

BAB IV

PEMAPARAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian studi multi situs ini dilaksanakan pada tiga Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) yang di kecamatan Gambut kabupaten Banjar. Madrasah tersebut adalah MIN 8 Banjar, MIN 10 Banjar, dan MIN 20 Banjar. Selanjutnya akan peneliti jelaskan gambaran umum tentang lokasi penelitian tersebut.

Pertama adalah MIN 8 Banjar, letak madrasah ini berada di desa Tambak Sirang Laut, alamat tepatnya yaitu Jalan Irigasi tambak sirang laut Rt.003 kecamatan gambut kabupaten Banjar. Jika dihitung jarak dari kantor Kecamatan Gambut maka sekitar ± 7 Km. dari sensus yang telah dilakukan untuk lingkungan di sekitar madrasah ini mayoritas penduduknya 85% adalah sebagai petani, kemudian untuk yang berstatus pegawai negeri $\pm 10\%$ dan sisanya 5% sebagai pekerja swasta. Secara tofografi MIN 8 Banjar berbatasan dengan:

1. Sisi barat berhubungan dengan perumahan penduduk
2. sisi utara berhubungan dengan tanah/area persawahan
3. sisi timur juga berhubungan dengan perumahan penduduk
4. sisi selatan berbatasan dengan jalan utama desa tambak sirang laut.

Kemudian yang kedua adalah MIN 10 Banjar, lokasi penelitian kedua ini berada di jalan Ahmad Yani Km. 15.500 Gambut kelurahan gambut kecamatan gambut kabupaten banjar provinsi kalimantan selatan. Dengan akses yang strategis tersebut membuat para guru dan karyawan harus selalu memperhatikan

para siswa yang akan berbelanja atau jajan di luar pagar madrasah pada saat jam istirahat. Oleh karena itulah untuk kantor Guru sendiri menghadap ke arah jalan raya sehingga memudahkan para guru dan karyawan untuk mengawasi para siswa. Untuk sarana dan prasarana Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar sudah cukup memadai. Dulunya jika saat musim hujan deras akan menggenangi madrasah, namun sekarang para siswa tidak perlu cemas karena untuk ruang belajar sudah cukup tinggi sehingga proses kegiatan belajar mengajar dapat terlaksana dengan baik. Berikut adalah gambaran secara tofografi keadaan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar:

1. Dari kanan berbatasan dengan beberapa perumahan penduduk
2. Dari kiri juga berhubungan dengan beberapa perumahan penduduk (untuk jalan masuk utama adalah dengan melewati pagar madrasah dan belakang kelas atau samping ruang kepala madrasah dan staff tata usaha).
3. Area belakang adalah tanah persawahan
4. Area depan berbatasan dengan jalan utama atau jalan raya.

Ketiga dilanjutkan dengan MIN 20 Banjar, untuk alamat madrasah ini berada di jalan Beringin Rt.04 Rw.02 desa tambak sirang darat kecamatan gambut kabupaten banjar. Madrasah ini letaknya cukup strategis, dengan posisi yang berada di tepi Jalan Utama desa dan juga madrasah ini dikelilingi oleh pagar kayu dan dinding semen di bagian depan yang aman sehingga para siswa dapat bermain dengan leluasa dan terbebas dari hal-hal yang dapat membahayakan. Secara tofografi MIN 20 Banjar berbatasan:

1. Dari arah barat berbatasan dengan perumahan penduduk;
2. Dari arah utara berbatasan dengan tanah persawahan warga;
3. Dari arah timur berbatasan dengan Alkah/kuburan Muslimin;
4. Dari arah selatan terhubung dengan jalan Desa Tambak Sirang Darat.

Agar dapat mengenal lebih jauh tentang ketiga madrasah ini peneliti akan mencoba menjelaskan tentang bagaimana sejarah singkat, tabel profil madrasah, visi, misi serta tujuan madrasah, profil kepala madrasah, data kepala madrasah yang pernah menjabat, guru, staff TU, siswa, data prestasi siswa, serta data sarana dan prasarana yang ada di tiga madrasah ibtidaiyah negeri tersebut.

Tabel profil di setiap madrasah tentu mempunyai format yang berbeda, karena setiap madrasah mempunyai ciri khas masing-masing dalam membuatnya, oleh karena itu peneliti berusaha menulis apa yang ditampilkan sesuai dengan dokumen yang peneliti temukan di lapangan, jika data tersebut memang tidak bisa diubah karena suatu alasan, maka peneliti akan biarkan seperti aslinya karena mengubah data yang ada di lapangan dan dokumen tidak sesuai keadaan faktanya tentu sangat tidak diperbolehkan.

1. Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar

a. Sejarah Singkat Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar

Nahdatus Shibyan adalah sebutan madrasah ini sebelum menjadi negeri atau masih berstatus swasta pada tahun 1952. Pada saat itu madrasah ini masih dikelola oleh masyarakat/BP3 yang bertempat didesa Tambak Sirang Laut. Kemudian madrasah ini menjadi negeri pada tahun 1970 dan dijadikan madrasah teladan

sekecamatan Gambut. Kemudian pada tahun 1989/1999 berubah nama menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Model Tambak Sirang. Kemudian pada tahun 2017 nama madrasah diubah oleh pemerintah karena penyetaraan dengan beberapa madrasah negeri yang ada di kabupaten Banjar, sehingga madrasah ini menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 8 Banjar.

Setelah madrasah ini menjadi negeri pada tahun 1970, beberapa tahun kemudian tepatnya pada tahun 1984/1985 Departemen Agama memberikan bantuan yaitu rehap bangunan sebanyak 3 buah ruang. Dilanjutkan pada tahun berikutnya 1986/1987 dibangun 4 buah ruang dan salah satunya dijadikan ruang guru. Dengan ruang belajar yang belum mencukupi dan memprihatinkan karena seiring berjalannya waktu yang tidak singkat dan banyaknya tantangan zaman yang harus dihadapi maka pihak sekolah pun berupaya dengan maksimal agar bisa merehap dan memperbaikinya dengan dana yang tentu sangat terbatas. Namun harapan baru muncul pada tahun 1989/1999 Madrasah Ibtidaiyah Negeri Tambak Sirang dijadikan model bagi sekolah lain sehingga merubah nama madrasah ini menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri Model Tambak Sirang dan bantuan proyek pembangunan pun datang dari BEP ADB-LOAN berupa bangunan ruang belajar tiga (3) buah, kemudian ruangan perpustakaan, dan ruangan Aula serbaguna masing-masing 1 buah. Bantuan bangunan pun sekarang sudah cukup memadai dan madrasah ini terus berbenah menjadi semakin maju dan lebih baik lagi.

Pembinaan yang ada di madrasah ini disamping mendapat bantuan fisik, juga mendapat peralatan elektronik begitu juga dengan alat peraganya semua itu

untuk menunjang kegiatan pembelajaran yang terbaik. Contoh bantuan elektronik adalah perangkat lunak komputer sedangkan untuk alat peraga berupa peta, globe dan alat-alat pembelajaran IPA, bahkan madrasah ini mempunyai laboratorium sendiri baik itu laboratorium IPA maupun laboratorium Bahasa. Oleh karena itu untuk menunjang hal tersebut diberikan lah pelatihan untuk tenaga tekhnisi laboratorium, tekhnisi komputer, dan tenaga pustakawan.

b. Tabel Profil madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar

Tabel 4.1 Tabel profil yang dibuat khusus oleh Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar

1.	Nama Madrasah	: MIN 8 Banjar
2.	Alamat madrasah	
	a. Jalan	: Jl. Irigasi Tambak Sirang Laut
	b. Desa	: Tambak Sirang
	c. Kecamatan	: Gambut
	d. Kabupaten	: Banjar
	e. Provinsi	: Kalimantan Selatan
	f. Nomor Telpon	: 05117403551 – 05117234089
3.	Nama Yayasan	: -
4.	Status Madrasah	: Negeri
5.	SK Akreditasi	: A
	a. Nilai	: 94
	b. Nomor	: 103/BAN-SM-P/AK/X/2018
	c. Tanggal	: 31 Oktober 2018
6.	Nomor Statistik Madrasah	: 111163030014
7.	Tahun Berdiri	: 1952
8.	Nama Pendiri Madrasah	: H. Basrani (<i>alm</i>)
9.	Nama Kepala Madrasah	: H. Syamsuri, S.Pd.I
10.	SK Kepala Madrasah	
	a. Nomor	: 189/Kw.17.1 - 2 / Kp. 07.6 /2/2019
	b. Tanggal	: 19 Desember 2019

c. Visi dan Misi serta Tujuan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar

1. Visi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar yaitu :

“Terwujudnya peserta didik yang berimtaq, berakhlak mulia dan menguasai iptek”.

