit lembaga pendidikan, yaitu MTsN dan MAN yang masing-masing terdiri dari kelas I, II, dan III. Hal ini berdasarkan surat keputusan Menteri Agama RI No. 17 tanggal 12 juni 1978. Dalam perkembangannya kedua sekolah ini tidak mampu lagi menampung siswa di karenakan tingginya keinginan orang tua siswa untuk

menyekolahkan anak mereka di sekolah agama, dan lokasi yang ada tidak mampu lagi untuk membangun ruang belajar. Sehingga pada tanggal 1 juni 1979, Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan di dirikan di Desa Tambak Bitin dan berjarak 800 Meter dari lokasi yang lama dengan status negeri.

#### 1. Visi dan Misi

a. Visi Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan adalah “ Menyiapkan generasi yang berwawasan keislaman, kebangsaan, dan kemasyarakatan serta bermutu tinggi”.

b. Misi Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan adalah sebagai berikut: (1) melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif berkesinambungan dan terpadu, (2) menggalakkan kehidupan beragama di sekolah, (3) menumbuhkan semangat kekeluargaan dan kemasyarakatan, dan menerapkan manajemen partisipasi dengan melibatkan seluruh warga sekolah dalam masyarkat.

#### 2. Tujuan, Kurikulum dan Periodesasi Kepemimpinan Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan

##### a. Tujuan

Berdasarkan Visi dan Misi Madrasah, tujuan yang hendak dicapai adalah sebagai berikut: (1) meningkatnya pelaksanaan pendidikan, (2) meningkatnya pelaksanaan bimbingan dan konseling, (3) meningkatnya hubungan kerja sama dengan orang tua siswa dan masyarakat, (4)

meningkatnya pelaksanaan ketatausahaan rumah tangga madrasah, perpustakaan dan laboratorium.

b. Kurikulum

Kelas VII dan VIII menggunakan kurikulum 2013, sedangkan kelas IX menggunakan kurikulum KTSP.

c. periodisasi Kepemimpinan

Kepemimpinan madrasah ini sejak berdiri sampai sekarang adalah sebagai berikut:

1. Pada waktu bernama SMIP, dipimpin oleh Bapak Rasyidi Ahmad pada tahun 1953-1958
2. Pada waktu bernama PGAP partikular, dipimpin oleh Bapak Husni Turmudzi pada tahun 1959-1968. Dan pada tahun 1964-1968 dipimpin kembali oleh Bapak Rasyidi Ahmad.
3. Pada waktu bernama PGAN 4 Tahun, masih dipimpin oleh Bapak Rasyidi Ahmad pada tahun 1968.
4. Pada waktu bernama PGA 6 Tahun, dipimpin oleh Bapak H. Baderi, BA pada tahun 1968, namun periode kepemimpinannya hanya beberapa bulan saja. Kemudian digantikan oleh Bapak Husaini Syahrasi, BA pada tahun 1969-1971.
5. Pada waktu PGA 6 Tahun berubah menjadi 2 unit lembaga pendidikan yaitu MTsN dan MAN, kedua lembaga ini dipimpin oleh Bapak Soepardjono BA pada tahun 1971-1979.

6. Pada waktu bernama MTsN Tambak Bitin masih dipimpin oleh Bapak Soepardjono BA sampai dengan tahun 1980. Kemudian pada tahun 1980-1983 dipimpin oleh Bapak Drs. Armain, pada tahun 1983-1988 dipimpin oleh Bapak Drs. Tajuddinnoor, pada tahun 1988-1991 dipimpin oleh Bapak Drs. M. Rafi'i, pada tahun 1991-1998 dipimpin oleh Bapak H. Abdussamad, pada tahun 1998-2000 dipimpin oleh Bapak Drs. H. Badrun, pada tahun 2000-2007 dipimpin oleh Bapak Subeli Arsyad, BA, pada tahun 2007-2010 dipimpin oleh Bapak Aliansyah, S.Ag dan dari tahun 2010 sampai sekarang dipimpin oleh Bapak Drs. H. Mahyani B, M.Pd.

Berdasarkan periode Kepemimpinan diatas maka dapat diketahui Bapak Drs. H. Mahyani B, M.Pd. yang sekarang menjabat sebagai kepala madrasah adalah kepala madrasah yang ke-13 di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan. Tempat tinggal beliau di Jalan Pekapuran Kecil No. 05 RT 01 RW 1 Kel. Desa Pekapuran Kecil, Kecamatan Daha Utara, Kab. Hulu Sungai Selatan, Provinsi Kalimantan Selatan.