2. Misi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar yaitu:

1. Mengembangkan kurikulum sesuai dengan standar pendidikan nasional.
2. Menyiapkan generasi unggul yang memiliki potensi dibidang imtaq dan iptek.
3. Membentuk sumber daya manusia yang berakhlak mulia dan berkepribadian Islami.
4. Menanam rasa kebersamaan, kesetiakawanan dan kekeluargaan.
5. Mengembangkan fasilitas (sarana prasarana) pendidikan.
6. Mengembangkan mutu kelembagaan dan manajemen madrasah.
7. Mengembangkan standar pembiayaan.
8. Mengembangkan standar penilaian pendidikan.

3. Tujuan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar yaitu:

Tujuan madrasah merupakan jabaran dari visi dan misi Madrasah agar komunikatif dan bisa diukur sebagai berikut:

1. Memiliki perangkat pembelajaran yang lengkap untuk semua mata pelajaran dan untuk semua jenjang.
 2. Memiliki kurikulum muatan lokal yang disesuaikan dengan kondisi madrasah
 3. Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional dan mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya
-

4. Melaksanakan Pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan di dunia pendidikan (bernuansa CTL)
 5. Memiliki sarana dan prasarana pendidikan yang memadai
 6. Memperoleh persentase kelulusan $\geq 90\%$
 7. Terlaksananya Manajemen Berbasis madrasah dalam pengelolaan madrasah
 8. Melaksanakan dan mengikuti lomba-lomba bidang akademik untuk semua mata pelajaran serta lomba-lomba non akademik lainnya
 9. Memiliki administrasi madrasah yang lengkap.
-

c. Data Kepala Madrasah Saat ini dan Yang Pernah Menjabat Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar



Gambar 4: Kepala Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar saat ini bernama H. Syamsuri, S. Pd. I, beliau lahir di Tatah Bangkal, pada tanggal 1, bulan Juli, tahun 1968. Rumah beliau berada atau beralamat di Jl. Tatah Bangkal No. 29A RT.02 RW. 01 Desa Mekar Sari Kec. Tatah Makmur Kab. Banjar. dan pendidikan terakhir beliau adalah lulusan S1 Pendidikan Agama Islam (PAI) Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin pada tahun 2004. Beliau mulai menjadi kepala madrasah MIN 8 Banjar pada 19 Desember 2019. Berikut adalah data lengkap riwayat pendidikan dan jabatan yang pernah di ampu beliau:

Pendidikan :

- SDN Nirwana (1982)
 - MTs Darul Imad (1985)
 - PGAN Banajrmaain (1988)
 - D2 PAI Faktar IAIN Antasari Banjarmasin (1992)
 - S1 PAI Faktar IAIN Antasari Banjarmasin (2004)
-

Jabatan yang pernah diampu :

- Guru MIN Gambut (1995-1996)
- Kepala MIN Fillial Darul Imad (1996-1997)
- Guru MIN Thaibah Raya (1997-2008)
- Bendaharawan Rutin MIN Thaibah Raya (1997-2000 & 2005-2008)
- Kepala MI Imaduddin (2008-2015)
- Kepala MIN Aluh-aluh Besar (2015- 2017)
- Kepala MIN 19 Banjar (2017 - 2019)
- Kepala MIN 8 Banjar (2020 -)

Kemudian Data pada tabel berikut dibawah ini adalah masa periode kepala madrasah yang ada di MIN 8 Banjar sebelum beliau, yaitu:

Tabel 4.2 Periode Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar

NO	NAMA KEPALA MADRASAH	PRIODE TAHUN
1.	H. Baseran	1952 – 1965
2.	Abd. Wahab	1965 – 1978
3.	H. Syahbana	1978 – 1982
4.	H. M. Ilmi SD	1982 – 1987
5.	H. M. Thahir	1987 – 1989
6.	H. Rahmat Jumbri	1989 – 1995
7.	Drs. H. Abdul Wahab Syahrani	1995 – 1999
8.	Dra. Hj. Umi Kasum	1999 – 2010
9.	Abdul Halim, M.Pd.I	2010 – 2013
10.	Drs. Junaidi	2013 - 2017

11	Hj.Nahdah, S.Ag, MM	2017 – 2019
12	H. Syamsuri, S. Pd. I	2020 – Sekarang

d. Data Siswa, Guru, dan Tu di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar

Data siswa yang terdaftar, sebagai siswa di MIN 8 Banjar sebanyak 199 orang. Untuk rincian dari jumlah siswa dan siswi nya dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3 Data jumlah siswa di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar Tahun Pelajaran 2020/2021

TINGKATAN KELAS	SISWA		JUMLAH
	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	
KELAS I	24	19	43
KELAS II	16	17	33
KELAS III	21	15	36
KELAS IV	15	9	24
KELAS V	13	16	29
KELAS VI	16	13	29
JUMLAH TOTAL	105	89	194

Berdasarkan dari tabel diatas dapat dikatakan bahwa MIN 8 Banjar sudah mencukupi untuk jumlah siswa per angkatan. untuk jumlah angkatan siswa yang melebihi dari 25 siswa perkelas maka akan di bagi menjadi 2 kelas untuk tiap angkatannya, karena ketersediaan bangku dan kursi serta keefektifan pembelajaran di kelas sehingga para siswa dibagi sebagaimana tersebut. Dari data yang peneliti

peroleh untuk kelas 1 – 6 terbagi menjadi 2 kelas, kecuali untuk kelas 4 untuk angkatan tahun ini hanya 1 kelas.

Pembagiannya adalah sebagai berikut: untuk kelas 1a berjumlah 21 siswa dan kelas 1b berjumlah 22 siswa jadi total kedua kelas adalah 43 siswa. Kemudian untuk kelas 2a berjumlah 16 siswa dan untuk kelas 2b berjumlah 17 siswa, jadi total kelas 2 adalah 33 siswa. Kemudian untuk kelas 3a berjumlah 18 siswa dan untuk kelas 3b juga berjumlah 18 siswa, jadi total kelas 3 adalah 36 siswa. Kemudian untuk kelas 4 berjumlah 24 siswa untuk angkatan tahun 2020/2021. Kemudian untuk kelas 5a berjumlah 14 siswa dan untuk kelas 5b berjumlah 15 siswa jadi total kelas 5 adalah 29 siswa. Dan terakhir untuk kelas 6a berjumlah 15 siswa dan untuk kelas 6b berjumlah 14 siswa total siswa kelas 6 adalah 29 siswa. Jadi total keseluruhan siswa dan siswa tahun pelajaran 2020/2021 berjumlah 194 siswa.

Adapun untuk jumlah guru dan karyawan yang ada di MIN 8 Banjar beserta jenjang pendidikan yang pernah ditempuh akan peneliti letakkan dibagian lampiran. Dan untuk secara ringkasnya jumlah guru dan karyawan yang aktif di MIN 8 Banjar dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4 Data keadaan guru dan staf tata usaha di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar

No	Guru dan karyawan	Jumlah
1	Tenaga Pendidik (PNS)	13 Orang
2	Tenaga Pendidik (Non PNS)	6 Orang
3	Pramubakti	2 Orang
Jumlah Total		21 Orang

e. Data Sarana Dan Prasarana Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar

Hasil dokumentasi yang peneliti temukan dilapangan dan juga berdasarkan data yang sudah ada, terdapat sarana prasarana yang tersedia di MIN 8 Banjar tahun pelajaran 2020/2021, sebagai berikut:

Tabel 4.5 Kelengkapan Sarana dan Prasarana yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar

No	Jenis Ruang	Keadaan			Jumlah
		B	RR	RB	
1	Ruang Kepala Madrasah	1			1
2	Ruang Guru	1			1
3	Ruang Kelas	9	2		11
4	Ruang Perpustakaan	1			1
5	Ruang UKS		1		1
6	Ruang Koperasi	1			1
7	Ruang Lab. Bahasa	1			1
8	Ruang Lab. IPA			1	1
9	Ruang Lab. PAI	1			1
10	Ruang BP/ BK	1			1
11	Ruang Komite		1		1
12	Ruang Pramuka	1			1
13	Ruang Keterampilan	1			1
14	Ruang Tata Usaha	1			1
15	Mushalla	1			1

Sarana dan prasarana yang ada di MIN 8 Banjar ini sudah bisa dikatakan cukup memadai dengan pengelolaan dan kerjasama para guru dan karyawan madrasah yang saling membantu satu sama lain. Nama yang dulunya MIN Model bukan hanya sekedar nama, karena MIN 8 Banjar memang mempunyai fasilitas yang memadai dan terbilang cukup lengkap jika dibandingkan dengan madrasah yang ada disekitarnya.

2. Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar

a. Sejarah Singkat Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar

Madrasah Ibtidaiyah Hidayatul Mustaqim adalah nama madrasah ini ketika masih berstatus madrasah Swasta. Madrasah ini didirikan pada tahun 1950. Dalam perkembangan perjalanan di dunia pendidikan untuk mengayomi pendidikan agama di lingkungan masyarakat, madrasah ini mengalami kemajuan dan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat setempat sehingga kemudian berselang 10 tahun menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri Gambut Pada tahun 1970 melalui SK Mentri Agama RI Nomor 195 tanggal 30 September 1970.

Pada tahun 2016 berubah lagi menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar karena penyataran oleh pemerintah pusat sesuai dengan Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 671 tahun 2016 yang mulai diterapkan pada 17 November 2016. Madrasah ibtidaiyah negeri 10 banjar ini menjadi salah satu sekolah favorit yang ada di Gambut karena disamping aksesnya dekat dengan jalan raya, madrasah ini juga sudah terakriditasi A.

b. Tabel Profil madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar

Tabel 4.6 Tabel profil yang dibuat khusus oleh Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar

TABEL PROFIL MIN 10 Banjar

1	Nama Madrasah	MIN 10 Banjar
2	Nomor Statistik Madrasah	111163030015
3	Nomor Pokok Sekolah Nasional	60722834
4	Nomor Pokok Wajib Pajak	00.592.097.0.-732. 000 An: MIN Gambut
5	Provinsi	Kalimantan Selatan
6	Kabupaten	Banjar
7	Kecamatan	Gambut
8	Kelurahan/Desa	Gambut
9	Alamat	A. Yani Km. 15.500 Gambut
10	Kode Pos	70652
11	Kode Satker	593767
12	E-Mail	min10banjar@gmail.com
13	Nomor SK Status Negeri	251/1970
14	Tahun Didirikan	1951
15	Status Akreditasi	A
16	Nomor SK Akreditasi	058/BAP-SM/PROP- 15/LL/XII/2013
17	Data Geografis	Latitude : -3,414189 Longitude : 114,676547
18	Status Tanah	Hak Milik (Luas 2840 m2) Sertifikat
19	Luas Bangunan	1116 m2

c. Visi dan Misi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar

1. Visi

“Terwujudnya Peserta Didik Yang Berilmu Pengetahuan Dasar Bermutu dan Berjiwa Islami”

2. Misi

- a) Meningkatkan mutu pendidikan dengan mengembangkan PBM yang efektif
- b) Menumbuhkan kesadaran orang tua dan masyarakat tentang arti Pendidikan

- c) Mengupayakan terselenggaranya pendidikan benuansa Islami menekankan pada pelaksana ibadah dan akhlakul karimah
- d) Peningkatan kualitas dan kompetensi sumber daya madrasah
- e) Mengupayakan kelengkapan dan perbaikan sarana dan prasarana
- f) Menciptakan hubungan baik dengan orangtua / wali siswa dan masyarakat.

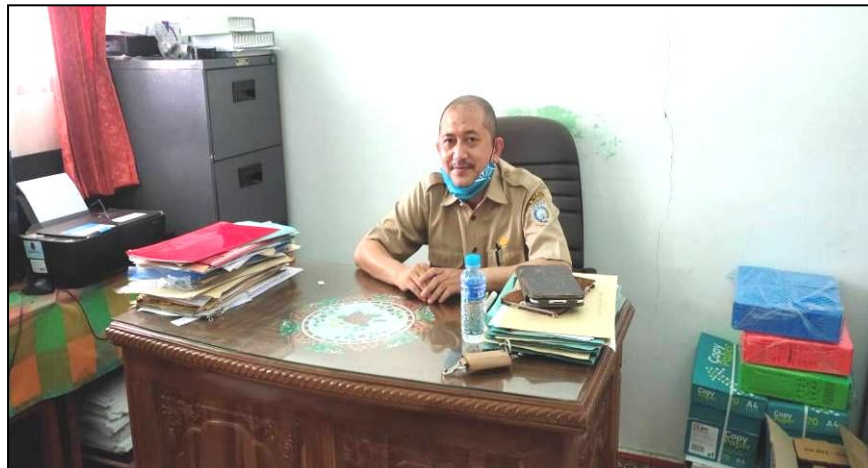
3. Tujuan Satuan Pendidikan (Umum)

Meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

4. Tujuan Madrasah

- a) Siswa beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia
 - b) Siswa sehat jasmani dan rohani
 - c) Siswa memiliki dasar-dasar pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi
 - d) Mengenal dan mencintai bangsa, masyarakat, dan kebudayaannya
 - e) Siswa kreatif, terampil, dan bekerja untuk mengembangkan diri secara terus menerus.
-

c. Data Kepala Madrasah Saat ini dan yang Pernah Menjabat Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar



Gambar 5: Kepala Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar saat ini bernama H. Abdul Halim, M. Pd. I, beliau lahir di Gambut, pada tanggal 18, bulan Februari, tahun 1973. Rumah beliau berada atau beralamat di Komplek Muatika Graha Asri. Mustika II No. 09 RT 11 RW 01 Loktabat Utara Banjarbaru. dan pendidikan terakhir beliau adalah lulusan S2 Manajemen pendidikan Islam, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Antasari Banjarmasin. Beliau menjadi kepala madrasah MIN 10 Banjar pada 13 Nopember 2017. Berikut adalah data lengkap riwayat pendidikan dan jabatan yang pernah di ampu beliau:

Pendidikan :

1. SDN Putera Harapan tahun 1986. Sekarang SDN kayu Bawang 1
 2. MTsN Gambut 2 1989 Sekarang MTsN 1 Banjar
 3. MAN Gambut Tahun 1992. Sekarang MAN 3 Banjar
 4. S1 Tarbiyah IAIN Antasari tahun 1997.
 5. S2 Manajemen Pendidikan Islam IAIN Antasari
-

Jabatan yang pernah diampu :

1. Guru MIN Model Tambak Sirang
2. Kepala MIN sungai Sipai
3. kepala MIN Model Martapura
4. Kepala MIN Model Tambak Sirang
5. Kepala MIN Handil II
6. Kepala MIN 10 Banjar

Dan Data pada tabel berikut dibawah ini adalah masa periode kepala madrasah yang ada di MIN 10 Banjar dari awal berdiri hingga beliau menjabat sekarang, yaitu:

Tabel 4.7 Periode Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar

NO	NAMA KEPALA MADRASAH	PRIODE TAHUN
1.	H. Jamhuri	1950 – 1958
2.	Yunani	1958 – 1968
3.	H. Normansyah Daim	1968 – 1973
4.	H. Abdul Majid	1973 – 1976
5.	H. Mar'ie	1976 – 1980
6.	Nazarni	1980 – 1985
7.	Abdul Wahab	1985 – 1996
8.	H. Anang Ilmi R	1996 – 2008
9.	Romzi Fahmi, S. Pd. I	2008 – 2011
10.	Muhammad Kirmani, S. Ag	2011 – 2013

11.	Nahdah, S. Ag	2013 – 2017
12.	H. Abdul Halim, M. Pd. I	2017 – Sekarang

d. Data Siswa Guru, Tu, Dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar

Data siswa yang terdaftar, sebagai siswa di MIN 10 Banjar sebanyak 404 orang. Untuk rincian dari jumlah siswa dan siswi nya dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8 Data jumlah siswa di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar Tahun Pelajaran 2020/2021

No	Kelas	Siswa		Jumlah
		Laki-laki	perempuan	
1	I (Satu)	26	27	53
2	II (Dua)	38	37	75
3	III (Tiga)	36	41	77
4	IV (Empat)	36	48	84
5	V (Lima)	25	32	57
6	VI (Enam)	33	25	58
Total		194	210	404