Beliau berlatar belakang pendidikan S2 Administrasi pada tahun 2014 di UNLAM Banjarmasin. Sebelum menjadi kepala madrasah beliau pernah menjadi tenaga pendidik di MIS Nurul Huda pada tahun 1991, di MAN Negara pada tahun 1992, di MTsN Negara pada tahun 2010. Serta pernah menjadi Kepala MAN 3 Kandangan pada tahun 1999 dan menjadi kepala MTsN Tambak Bitin pada tahun 2010 sampai sekarang.

**Tabel 4.1 Jumlah Kepala Madrasah, Wakil Kepala, Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

No.	Uraian	PNS		Non-PNS	
		Lk.	Pr.	Lk.	Pr.
1.	Jumlah Kepala Madrasah	1	-	-	-
2.	Jumlah Wakil Kepala Madrasah	6	-	2	-
3.	Jumlah Pendidik <sup>1)</sup>	4	24	17	15
4.	Jumlah Pendidik Sudah Sertifikasi <sup>2)</sup>	9	22	-	2
5.	Jumlah Pendidik Berprestasi Tk. Nasional <sup>2)</sup>	-	-	-	-
6.	Jumlah Pendidik Sudah Ikut Bimtek K-13 <sup>2)</sup>	11	24	13	15
7.	Jumlah Tenaga Kependidikan	-	2	7	6

Sumber Data: Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan 2016/2017

Catatan:

1) Diluar kepala dan wakil kepala madrasah

2) Termasuk kepala dan wakil kepala madrasah

**Tabel 4.2 Data Kondisi Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan**

No	Pendidikan Tertinggi	Jumlah			Jumlah Total
		Guru PNS/CPNS	Guru Non-PNS (SK. Kemenag)	Guru Tidak Tetap (SK.Kamad)	
1	S-2 / S-3	1	-	-	1
2	S-1	27	8	4	39
3	D-3	5	1	-	6
4	D-2/ D1	-	-	3	3
5	SLTA	-	-	1	1
Jumlah		33	9	8	50

Sumber Data: Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan 2016/2017

**Tabel 4.3 Data Kondisi Tenaga Kependidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan**

No	Pendidikan Tertinggi	Jumlah			Jumlah
		PNS/CPNS	Petugas Keamanan/Kebersihan	Pegawai Tidak Tetap	
1	S-2 / S-3	-	-	-	-
2	S-1	1	-	6	7
3	D-3	-	-	-	-
4	D-2/ D1	-	-	-	-
5	SLTA	1	-	-	1
6	SD-SLTA	-	4	-	4
Jumlah		2	4	6	12

Sumber Data: Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan 2016/2017

**Tabel 4.4 Data Kondisi Siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan**

No	Kelas	Jumlah Siswa			Keterangan
		Lk.	Pr.	Jumlah	
1	VII	108	138	246	-
2	VIII	119	145	264	-
3	IX	110	160	270	-
Jumlah		337	443	780	-

Sumber data: Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan 2016/2017

**Tabel 4.5 Data Sarana dan Prasarana Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan**

**A. Sarana Prasarana Pendukung Pembelajaran**

No.	Jenis Sarpras	Jumlah Sarpras Menurut Kondisi		Jumlah Ideal Sarpras	Status Kepemilikan <sup>1)</sup>
		Baik	Rusak		
1.	Kursi Siswa	737	183	930	1
2.	Meja Siswa	617	178	810	1
3.	Loker Siswa	-	-	-	-

4.	Kursi Guru di Ruang Kelas	33	-	33	1
5.	Meja Guru di Ruang Kelas	33	-	33	1
6.	Papan Tulis	33	-	33	1
7.	Lemari di Ruang Kelas	14	-	33	1
8.	Komputer/Laptop di Lab. Komputer	11	7	40	1
9.	Alat Peraga PAI	33	-	33	1
10.	Alat Peraga IPA (Sains)	21	5	45	1
11.	Bola Sepak	-	2	33	1
12.	Bola Voli	3	2	33	1
13.	Bola Basket	-	1	33	1
14.	Meja Pingpong (Tenis Meja)	2	-	5	1
15.	Lapangan Sepakbola/Futsal	-	1	1	1
16.	Lapangan Bulutangkis	-	-	-	-
17.	Lapangan Basket	-	1	1	1
18.	Lapangan Bola Voli	-	2	2	1

Sumber Data: Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan 2016/2017

*Catatan:*

- 1) *Milik sendiri*
- 2) *Bukan milik sendiri*

#### **B. Sarana Prasarana Pendukung Lainnya**

No.	Jenis Sarpras	Jumlah Sarpras Menurut Kondisi		Status Kepemilikan <sup>1)</sup>
		Baik	Rusak	
1.	Laptop (di luar yang ada di Lab. Komputer)	4	5	1
2.	Komputer (di luar yang ada di Lab. Komputer)	11	2	1
3.	Printer	6	5	1
4.	Televisi	3	1	1