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikatakan bahwa MIN 10 Banjar mempunyai banyak siswa, hal ini dikarenakan letaknya yang strategis di pinggir jalan raya dan akses jalan yang mudah, karena jumlah pendaftar yang banyak maka setiap angkatan di bagi menjadi beberapa kelas. Untuk Kelas satu dibagi menjadi dua kelas kelas 1a dan kelas 1b yang sama-sama mempunyai jumlah siswa 28 orang. Untuk kelas 2 dibagi menjadi 3 kelas berbeda, kelas 2a berjumlah 26 orang, 2b berjumlah 24 orang, dan kelas 2c 25 orang/siswa. Kemudian kelas 3 juga dibagi menjadi 3 kelas yang berbeda, yaitu: 3a berjumlah 26, 3b berjumlah

25, dan 3c berjumlah 26 siswa. Untuk kelas 4 sama seperti kelas 2 dan 3 mempunyai 3 ruang kelas, yaitu: 4a berjumlah 29, 4b berjumlah 30 dan 4c berjumlah 25 siswa. Untuk kelas 5 mempunyai 2 kelas yang dibagi, yaitu: kelas 5a berjumlah 28 dan kelas 5b berjumlah 28 siswa. Dan untuk siswa kelas akhir yaitu siswa kelas 6 dibagi menjadi 2 kelas yang berbeda yaitu kelas 6a dan 6b yang sama-sama mempunyai jumlah siswa 29 orang. Jadi total kelas untuk MIN 10 Banjar adalah 15 kelas/ruang.

Adapun untuk jumlah guru dan karyawan yang ada di MIN 10 Banjar beserta jenjang pendidikan yang pernah ditempuh akan peneliti letakkan dibagian lampiran. Dan untuk secara ringkasnya jumlah guru dan karyawan yang aktif di MIN 10 Banjar dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9 Data keadaan guru dan staf tata usaha di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar Tahun Pelajaran 2020/2021

No	Guru dan karyawan	Jumlah
1	Pegawai Negeri Sipil (PNS)	18
2	Guru Tetap (GT)	0
3	Guru Tidak Tetap (GTT)	4
Jumlah Total		22 Orang

e. Data Sarana Dan Prasarana Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar

Hasil dokumentasi yang peneliti temukan dilapangan dan juga berdasarkan data yang sudah ada, terdapat sarana prasarana yang tersedia di MIN 10 Banjar tahun pelajaran 2020/2021 sebagai berikut:

Tabel 4.10 Data Sarana dan Prasarana di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar Tahun Pelajaran 2020/2021

No	Jenis Ruang	Kondisi (Unit)		
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1.	Ruang Kelas	14		
2.	Ruang Kepala Madrasah	1		
3.	Ruang Guru	1		
4.	Ruang Tata Usaha	1		
5.	Ruang Laboratorium IPA			
6.	Ruang Laboratorium Komputer			
7.	Ruang Laboratorium Bahasa			
8.	Ruang Perpustakaan		1	
9.	Ruang UKS	1		
10.	Musholla	1		
11.	Kantin madrasah	1		
12.	Ruang Keterampilan			
13.	Ruang Kesenian			
14.	Ruang Toilet Guru	1	1	
15.	Ruang Toilet Siswa	4		

Luas tanah yang dimiliki oleh MIN 10 Banjar adalah 2840 m². Tanah tersebut sudah menjadi Hak milik dengan bukti sertifikat yang ada. Bangunan kelas untuk saat ini sudah ada yang menggunakan semen dan sebagian yang lain terdiri dari kayu hampir semua bangunan sudah berbahan dasar semen begitu juga dengan halaman dalam madrasah, ruang kelas sudah meninggi untuk mencegah genangan air jika musim hujan tiba, untuk halaman depan yang mencakup parkir guru, karyawan dan siswa masih berbatu dan tanah, namun sudah ditata dengan baik dan rapi.

3. Madrasah Ibtidaiyah Negeri 20 Banjar

a. Sejarah Singkat Madrasah Ibtidaiyah Negeri 20 Banjar

Miftahul Ulum adalah nama madrasah ini pada awal berdiri di tahun 1967. Kemudian beberapa tahun kemudian, madrasah ini menjadi negeri hingga berubah nama menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri handil II Tambak Sirang, kemudian pada tahun 2017 pemerintah mengubah menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 20 Banjar. Karena SK negeri madrasah ini terakhir dari 20 madrasah yang ada dikabupaten Banjar, sehingga madrasah ini menjadi MIN 20 Banjar. Walau madrasah ini terletak pedesaan dengan jalan yang agak kecil namun tidak menjadikan madrasah ini tertinggal dengan kemajuan, bahkan akreditasi A sudah dimiliki madrasah ini.

MIN 20 Banjar pada masa berdirinya hanya memiliki 6 kelas yang semua itu terbuat dari kayu. Ruang kepala madrasah, guru dan karyawan tidak ada pada saat itu, seiring berjalannya waktu, kepala madrasah pun mulai membangun ruang baru yang nantinya akan digunakan untuk kelas baru dan ruang guru, namun takdir berkehendak lain, selesai membangun ruang baru beberapa tahun kemudian sekitar tahun 2007, kebakaran melanda, hal tersebut karena musim kemarau melanda daerah sekitar madrasah. 6 ruang yang terbuat dari kayu habis terbakar sehingga para siswa pun belajar dengan meja seadanya untuk beberapa tahun. Setelah kejadian tersebut dibangun lah pagar beton yang mengelilingi madrasah agar kejadian tidak terulang kembali. Dan sekarang sudah ada total 8 bangunan termasuk perpustakaan dan kantor kepala madrasah, guru dan karyawan.

b. Tabel Profil madrasah Ibtidaiyah Negeri 20 Banjar

Tabel 4.11 Tabel profil yang dibuat khusus oleh Madrasah Ibtidaiyah Negeri 20 Banjar

TABEL PROFIL MIN 20 Banjar

1	Nama Madrasah	MIN 20 Banjar
2	Nomor Statistik Madrasah	111163030013
3	Nomor Pokok Sekolah Nasional	60722824
4	Provinsi	Kalimantan Selatan
5	Kabupaten	Banjar
6	Kecamatan	Gambut
7	Kelurahan/Desa	Tambak Sirang Darat
8	Alamat	Jl. Beringin RT.04 RW.02
9	Kode Pos	70652
10	E-Mail	minhandil2@kemenag.go.id
11	Nomor SK Status Negeri	W.0/6.b/PP.03.2/Pgm/002/2/89
12	Tahun Didirikan	27 Desember 1957
13	Status Akreditasi	A
14	Nomor SK Akreditasi	103/BAN-SM-P/AK/X/2018
15	Tanggal Akreditasi	31 – 10 – 2018
16	Status Tanah	Hak Milik (Luas 4.161 m ²) Sertifikat
17	Luas Bangunan	4.161 m ²

c. Visi dan Misi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar

”Menciptakan Lembaga Pendidikan Yang Islam, Menguasai Dasar-Dasar Ilmu Pengetahuan.”

2. Misi

- a) Memaksimalkan proses pembelajaran dan bimbingan.
- b) Pembinaan sikap mental lewat keteladanan.
- c) Meningkatkan kedisiplinan siswa dan guru.
- d) Memaksimalkan potensi siswa dalam bidang keterampilan sesuai dengan bakat dan minat.
- e) Menanamkan Aqidah melalui pengamalan ajaran agama.

d. Data Kepala Madrasah Saat ini dan yang Pernah Menjabat Madrasah Ibtidaiyah Negeri 20 Banjar



Gambar 6: Kepala Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 20 Banjar

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 20 Banjar saat ini bernama Dra.Hj.Pahnur Laila Hayati, beliau lahir di Sungai Kupang, pada tanggal 22, bulan Agustus, tahun 1969. Rumah beliau berada atau beralamat di Jl.Irigasi Selokan Raya Komplek Arraudah 2 No 3 Rt 13b. Pendidikan terakhir beliau adalah lulusan S1 Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI) Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin pada tahun 2004. Beliau menjadi kepala madrasah MIN 20 Banjar pada 28 Februari 2017. Berikut adalah data lengkap riwayat pendidikan dan jabatan yang pernah di ampu beliau:

Pendidikan :

- SDN Pancasila Gambut
- MTsN Gambut 2
- MAN Gambut
- S1 IAIN Antasari Banjarmasin Jurusan PAI
- S1 IAIN Antasari Jurusan PGMI tahun 2014