5.	Mesin Fotocopy	1	-	1
6.	Mesin Fax	-	-	-
7.	Mesin Scanner	-	-	-
8.	LCD Proyektor	4	3	1
9.	Layar (Screen)	5	-	1
10.	Meja Guru & Pegawai	85	-	1
11.	Kursi Guru & Pegawai	85	-	1
12.	Lemari Arsip	9	5	1
13.	Kotak Obat (P3K)	2		1
14.	Brankas		1	1
15.	Pengeras Suara	3	2	1
16.	Washtafel (Tempat Cuci Tangan)	17	-	1
17.	Kendaraan Operasional (Motor)	-	-	-
18.	Kendaraan Operasional (Mobil)	-	-	-
19.	Mobil Ambulance	-	-	-
20.	AC (Pendingin Ruangan)	3	-	1

Sumber Data: Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan 2016/2017

*Catatan:*

- 1) *Milik sendiri*
- 2) *Bukan milik sendiri*

## **B. Penyajian Data**

Setelah penulis memberikan penjelasan tentang gambaran umum lokasi penelitian. Pada bagian ini penulis akan menguraikan tentang data-data yang penulis dapatkan berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi dilapangan ketika penulis melaksanakan riset. Adapun data yang penulis dapatkan dilapangan dapat adalah sebagai berikut:

### **1. Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Pendidikan**

Kepala madrasah merupakan seorang pendidik yang mendapat tugas tambahan sebagai seorang pemimpin di madrasah. Kepala madrasah sebagai

pemimpin dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala madrasah dengan sebaik mungkin, dengan harapan dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif dan seefisien mungkin untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan juga harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan evaluasi.

Berdasarkan hasil wawancara kepala madrasah sudah menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin. Beliau sudah mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada di madrasah sehingga dapat mencapai peningkatan mutu pendidikan.<sup>40</sup>

#### **a. Tipe Kepemimpinan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah mengatakan bahwa tipe kepemimpinan yang digunakan tidak hanya satu tipe yang dipakai tetapi harus menyesuaikan dengan keadaan.<sup>41</sup>

#### **b. Gaya Kepemimpinan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dengan memberikan sifat disiplin dan memotivasi serta mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Rabu 22 Februari 2017, pukul 09.00

<sup>41</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Rabu 22 Februari 2017, pukul 09.00

<sup>42</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Rabu 22 Februari 2017, pukul 09.00

## **2. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah mengatakan bahwa kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan dalam usahanya meningkatkan mutu pendidikan dengan cara mengikut sertakan tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai pelatihan yang disediakan oleh pemerintah. . Setiap kegiatan pelatihan yang diadakan oleh pemerintah selalu paling tidak beliau mengirimkan beberapa perwakilan agar tenaga pendidik dan kependidikan terus berkembang dan membuat inovasi-inovasi baru terhadap apa yang didapatkan ketika mengikuti kegiatan pelatihan. Selain itu beliau juga selalu memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan.<sup>43</sup>

### **a. Kepala Madrasah sebagai Manajer Pendidikan**

Berdasarkan penjelasan dari kepala madrasah mengatakan bahwa kepala madrasah sudah memenuhi kualifikasi sebagai seorang kepala madrasah. Dalam melaksanakan tugasnya beliau sudah sadar dan menegerti bagaimana seharusnya bersikap dalam memberikan perintah kepada tenaga pendidik dan kependidikan. Selain itu kepala madrasah melakukan program supervisi, menyusun program tahunan, memonitoring dan pembinaan peserta didik baru.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Rabu 22 Februari 2017, pukul 10.15

<sup>44</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Rabu 22 Februari 2017, pukul 10.30

**b. Fungsi Kepala Madrasah**

Kepala madrasah sebagai pimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan memiliki beberapa fungsi yang diantaranya adalah:

a) Menentukan visi misi madrasah

Berdasarkan wawancara dengan wakil di bidang humas mengatakan bahwa kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan dalam menentukan visi dan misi sangat memperhatikan berbagai aspek. Maka dari itu beliau selalu melakukan musyawarah dengan dewan guru maupun dengan tenaga kependidikan. Agar dari kesepakatan yang dicapai mendapat hasil yang terbaik dan akan diperoleh visi dan misi yang efektif dan efisien atau bisa disebut juga dengan visi dan misi yang tidak sia-sia. Ketika visi dan misi sudah diterapkan maka semua akan berusaha untuk mewujudkan apa yang sudah diinginkan oleh madrasah dan akan menyiapkan generasi yang berwawasan keislaman, kebangsaan, dan kemasyarakatan serta bermutu tinggi

Visi Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan adalah “Menyiapkan generasi yang berwawasan keislaman, kebangsaan, dan kemasyarakatan serta bermutu tinggi”.

Hal tersebut diwujudkan dengan diterapkannya kegiatan membaca Al-Qur'an yang dilakukan rutin setiap hari dan memperingati peringatan-peringatan hari besar Islam lainnya seperti memperingati maulid Nabi Muhammad SAW. Kegiatan seperti bertujuan untuk menyadarkan siswa-siswinya akan pentingnya

hal tersebut sehingga menjadikan mereka menjadi anak-anak yang berwawasan keislaman.<sup>45</sup>

b) Budaya organisasi madrasah

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, beliau mengatakan bahwa budaya organisasi yang berkembang di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan dinilai sudah cukup baik meskipun masih ada beberapa yang belum sesuai. Contohnya seperti masih ada beberapa siswa yang melanggar tata tertib dan ketentuan yang ada di madrasah.

c) Iklim yang kondusif

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah mengatakan bahwa, interaksi yang terjadi pada lingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan sangat sudah baik. Kalaupun ada kendala itu dapat diselesaikan secara musyawarah. Iklim yang tercipta di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan dirasa kondusif karena selain suasananya yang tenang dan nyaman juga masih terasa asri karena di belakang madrasah terdapat persawahan.<sup>46</sup>

d) Kurikulum

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah yang di dapat dari kepala madrasah sudah menguasai kurikulum dan mengembangkannya sesuai dengan kebutuhan lapangan. Maka dari itu beliau juga menginginkan agar guru-guru yang mengajar di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu

---

<sup>45</sup> Wawancara dengan wakil bidang Humas di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Rabu 22 Februari 2017, pukul 11.00

<sup>46</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Rabu 22 Februari 2017, pukul 11.15

Sungai Selatan juga menguasai kurikulum dengan cara selalu mengikut sertakan guru-guru yang mengajar agar mengikuti pelatihan.<sup>47</sup>

e) Proses pembelajaran

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah mengatakan bahwa proses pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan berjalan cukup lancar. Namun kepala madrasah tetap menginginkan guru-guru agar tetap mengembangkan pembelajaran.

f) Mengembangkan fasilitas madrasah

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan dengan seorang guru, kepala madrasah membuat program kerja bulanan yang salah satu isinya juga menyangkut tentang evaluasi terhadap persediaan dan penggunaan alat-alat madrasah.

g) Mengembangkan manajemen madrasah

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah mengatakan bahwa kepala madrasah sudah melakukan pengelolaan madrasah sebagaimana mestinya.<sup>48</sup> Salah seorang guru mengatakan bahwa dalam mengembangkan manajemen madrasah kepala madrasah melakukan berbagai upaya yang bisa membuat madrasah semakin berkembang.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Rabu 22 Februari 2017, pukul 11.30

<sup>48</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Rabu 22 Februari 2017, pukul 11.30

<sup>49</sup> Wawancara guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Rabu 22 Februari 2017, pukul 11.30

#### h) Mengembangkan sumber daya madrasah

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah dan dengan salah seorang dewan guru, dapat dianalisis bahwa kepala madrasah sudah mengembangkan sumberdaya madrasah dengan menberdayakan guru, tenaga administrasi dan tenaga teknis madrasah dengan mengirimkan mereka untuk mengikuti pelatihan.<sup>50</sup>

#### c. **Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kurikulum**

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dikatakan bahwa kepala madrasah dalam pengembangan kurikulum mengadakan workshop dari beliau langsung, penambahan jam pelajaran yang tadinya hanya ada 40 jam mata pelajaran dalam satu minggunya ditambah menjadi 47 jam. Kurikulum yang digunakan juga masih belum rata semua. Kelas VII dan VIII menggunakan kurikulum 2013, sedangkan kelas IX menggunakan kurikulum KTSP. Karena menurut kepala madrasah susah kalau harus mengganti kurikulum terhadap siswa-siswa yang pernah menggunakan kurikulum KTSP. Maka dari itu kalau kelas IX sudah lulus maka semua akan disama ratakan yakni menggunakan kurikulum 2013.<sup>51</sup>