Jabatan yang pernah diampu :

- Guru
- Kepala MI Albustanussaniyah
- Kepala MIN Jambu Raya
- Kepala MIN 1 Banjar
- Kepala MIN 20 Banjar

Dan Data pada tabel berikut dibawah ini adalah masa periode kepala madrasah yang ada di MIN 20 Banjar dari awal berdiri hingga beliau menjabat sekarang, yaitu:

Tabel 4.12 Periode Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 20 Banjar

No	Nama Kepala Madrasah	Periode Tahun
1.	H. M. Rafe'i	1968 s/d 1973
2.	H. M. Mar'e Saidi	1973 s/d 1975
3.	H. M. Hasyim Thaher	1975 s/d 1983
4.	Izzudin H. M. Saberi	1983 s/d 1990
5.	Harkiah	1990 s/d 1995
6.	Izzudin H. M. Saberi	1995 s/d 2000
7.	Drs. Abdullah	2000 s/d 2003
8.	Nahdah, S. Ag	2003 s/d 2004
9.	H. Rahmad Jumberi, A. Ma	2005 s/d 2008
10.	Drs. H. Madimannor	2008 s/d 2010
11.	Ahmad Sofia, S. Ag	2010 s/d 2013
12.	Abdul Halim, M. Pd. I	2013 s/d 2017
13.	Dra. Hj. Pahnur Laila Hayati	2017 s/d Sekarang

e. Data Siswa Guru, Tu, Dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 20 Banjar

Data siswa yang terdaftar, sebagai siswa di MIN 10 Banjar sebanyak 134 orang. Untuk rincian dari jumlah siswa dan siswi nya dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut ini:

Tabel 4.3 Data jumlah siswa di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 20 Banjar Tahun Pelajaran 2020/2021

No	Kelas	Siswa		Jumlah
		Laki-laki	perempuan	
1	I (Satu)	14	17	31
2	II (Dua)	7	13	20
3	III (Tiga)	17	16	33
4	IV (Empat)	7	10	17
5	V (Lima)	10	7	17
6	VI (Enam)	9	8	17
Total		64	70	135

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikatakan bahwa MIN 20 Banjar mempunyai siswa yang sudah mencukupi dengan 8 ruang kelas yang ada, letak madrasah ini cukup startegis di pinggir jalan utama dari desa tambak sirang darat dan akses jalan yang mudah karena sudah diaspal, dengan jumlah kelas yang mencukupi ada beberapa angkatan yang memiliki 2 kelas atau di bagi menjadi 2. Untuk kelas 1 dibagi menjadi dua kelas yaitu kelas 1a berjumlah 17 siswa dan untuk kelas 1b berjumlah 14 siswa, jadi total kedua kelas adalah 31 siswa. Kemudian untuk kelas 2 tersedia 1 kelas dengan jumlah 20 siswa. Dan untuk kelas 3 dibagi menjadi 2 kelas yaitu kelas 3a berjumlah 16 siswa dan untuk 3b berjumlah 17 siswa, jadi total kedua kelas adalah 33 siswa. Kemudian untuk kelas 4 tersedia 1 kelas dengan jumlah 17 siswa, begitu pula untuk kelas 5 yang tersedia

1 kelas dengan jumlah 17 siswa, serta yang terakhir kelas 6 yang tersedia 1 kelas dengan jumlah 17 siswa. Jadi total siswa MIN 20 Banjar untuk periode tahun pelajaran 2020/2021 berjumlah 135 siswa dan siswi.

Adapun untuk jumlah guru dan karyawan yang ada di MIN 20 Banjar beserta jenjang pendidikan yang pernah ditempuh akan peneliti letakkan dibagian lampiran. Dan untuk secara ringkasnya jumlah guru dan karyawan yang aktif di MIN 20 Banjar dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut ini:

Tabel 4.14 Data guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 20 Banjar Tahun Pelajaran 2020/2021

No	Guru dan karyawan	Jumlah
1	Pegawai Negeri Sipil	19
2	Guru Tidak Tetap	3
3	Pegawai Tidak Tetap	3
Jumlah Total		25 Orang

f. Data Sarana Dan Prasarana Madrasah Ibtidaiyah Negeri 20 Banjar

Hasil dokumentasi yang peneliti temukan dilapangan dan juga berdasarkan data yang sudah ada, terdapat sarana prasarana yang tersedia di MIN 20 Banjar tahun pelajaran 2020/2021 sebagai berikut:

Tabel 4.15 Keadaan Sarana dan Prasarana MIN 20 Banjar Tahun Pelajaran 2020/2021

No	Jenis Ruang	Kondisi (Unit)		
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1.	Ruang Kelas	8		
2.	Ruang Kepala Madrasah	1		
3.	Ruang Guru	1		
4.	Ruang Tata Usaha	1		

5.	Ruang Laboratorium IPA			
6.	Ruang Laboratorium Komputer			
7.	Ruang Laboratorium Bahasa			
8.	Ruang Perpustakaan		1	
9.	Ruang UKS	1		
10.	Musholla Mini	1		
11.	Kantin madrasah	1		
12.	Ruang Keterampilan			
13.	Ruang Kesenian			
14.	Ruang Toilet Guru	1	1	
15.	Ruang Toilet Siswa	2		

MIN 20 Banjar dulunya adalah tanah waqaf dari desa, jika diurutkan secara sistematis sebagai berikut: mesjid, area pemakaman warga dan madrasah. Luas tanah yang dimiliki oleh MIN 20 Banjar adalah 4.161 m². Tanah tersebut sudah menjadi Hak milik dengan bukti sertifikat yang ada. Bangunan kelas untuk saat ini sudah ada yang menggunakan semen dan sebagian yang lain terdiri dari kayu hampir semua bangunan sudah berbahan dasar semen begitu juga dengan halaman madrasah yang luas, untuk halaman depan yang mencakup parkir guru, karyawan dan siswa sudah baik dan ditata dengan baik dan rapi.

B. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Setelah pemaparan data tentang gambaran umum lokasi penelitian padatiga madrasah di atas, maka pada bagian ini peneliti akan menguraikan data-data yang telah didapatkan saat melaksanakan riset lapangan pada tiga madrasah yang ada di kecamatan Gambut. Dalam wawancara yang dilakukan terhadap informan yang terpilih yaitu setiap kepala sekolah,wakil kepala madrasah (wakamad) bidang kurikulum dan juga wakamad bidang kesiswaan.

Dari serangkaian penelitian yang dilakukan baik melalui observasi, wawancara maupun studi dokumentasi, maka peneliti akan memaparkan hasil penelitian untuk mendapatkan jawaban dari fokus masalah penelitian. Dalam penelitian ini; *Pola Kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kecamatan Gambut Kabupaten Banjar*, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pola Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kecamatan Gambut Kabupaten Banjar

Kepemimpinan transformasional mengandung makna mengubah pengikut atau bawahan yang dipimpin untuk di bawa ke arah pengembangan organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan kepala sekolah menjadi penting karena harus menjalani tugas sebagai pemberian motivasi kepada bawahan ketika menghadapi segala tugas dan tanggung jawabnya. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan

manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi.

Pada bagian pertama ini peneliti akan membahas tentang tujuan dari fokus penelitian yang pertama yaitu tentang kinerja kepala madrasah yang berpola transformasional yang dinilai dari para pendidik/guru-guru yang termasuk dalam struktural sekolah mereka. Seperti yang telah dijelaskan pada kerangka teori tentang pengertian pola kepemimpinan, karena maksud dari pola adalah hal yang digambarkan atau dikerangkakan secara sistematis. Pola adalah bentuk dan sifat yang terdiri dari beberapa unsur yang sudah tetap dan dapat dipakai untuk mendiskripsikan dan menggambarkan suatu gejala, yang dalam hal ini adalah kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah negeri yang mempunyai pola sifat transformasional.

Jadi bisa peneliti simpulkan maksud dari pola di sini adalah *sifat* atau *bersifat*, baik itu dalam keseharian tugasnya sebagai kepala madrasah, memimpin para dewan guru, atau saat dalam keadaan khususnya yang menuntut dia untuk bersifat transformasional. Pada bagian ini, peneliti mendapatkan hasil wawancara dari para guru-guru tentang bagaimana pola kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang memimpin madrasah mereka.

a. Sosok kepala madrasah di tiga madrasah yang berbeda.