#### d. **Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Sumber Daya Manusia (SDM)**

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah mengatakan bahwa setelah mengadakan proses seleksi dalam menempatkan sumber daya manusia kepala madrasah terus menerus mengembangkan kemampuan sumber daya

---

<sup>50</sup> Wawancara dengan kepala madrasah dan guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Kamis 23 Februari 2017, pukul 09.00

<sup>51</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Kamis 23 Februari 2017, pukul 09.15

manusia tersebut. Baik itu melalui pembinaan dari beliau secara langsung atau bahkan melalui program dari pemerintah yang bertujuan untuk memajukan pendidikan ke depannya. Beliau juga memerintahkan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan yang masih belum linier untuk kuliah lagi sesuai pada pada jurusannya.<sup>52</sup> Jadi, dengan adanya pelatihan tersebut Sumber Daya Manusia lebih mengalami kesejahteraan.

#### **e. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Sarana dan Prasarana**

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah mengatakan bahwa Ketersediaan sarana dan prasarana merupakan salah satu komponen penting yang harus terpenuhi dalam menunjang manajemen pendidikan yang baik. Sarana prasarana yang tersedia di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan sudah cukup memenuhi. Kepala madrasah menyatakan bahwa diakhir tahun beliau juga mengadakan evaluasi tentang sarana dan prasarana yaitu dengan menyelenggarakan penyusunan rencana perbaikan dan pemeliharaan madrasah dan alat-alat pendidikan lainnya. Sehingga pada saat ini sarana prasarana madrasah sudah memadai.<sup>53</sup>

#### **f. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah mengatakan bahwa dalam menempatkan tenaga pendidik dan kependidikan selain melihat dari kompetensi yang dimiliki oleh guru dan tata usaha juga melihat dari

---

<sup>52</sup> Wawancara dengan kepala madrasah dan guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Kamis 23 Februari 2017, pukul 09.30

<sup>53</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Kamis 23 Februari 2017, pukul 09.30

kemampuannya. Jika dianggap mampu maka beliau akan memberikan tugas tambahan seperti merangkap jabatan. Selain itu beliau juga harus memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan.<sup>54</sup>

### **3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah mengatakan bahwa faktor Pendukung kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan ialah tugas dan tanggung jawab sebagai kepala madrasah yang harus dijalankan. Sedangkan faktor penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan ialah bagaimana menghadapi tenaga pendidik dan kependidikan yang kurang disiplin.<sup>55</sup>

Selain itu faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu: Latar belakang, pengalaman kerja, sarana dan prasarana, dana, faktor internal serta tenaga pendidik dan kependidikan.

- a. Latar Belakang, beliau berlatar belakang pendidikan S2 Administrasi pada tahun 2014 di Universitas Lambung Mangkurat, sedangkan kepala madrasah terdahulu berlatar belakang pendidikan S1.
- b. Pengalaman Kerja, sebelum menjadi kepala beliau pernah menjadi tenaga pendidik di MIS Nurul Huda, di MAN Negara, di MTsN Negara, serta menjadi kepala MAN 3 Kandangan.

---

<sup>54</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Kamis 23 Februari 2017, pukul 09.30

<sup>55</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Rabu 22 Februari 2017, pukul 09.15

- c. Sarana dan prasarana, fasilitas yang ada di madrasah sekarang sudah semakin lengkap, sedangkan waktu dahulu masih kekurangan fasilitas.
- d. Dana, dana yang diperoleh madrasah berasal dari infak, sumbangan dan dari kepala madrasah itu sendiri.
- e. Faktor Internal, berasal dari lingkungan madrasah yang memberi pengaruh sehingga madrasah dapat meningkatkan mutu.
- f. Tenaga Pendidik dan Kependidikan, tenaga pendidik dan kependidikan yang sekarang sudah banyak yang sertifikasi sedangkan yang dahulu masih belum banyak yang sertifikasi.

### **C. Analisis Data**

Berdasarkan penjelasan yang penulis uraikan pada penyajian data Sebelumnya, maka dapat diperoleh gambaran singkat tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan sudah terlaksana dengan baik. Untuk lebih jelasnya penulis akan memberikan analisis sebagai berikut:

#### **1. Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Pendidikan**

Kepala madrasah merupakan seorang pendidik yang mendapat tugas tambahan sebagai seorang pemimpin di madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala madrasah dengan sebaik mungkin, dengan harapan dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif dan seefisien mungkin untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan hasil wawancara kepala madrasah sudah menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin. Beliau sudah mendayagunakan seluruh

sumber daya yang ada di madrasah sehingga dapat mencapai peningkatan mutu pendidikan.

#### **a. Tipe Kepemimpinan**

Bentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe pokok kepemimpinan, yaitu:

(1) Tipe kepemimpinan otoriter, (2) tipe kepemimpinan kendali bebas, (3) tipe kepemimpinan demokratis.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah mengatakan bahwa tipe kepemimpinan yang digunakan tidak hanya satu tipe yang dipakai tetapi harus menyesuaikan dengan keadaan.

#### **b. Gaya Kepemimpinan**

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesempatan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dengan memberikan sifat disiplin dan memotivasi serta mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan.

## **2. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Upaya dalam meningkatkan mutu sebuah pendidikan seorang kepala madrasah harus memahami bagaimana tugas dan tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah serta memenuhi syarat sebagai seorang kepala madrasah. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan beberapa orang dewan guru serta dibuktikan dengan dokumentasi yang didapat oleh penulis dapat dikatakan bahwa kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Adapun Kepemimpinan yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan adalah sebagai berikut:

### **a. Kepala Madrasah Sebagai Manajer Pendidikan**

Kepala madrasah adalah pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan yang memiliki peranan sangat penting dan berpengaruh. Untuk menjadi seorang kepala madrasah tidaklah mudah, yakni harus memenuhi beberapa persyaratan yang diantaranya: (a) beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, (b) memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S1), (c) berusia setinggi-tingginya 56 tahun pada waktu pengangkatan sebagai kepala madrasah, (d) sehat jasmani dan rohani, (e) tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang atau berat, (f) memiliki sertifikasi pendidik, (g) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun, (h) memiliki pangkat serendah-rendahnya III C.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2004), h. 548-550

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan dibenarkan oleh guru, serta dibuktikan dengan dokumentasi melalui observasi oleh penulis dengan karyawan tata usaha, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah sebagai manajer pendidikan sudah memenuhi persyaratan sebagaimana mestinya. Kepala madrasah sudah memenuhi persyaratan seperti beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki kualifikasi akademik (S2) karena beliau lulusan Administrasi dari Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin berusia setinggi-tingginya 56 tahun pada waktu pengangkatan sebagai kepala madrasah, sehat jasmani dan rohani, tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang atau berat, memiliki sertifikasi pendidik, memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun, memiliki pangkat serendah-rendahnya III C.

Seorang Kepala madrasah dalam melaksanakan tugas sudah paham dan mengerti bagaimana seharusnya bersikap dalam memberikan tugas kepada guru-guru maupun kepada seluruh staff tata usaha. Hal ini dibuktikan dengan terpilihnya beliau menjadi seorang kepala madrasah selama 7 tahun dari tahun 2010 – 2017. Dalam tugasnya kepala madrasah melakukan supervisi, menyusun program tahunan, memonitoring dan pembinaan peserta didik baru

#### **b. Fungsi Kepala Madrasah**

Kepala madrasah merupakan pemimpin madrasah dan manajer madrasah atau administrator madrasah. Sebagai seorang pemimpin kepala madrasah memiliki fungsi yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan sebuah madrasah yang dipimpin nya. Kepala madrasah harus memahami fungsi sebagai seorang kepala madrasah seperti fungsi dalam menentukan visi misi dan strategi

madrasah, budaya organisasi madrasah/sekolah, iklim yang kondusif, kurikulum, proses pembelajaran, mengembangkan fasilitas pendidikan, mengembangkan manajemen madrasah dan mengembangkan sumber daya manusia.

a) Menentukan visi misi madrasah

Visi adalah apa yang dicapai, apa yang ingin diimpikan, apa yang ingin direalisasi oleh madrasah di masa yang akan datang. Misi adalah apa yang harus dilakukan untuk mewujudkan atau merealisasi visi madrasah. Untuk mencapai visi, madrasah harus melaksanakan proses pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Sedangkan rencana strategik atau rencana induk merupakan tujuan, sasaran dan aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan madrasah untuk merealisasi visi madrasah jangka waktu tiga sampai lima tahun mendatang.

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah dan staff tata usaha dapat dikatakan bahwa Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan memiliki visi misi yang cukup baik. kepala madrasah dalam menentukan visi misi dengan cara musyawarah. Sehingga ketika visi misi sudah ditetapkan maka semua orang yang berada di lingkungan madrasah akan berusaha untuk mencapai visi misi tersebut. Visi dari Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan adalah “Menyiapkan generasi yang berwawasan keislaman, kebangsaan, dan kemasyarakatan serta bermutu tinggi”.

b) Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah budaya organisasi yang berkembang mempengaruhi terhadap suasana madrasah/ sekolah. Karena

dengan terciptanya budaya organisasi yang baik maka akan terhindar dari hal-hal yang mengakibatkan pelanggaran yang tidak diinginkan.