Pendapat pertama dipaparkan oleh informan yakni guru MIN 8 Banjar, ia menyatakan secara eksplisit bahwa kepala madrasah memiliki sikap yang tegas, disiplin, mandiri, ramah, sopan santun, jujur, terampil dan bertanggung jawab. Kemudian ia menambahkan bahwa pimpinan madrasahnyanya itu adalah seorang

pemimpin yang pintar, bertanggung jawab, punya wawasan luas, profesional dan mudah berkomunikasi dengan bawahan (guru dan karyawan) serta selalu bersikap ramah.

Adapun penuturan dari informan kedua yakni guru MIN 10 Banjar menyatakan bahwa pimpinan madrasahny adalah seorang pemimpin yang bertanggung jawab. Dalam kesehariannya dinilai sebagai pribadi yang lemah lembut tapi tetap berjiwa tegas dan disiplin dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Kemudian informan selanjutnya yakni guru MIN 20 Banjar juga menyampaikan pendapatnya tentang sosok kepala madrasah yang memimpin lembaganya, bahwa kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang berkarakter tegas serta disiplin. Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa dulunya (kepala madrasah) adalah seorang yang memulai karir dari seorang guru yang terbiasa dipindah-tugaskandan dibalik sikap kepemimpinannya sosok kepala madrasah memiliki karakter yang pendiam di mata para dewan guru.

b. Kepala madrasah sebagai pemimpin yang ideal untuk lingkungan madrasahny

Menurut penuturan informan pertama, menurutnya kepala madrasah MIN 8 Banjar sudah bisa dikatakan ideal. Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa:

“Menurut saya kepala madrasah yang sedang menjabat saat ini sangat pantas menjadi seorang pemimpin yang ideal, terutama dilingkungan madrasah MIN 8 banjar, karena beliau memiliki kejujuran dan memiliki standar operasional yang tinggi dalam bekerja serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dapat dikategorikan ahli pada suatu bidang atau tugas-tugas lainnya serta selalu bertanggung jawab.”⁶⁸

⁶⁸Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 8 Banjar, hari senin, tanggal, 14, September, 2020 pukul 09:35 WITA

Adapun informan selanjutnya pun dari guru MIN 10 Banjar juga menuturkan bahwa kepala madrasah di tempatnya mengajar dinilai sangat pantas menjadi pemimpin yang ideal, dikarenakan memiliki jiwa kepemimpinan yang baik walaupun penuh kelembutan. Sedangkan menurut pernyataan informan ketiga menilai bahwa kepala MIN 20 Banjar adalah pemimpin yang pantas dikatakan ideal karena bisa menjadi panutan bagi guru-guru lainnya terkhusus para guru yang lebih muda. Kemudian juga para dewan guru di madrasah tersebut menilai bahwa kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang bisa selalu mengerahkan *job descriptions* sesuai kemampuan dan pembagian tugas kepada seluruh dewan guru serta para karyawan.

kalau berbicara pantas / tidak seseorang bisa dan mampu menjadi kepala madrasah itu relatif, karena sebelum menjadi kepala madrasah mereka harus melewati beberapa tahapan baik secara administrasi maupun kemampuan dalam managerial dalam sebuah organisasi.

c. Kinerja kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya

Informan pertama yakni guru MIN 8 Banjar memaparkan bahwa kinerja kepala madrasah menurutnya sangat baik, khususnya dalam hal administrasi. Kepala madrasah di matanya sangat memperhatikan urusan tertib administrasi seperti laporan yang akan di kirim ke luar lembaga seperti ke dinas atau kemenag. Kepala madrasah dinilai sangat mengutamakan kedisiplinan dan menghindari keterlambatan.

“Menurut saya, selama beliau menjabat sebagai kepala madrasah MIN 8 Banjar walaupun belum begitu lama akan tetapi madrasah ini semakin membaik, baik dari kegiatan belajar mengajar, dan lain-lain.”⁶⁹

Adapun menurut pemaparan informan kedua, ia menyatakan secara eksplisit bahwa selama MIN 10 Banjar dipimpin oleh kepala madrasah sekarang dinilai semakin membaik dan menuju perubahan yang lebih baik. Begitu pula dengan informan ketiga yang menyatakan bahwa dalam kepengurusan kepala madrasah di MIN 20 Banjar ini madrasah terasa semakin membaik, misalkan dalam realisasi aplikasi ARD pimpinan langsung turun tangan membimbing para guru dalam mengoperasionalkannya, kemudian dalam pembangunan madrasah pun kepala selalu mengusahakan agar pembangunan khususnya dalam hal sarana-prasarana dapat terpenuhi dengan baik.

Sebagai seorang kepala madrasah memang sudah selayaknya mempunyai kemampuan yang lebih dari guru, sebagai kepala madrasah mereka dituntut mampu untuk membawa madrasah ke lebih maju dan berkembang madrasah yang dipimpinnya dengan di bantu oleh tenaga pendidik dan di dukung oleh sarana prasarana. Alhamdulillah dengan dibawah pimpinan kepala madrasah saat ini MIN 20 Banjar semakin bagus dan baik.

d. Partisipasi kepala madrasah dengan para guru dan karyawan dalam setiap kesempatan

Menurut pernyataan informan pertama bahwa kepala madrasah MIN 8 Banjar selalu ikut berpartisipasi dalam setiap kesempatan, baik itu dengan para dewan guru maupun para karyawan. Misalkan saat menanggapi dan

⁶⁹ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 8 Banjar, hari senin, tanggal, 14, September, 2020 pukul 09:35 WITA

menyelesaikan setiap masalah yang ada di madrasah baik itu dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan mengambil kebijakan, melakukan pengawasan serta menjalankan fungsi-fungsi administrasi madrasah, yang dalam konteks ini adalah tidak segan-segan untuk membantu langsung permasalahan yang dialami oleh bawahannya.

Adapun informan kedua juga menyatakan bahwa kepala madrasah MIN 10 Banjar selalu berusaha turun berpartisipasi, dalam kepengurusannya selalu bersifat transparan dan bertanggung jawab melaksanakan visi-misi dan program madrasah yang diamanatkan seluruh pihak masyarakat. Begitu juga dengan informan ketiga turut menyatakan bahwa kepala madrasah MIN 20 Banjar selalu turut berpartisipasi dalam setiap kesempatan bersama dewan guru serta karyawan lainnya dalam meningkatkan jalinan kebersamaan serta kedekatan sosial yang terjalin pada lingkungan madrasah.

Kepala madrasah sering berpartisipasi dengan para guru dan staff karyawan lain dalam beberapa kegiatan madrasah, bahkan lebih sering kepala madrasah yang langsung terjun kelapangan dalam kegiatan tersebut. Hal ini bukan tanpa alasan, kepala madrasah melakukan hal tersebut agar para guru dan karyawan bisa menjadikan model kepala madrasah saat berinteraksi dilapangan, sehingga menjadikan guru dan staff karyawan menjadi ikut berkembang.

e. Kepala madrasah selalu mendengarkan dan menerima kritik saran dari para guru

Menurut pernyataan dari informan pertama, kepala madrasah MIN 8 banjar selalu mau menerima saran dan kritikan. Karena untuk kebaikan, kemajuan dan kenyamanan baik untuk guru, karyawan serta lingkungan madrasah. Begitu juga dengan informan kedua menyatakan perihal yang sama bahwa kepala madrasah MIN 10 Banjar selalu mendengarkan dan berusaha melaksanakan maklumat dan tugas jika sudah diterima sarannya.

Adapun menurut penuturan informan dari guru Min 20 Banjar menyatakan bahwa:

“kepala madrasah selalu mendengarkan kritik dan saran dari para guru dan staf lainnya, walaupun terkadang keputusan akhir lebih banyak dari kepala madrasah yang diambil. Mungkin hal dimaksudkan agar masalah tersebut bisa beliau pelajari dan dihadapi untuk menjadi pelajaran bagi guru dan staf agar nantinya bisa dipelajari bersama.”⁷⁰

Dibalik sifat tegas dan disiplin beliau membuat para guru dan staff lebih bisa banyak belajar dan menjadi lebih baik, walau terkesan menguji kepada rekan kerja semua beliau lakukan agar para guru dan staff bisa lebih mandiri dan akhirnya mampu mencetak pemimpin baru diantara rekan kerja.

f. Keantusiasan kepala madrasah dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan sasaran yang sudah ditentukan

Penuturan dari informan dari MIN 8 Banjar menyatakan bahwa kepala madrasah selalu antusias dalam menyelesaikan pekerjaan yang sudah ditentukan bersama baik itu dalam masalah administrasi dan juga bangunan madrasah. Hal ini dilakukan oleh kepala madrasah untuk mencapai sasaran yang sudah ditentukan dan juga agar guru dan staff karyawan lebih bisa menghargai waktu,

⁷⁰ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 20 Banjar, hari Selasa tanggal, 20, Oktober, 2020 pukul 10:40 WITA

serta tidak terlalu berlama-lama dalam menyelesaikannya karena ada hal yang lebih penting yaitu mengajar dan melakukan pekerjaan yang lain.

Adapun menurut informan dari MIN 10 Banjar menyatakan bahwa kepala madrasah juga selalu antusias, bahkan tidak jarang beliau ikut membantu dan mengarahkan guru dalam menyelesaikan pekerjaan administrasi. sehingga para guru nantinya lebih banyak menggunakan waktu untuk mengajar siswa. Oleh karena itulah jika ada kegiatan, biasanya akan dikerjakan hingga tuntas bahkan hingga lembur, tentu saja hal tersebut sudah disepakati bersama.

Kemudian menurut pernyataan dari informan MIN 20 Banjar dalam menyelesaikan suatu kinerja atau pekerjaan yang menyangkut kegiatan di madrasah, kepala madrasah sangat antusias misalnya dalam penyelesaian Aplikasi Raport Digital (ARD) untuk siswa, kepala madrasah bahkan menjadi *tutor* untuk guru karena beliau belajar langsung dengan operator madrasah lain untuk diterapkan di madrasah beliau. Lebih lanjut menurut informan kedua mengatakan:

“Dalam menyelesaikan suatu kinerja atau pekerjaan, kepala madrasah sangat antusias. Misal: kegiatan ekstrakurikuler pramuka, kepala madrasah terkadang juga ikut kelapangan langsung untuk membimbing dan melatih siswa. Selama beliau menjabat setiap tahun akan diadakan perkemahan Persami, dan bahkan mengadakan lomba pramuka untuk madrasah binaan. Contoh lain adalah beberapa minggu sekali kami mengadakan maulidan sebelum pembelajaran dimulai dan beliau lah yang paling disiplin waktu, acara maulidan ini dibawakan oleh para siswa dengan bimbingan para guru.”⁷¹

Antusiasnya kepala madrasah dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan sasaran yang sudah ditentukan bersama adalah salah satu sikap yang dapat di contoh dan diterapkan oleh guru dan staff, sehingga sikap

⁷¹ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 20 Banjar, hari Selasa tanggal, 20, Oktober, 2020 pukul 10:43 WITA

kepala madrasah dalam pekerjaan tersebut nantinya bisa menjadi panutan guru dan staff jika sewaktu kepala madrasah tidak ada. Dalam sikap antusias tentu akan melahirkan perkembangan sikap kepada guru dan staff.

g. Pengontrolan kepala madrasah kepada setiap guru dan karyawan dalam pekerjaannya

Menurut penuturan dari informan MIN 8 Banjar diketahui bahwa kepala madrasah selalu mengontrol setiap kegiatan yang dilakukan oleh guru dan staff, baik itu kegiatan internal (didalam lingkungan madrasah) maupun eksternal (diluar lingkungan madrasah) dan nantinya akan dilaporkan serta dipertanggung jawabkan pada saat ada agenda rapat atau langsung menemui di ruangan kepala madrasah. Sebagai contoh kegiatan eksternal yang dilakukan guru menurut penuturan informan:

“Saat guru mengikuti Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) yang diselenggarakan oleh Balai Diklat Kalimantan selatan, disaat guru telah selesai mengikuti kegiatan tersebut, maka guru yang bersangkutan akan melaporkannya, biasanya ketika rapat dewan guru berlangsung, sehingga menjadi pembelajaran juga untuk guru yang lain.”⁷²

Menurut informan kedua mengatakan bahwa kepala madrasah selalu membantu dan mengarahkan setiap guru dan karyawan didalam setiap kegiatan yang berhubungan dengan madrasah dan dalam hal ini adalah kegiatan internal yang biasanya melibatkan seluruh dewan guru serta karyawan yang ada di MIN 8 Banjar ini. Menurut informan kegiatan internal tersebut diantaranya adalah:

⁷² Wawancara dengan Informan (Wakamad Kesiswaan), Guru MIN 8 Banjar, hari senin, tanggal, 7, September, 2020 pukul 08:45 WITA

“SKBK, SKMT, Proses ijazah sampaikan dikeluarkan dan dibagikan, pembuatan RPP, Silabus, Dokumen I/Buku I dan administrasi lainnya. Dan juga hal-hal yang berhubungan dengan masyarakat.”⁷³

Menurut penuturan informan dari MIN 10 Banjar, kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh MIN 8 Banjar, tidak jauh berbeda dengan yang biasanya dilakukan kepala madrasah di 10 Banjar disamping mengontrol beliau juga membicarakan semua rencana kegiatan dan pekerjaan secara bersama dalam forum rapat. Biasanya setiap rapat dilaksanakan di kelas yang cukup untuk menampung guru dan staff, namun setelah muholla dibangun kepala madrasah mengajak guru dan staff untuk rapat bulanan dan kegiatan di musholla tersebut.

Kemudian penuturan informan dari MIN 20 Banjar mengatakan bahwa kepala madrasah dalam masa pandemi selalu turun setiap hari untuk mengontrol kegiatan terbatas yang ada di madrasah, dengan jadwal posko yang telah dibuat para dewan guru dibatasi untuk turun atau berhadir 2x dalam seminggu ke madrasah. Dan untuk hal lainnya kepala madrasah terkadang juga mengontrol dalam beberapa kegiatan inti yang dilaksanakan di madrasah baik itu sebelum pandemic atau disaat pandemic, beliau selalu hadir jika dalam keadaan terdesak dan membantu sebisa mungkin dalam menyelesaikan masalah yang ada. Lebih lanjut informan mengatakan bahwa:

“Dalam kegiatan apapun yang dilakukan di madrasah beliau selalu menyiapkan kepanitiaannya terlebih dahulu, bahkan kegiatan untuk satu tahun kedepan sudah disiapkan panitia pengurusnya oleh beliau, jadi ketika saat hari H, kepala madrasah akan menanyakan kembali kepada guru dan staff tentang tugas-tugas mereka”.⁷⁴

⁷³ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 8 Banjar, hari senin, tanggal, 14, September, 2020 pukul 09:40 WITA

⁷⁴ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 20 Banjar, hari Selasa tanggal, 20, Oktober, 2020 pukul 10:50 WITA

Dalam mengontrol kegiatan organisasi madrasah, kepala madrasah terkadang akan hadir dan juga harus hadir, jadi tidak selalu ada karena kepala madrasah juga terkadang mempunyai tugas lain diluar madrasah yang tentunya hal tersebut dilakukan untuk kemajuan madrasah itu sendiri. Bahkan ada kepala madrasah yang sering ikut pelatihan diluar madrasah hanya agar bisa *sharing* dengan guru dan staff untuk kemajuan madrasah yang lebih baik lagi.

h. Komunikasi kepala madrasah dengan para guru dan karyawan

Komunikasi merupakan sebuah kunci utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam hal ini adalah kepala madrasah, karena komunikasi merupakan salah satu fungsi kepemimpinan. Menurut informan dari MIN 8 Banjar diketahui bahwa kepala madrasah selalu menjaga komunikasi dengan para guru dan staff karyawan seperti yang dikatakan oleh informan bahwa kepala madrasah:

“Beliau selalu berkomunikasi dengan guru dan karyawan. Contohnya: beliau mendengarkan, memberikan pendapat, arahan dan bimbingan apabila ada hal-hal yang disampaikan oleh beliau.”⁷⁵

Begitu juga dengan informan dari MIN 10 Banjar yang mengungkapkan bahwa kepala madrasah selalu dapat berkomunikasi dengan baik seperti misalnya dalam hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan belajar mengajar dan juga dalam pengembangan diri guru semua diprogramkan dengan seksama. Dalam hal ini juga disetujui oleh guru yang lain, kemudian lebih lanjut informan memberikan contoh:

⁷⁵ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 8 Banjar, hari senin, tanggal, 14, September, 2020 pukul 09:52 WITA

“ketika kami ingin membicarakan suatu masalah kami langsung dipanggil beliau atau bapak sendiri yang datang ke ruangan guru hingga komunikasi kami berjalan lancar.”⁷⁶