Budaya organisasi yang berkembang di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan sudah berkembang cukup baik. Seperti halnya budaya sopan santun, sapa, dan saling menghormati antara guru maupun staff dan karyawan lainnya. Meskipun begitu tetap saja ada beberapa budaya yang berkembang yang dapat dikatakan kurang baik dalam sebuah lembaga pendidikan seperti masih beberapa guru yang kurang disiplin. Namun kepala madrasah terus melakukan pembinaan dalam menghadapi situasi yang demikian dengan cara menegur guru yang bersangkutan.

c) Iklim yang kondusif

Iklim merupakan suasana yang diciptakan. Iklim yang tercipta secara kondusif akan membuat hal-hal yang berada di dalam lingkungan tersebut saling bersinergi satu sama lainnya. Iklim bukan saja tentang pemandangan atau keadaan yang dilihat oleh mata melainkan juga tentang perasaan orang-orang yang berada di dalam lingkungan tersebut.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan kepala madrasah dapat dikatakan bahwa iklim yang tercipta di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan sudah cukup kondusif. Suasana yang bukan hanya mengenai pemandangan melainkan juga suasana yang tercipta terhadap orang-orang yang berada di lingkungan pendidikan tersebut.

#### d) Kurikulum

Kepala madrasah harus memahami kurikulum dan mengembangkannya secara terus-menerus secara periodik. Kurikulum harus mencerminkan kebutuhan masyarakat mengenai kompetensi tenaga kerja yang diperlukan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dapat dikatakan bahwa kepala madrasah sudah memahami kurikulum dengan cukup baik. Kurikulum yang berlaku di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan sudah berjalan sebagaimana mestinya. Kendala didapatkan ketika masih ada beberapa orang guru yang belum menguasai kurikulum. Kepala madrasah mengikut sertakan pelatihan untuk guru-guru yang masih belum menguasai kurikulum.

#### e) Proses Pembelajaran

Sebagai pemimpin madrasah kepala madrasah harus mengembangkan proses pembelajaran secara terus menerus. Kepala madrasah harus mencari teknologi pendidikan mutakhir yang dapat dipergunakan oleh guru dalam mengajar dan tenaga teknis pendidikan dalam memberi dukungan kepada proses pembelajaran.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan dengan seorang guru. dapat dikatakan bahwa kepala madrasah sudah juga terus menerus berusaha mengembangkan proses pembelajaran yang sudah ada dengan mengevaluasi proses pembelajaran. Sehingga dengan cara itu dapat diketahui apabila ada pembelajaran yang kurang efektif bisa dicarikan jalan keluarnya.

f) Mengembangkan fasilitas pendidikan

Fasilitas pendidikan merupakan hal yang berpengaruh terhadap proses pembelajaran secara langsung maupun tidak langsung. Fasilitas tersebut diantaranya adalah gedung madrasah, perpustakaan, laboratorium, alat peraga pendidikan dan sebagainya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan wakil bidang sarana prasarana dapat dikatakan bahwa fasilitas pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan sudah memadai. Menyangkut hal ini kepala madrasah membuat program kerja bulanan mengenai evaluasi terhadap persediaan dan penggunaan alat-alat madrasah agar lebih memadai lagi.

g) Mengembangkan Manajemen Madrasah

Pengembangan Manajemen madrasah merupakan aspek dalam sebuah peningkatan mutu madrasah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah mengatakan bahwa kepala madrasah sudah melakukan pengelolaan madrasah sebagaimana mestinya serta melakukan berbagai upaya yang bisa membuat madrasah semakin berkembang.

h) Mengembangkan sumber daya madrasah

kepala madrasah merupakan manajer puncak dari madrasah. Kepala madrasah memimpin proses perencanaan, menyusun standar-standar dan prosedur layanan manajemen, memimpin pelaksanaan aktivitas manajemen dan mengevaluasi hasilnya.

### **c. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kurikulum**

Kurikulum secara umum didefinisikan sebagai suatu rencana/plan yang dikembangkan untuk memperlancar proses belajar mengajar dengan arahan atau bimbingan madrasah serta anggota stafnya.<sup>57</sup>

Pengembangan kurikulum ialah mengarahkan kurikulum sekarang ke tujuan pendidikan yang diharapkan karena adanya berbagai pengaruh yang sifatnya positif yang datangnya dari luar atau dari dalam sendiri, dengan harapan agar peserta didik dapat menghadapi masa depan dengan baik. Oleh karena itu, pengembangan kurikulum harus bersifat antisipatif, adaptif, dan aplikatif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah pengembangan kurikulum yang dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan sudah diarahkan sebagaimana mestinya. penambahan jam pelajaran yang tadinya hanya ada 40 jam mata pelajaran dalam satu minggunya ditambah menjadi 47 jam.

### **d. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Sumber Daya Manusia (SDM)**

Pegawai atau Karyawan dalam suatu organisasi sebagai sumber daya manusia dan sebagai hasil dan proses seleksi harus dikembangkan dengan baik agar kemampuan mereka dapat mengikuti perkembangan organisasi.<sup>58</sup> Pusat pendidikan dan pelatihan disetiap institusi tugas pokoknya adalah melaksanakan pendidikan dan pelatihan pegawai untuk lebih meningkatkan kemampuan pegawai atau karyawan dilingkungan institusi tersebut dan akhirnya juga membawa

---

<sup>57</sup> Subandijah, *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 1996), h. 33-34

<sup>58</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), h. 72-83

dampak terhadap pengembangan organisasi atau institusi yang bersangkutan yang dalam hal ini adalah sebuah madrasah.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan kepala madrasah dapat dikatakan bahwa kepala madrasah terus menerus mengembangkan kemampuan sumber daya manusia melalui pembinaan secara langsung atau bahkan melalui program pelatihan yang diadakan oleh pemerintah. yakni bagi para tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak linier diperintahkan beliau untuk kuliah lagi sesuai pada jurusannya agar kompetensi yang dimiliki sesuai.

#### **e. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Sarana Prasarana**

Sarana dan prasarana pendidikan adalah semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar mengajar baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak agar tujuan pencapaian pendidikan dapat berjalan dengan lancar, efektif, teratur dan efisien. Misalnya: gedung, ruang kelas, meja kursi serta alat-alat media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang proses berjalannya pendidikan atau pengajaran. Seperti halaman, kebun, tanaman, jalan. Tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman untuk pengajaran biologi, halaman sebagai lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan. Ketersediaan sarana dan prasarana merupakan salah satu komponen penting yang harus terpenuhi dalam menunjang manajemen pendidikan yang baik.<sup>59</sup>

Berdasarkan beberapa penjelasan dari kepala madrasah dan salah seorang dewan guru, dapat penulis simpulkan bahwa memang benar sarana dan prasarana

---

<sup>59</sup> Mohammad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2014), h. 119

merupakan hal yang menunjang bagi keberlangsungan pembelajaran. Dan hal ini juga merupakan salah satu faktor penting dalam proses pembelajaran. Salah seorang dewan guru juga menyatakan bahwa sarana dan prasarana yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan belakangan mengalami perbaikan dan perubahan jika di bandingkan dengan beberapa tahun silam. Seperti penembokan halaman, pembuatan parkir, penambahan ruang kelas, penambahan wc, perbaikan mushalla.

#### **f. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

Pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan beberapa orang dewan guru, dapat dianalisis bahwa tenaga pendidik yang berada di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan sudah melakukan tugas dan tanggung jawab mereka sebagai seorang tenaga pendidik. Tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan juga sudah memiliki kemampuan yang baik. Tenaga kependidikan tersebut dinilai cukup ahli dalam menghimpun data.

### **3. Faktor Penghambat dan Pendukung Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah mengatakan bahwa faktor Pendukung kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan ialah tugas dan tanggung jawab sebagai kepala madrasah yang harus dijalankan. Sedangkan faktor penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan ialah bagaimana menghadapi tenaga pendidik dan kependidikan yang kurang disiplin. Selain itu faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu:

- a. Latar Belakang, beliau berlatar belakang pendidikan S2 Administrasi pada tahun 2014 di Universitas Lambung Mangkurat, sedangkan kepala madrasah terdahulu berlatar belakang pendidikan S1.
- b. Pengalaman Kerja, sebelum menjadi kepala beliau pernah menjadi tenaga pendidik di MIS Nurul Huda, di MAN Negara, di MTsN Negara, serta menjadi kepala MAN 3 Kandangan.
- c. Sarana dan prasarana, fasilitas yang ada di madrasah sekarang sudah semakin lengkap, sedangkan waktu dahulu masih kekurangan fasilitas, dana yang diperoleh madrasah berasal dari infak, sumbangan dan dari kepala madrasah itu sendiri, faktor interal yang berasal dari lingkungan madrasah yang memberi pengaruh sehingga madrasah dapat meningkatkan mutu serta tenaga Pendidik dan Kependidikan yang sekarang sudah banyak sertifikasi sedangkan dahulu masih belum banyak yang sertifikasi.