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan dari MIN 20 Banjar bahwa kepala madrasah selalu menjaga komunikasi yang baik dengan guru dan karyawan, ketika dalam keseharian maupun disaat rapat koordinasi dengan guru dan karyawan sehubungan dengan kegiatan-kegiatan yang telah di programkan bersama baik itu dalam proses belajar mengajar, maupun jika terjadi masalah yang berhubungan dengan madrasah. Namun perkumpulan setiap bulan tersebut berkurang ketika pandemic berlangsung. hal ini seperti yang dikatakan oleh informan:

*“Alhamdulillah, selama kepala madrasah menjabat disini, beliau selalu mampu berkomunikasi, baik itu kepada para guru, staff dan karyawan. Namun pada kondisi saat ini (Pandemi Covid-19) sepertinya untuk komunikasi sedikit berkurang. Dan lebih banyak menyampaikan pengumuman atau berita secara daring.”*⁷⁷

Seperti yang diungkapkan diawal bahwa komunikasi yang baik merupakan dasar yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin (Kepala madrasah), tanpa ada komunikasi maka hubungan antara kepala madrasah, guru dan staff tidak akan berjalan dengan baik. Hal tersebut juga dapat menyebabkan diskomunikasi yang fatal karena akan membuat organisasi yang ada dimadrasah berjalan sendiri-sendiri atau tanpa arah yang jelas. Oleh karena itu peran penengah dari kepala madrasah sangat diperlukan agar madrasah bisa menjadi lebih baik.

i. Sikap kepala madrasah mengambil suatu keputusan

⁷⁶ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 10 Banjar, hari Kamis tanggal, 01, Oktober, 2020 pukul 08:50 WITA

⁷⁷ Wawancara dengan Informan (Guru Kelas) MIN 20 Banjar, hari Senin tanggal, 26, Oktober, 2020 pukul 09:33 WITA

Mengambil keputusan adalah sebuah tanggung jawab kepala madrasah dalam menyelesaikan masalah yang ada. langkah ini dilakukan kepala madrasah setelah melakukan pengamatan yang ada dihadapannya dengan seksama, oleh karena itu kepala madrasah harus berhati-hati dalam mengambil keputusan karena itu akan berdampak dikemudian hari, cara memutuskan masalah yang gegabah atau asal-asalan akan mengakibatkan masalah yang lebih besar nantinya. Oleh karena itu kepala madrasah memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah dengan tepat dan dapat diterima mayoritas kebanyakan dalam sebuah organisasi madrasah.

Menurut informan dari MIN 8 Banjar kepala madrasah dalam mengambil suatu keputusan akan dilakukakan atau diputuskan secara bersama-sama, namun terkadang beliau dapat mengambil keputusan langsung sesuai situasi pada saat itu hal ini diperjelas oleh informan utama yang mengatakan:

“Sikap kepala madrasah dalam mengambil keputusan, selalu diputuskan bersama misal saat rapat, terkadang tegas sesuai situasi, kondisi dan masalah yang dihadapi. Namun terkadang bisa juga diserahkan kepada guru-guru.”⁷⁸

Hal yang sama juga berlaku kepada kepala madrasah MIN 10 Banjar yang lebih banyak mengambil keputusan secara bersama-sama dan contoh yang paling umum adalah dalam pembentukan kepanitian dalam kegiatan madrasah, bahkan pada event acara kegiatan ulang tahun Indonesia pada tanggal 17 Agustus atau acara hari besar Islam dan yang lainnya. Kegiatan tersebut biasanya akan dirapatkan dan hasil akhirnya adalah pengambilan keputusan secara bersama agar para panitia bisa terbagi secara rata sesuai dengan peran masing-masing.

⁷⁸ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 8 Banjar, hari senin, tanggal, 14, September, 2020 pukul 09:57 WITA

Informan dari MIN 20 Banjar mengungkapkan bahwa kepala madrasah dalam mengambil keputusan terkadang dengan cara bersama, sama halnya dengan MIN 8 Banjar, kepala madrasah terkadang tegas dalam hal itu, hal ini didukung dengan sifat beliau yang memiliki karakteristik kepemimpinan kharismatik salah satu bagian dari kepemimpinan transformasional. Walau terkesan tegas dalam mengambil keputusan semua itu dilakukan kepala madrasah untuk kepentingan bersama, misal yang dapat peneliti temukan adalah dalam hal pembagian jadwal posko di masa pandemic dan mengatur jadwal pelajaran siswa yang belajar secara daring maupun luring, semua yang kepala madrasah lakukan adalah demi kenyamanan bersama beliau mempunyai hati yang lembut namun tegas dalam bersikap. Hal ini didukung oleh pernyataan informan yang mengatakan:

*“dalam pengambilan keputusan kepala madrasah selalu tegas. Contohnya: dalam penerapan kedisiplinan baik kepada guru-guru maupun kepada para siswa.”*⁷⁹

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah seperti yang di kemukakan di atas menurut peneliti sudah benar karena memang dalam pengambilan sebuah keputusan terkadang perlu di diskusikan bersama agar tidak menyebabkan masalah nantinya. Dan terkadang kepala madrasah juga harus bisa mengambil keputusan sendiri, hal ini tentu dilakukan demi kepentingan madrasah bukan demi kepentingan diri sendiri.

j. Sikap/perilaku kepala madrasah terhadap para guru serta para staf karyawan dan petugas yang ada di lingkungan madrasah

⁷⁹ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 20 Banjar, hari Selasa tanggal, 20, Oktober, 2020 pukul 10:54 WITA

Sikap adalah cerminan dari seorang kepala madrasah, sikap yang baik dan jujur akan berpengaruh juga dengan lingkungan kerja sekitarnya, seorang kepala madrasah sudah seharusnya mempunyai sifat tersebut didalam dirinya, bersikap terbuka dengan guru dan karyawan sehingga dapat mengembangkan diri lebih baik lagi yang tentu nantinya akan berpengaruh positif terhadap lingkungan madrasah.

Peneliti memperoleh beberapa sikap yang terdapat di tiga kepala madrasah yang berbeda melalui informan yang telah peneliti wawancarai. Menurut informan dari MIN 8 Banjar kepala madrasah selalu dapat memberika motivasi serta dorongan untuk lebih baik lagi kepada guru dan staff nya. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh informan MIN 8 Banjar tentang sikap beliau kepada guru dan karyawan, yaitu:

“Beliau bersikap dan selalu berperilaku baik, tidak saja dengan saya tetapi juga kepada semua guru dan karyawan serta warga madrasah, beliau mempunyai sifat penolong dan suka membantu karena saya mengenal beliau, jauh sebelum beliau menjadi kepala madrasah MIN 8 Banjar dari dulu ketika beliau menjadi kepala madrasah di madrasah lain, kami sering meminta bantuan kepada beliau apabila adal hal-hal yang tidak bisa kami selesaikan, atau meminta informasi dari beliau karena beliau selalu update informasi dan dapat dipercaya tentang kepentingan madrasah tentunya. Misalnya: tentang Juknis Ijazah, PKG, Tata cara naik pangkat, dll. Bahkan tidak jarang kami undang untuk menjadi narasumber di madrasah kami dulunya (sebelum beliau menjabat menjadi kepala MIN 8 Banjar).”⁸⁰

Adapun secara keseluruhan menurut peneliti, tidak jauh berbeda dari kepala MIN 8 Banjar, karena kepala madrasah di dua madrasah tersebut sudah mempunyai pengalaman yang cukup dalam di organisasi madrasah yang pernah diampu mereka. Kepala madrasah MIN 10 Banjar menurut informan selalu

⁸⁰ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 8 Banjar, hari senin, tanggal, 14, September, 2020 pukul 10:08 WITA

memberikan kesempatan dan arahan dalam melaksanakan tugas atau kegiatan yang telah ditentukan bersama. Sikap kepala madrasah ini yang menonjol adalah selalu menghargai keputusan para guru dan staff nya.

Sikap yang dimiliki oleh kepala madrasah dari MIN 20 Banjar, menurut peneliti yang di dapat dari informan utama yaitu kepala madrasah selalu bisa memberikan masukan atau saran yang baik kepada guru dan staff untuk bekerja lebih efektif lagi, walau perlu waktu untuk menerapkannya agar bisa dikerjakan oleh guru dan staff khususnya guru yang sudah senior. Sikap beliau terkadang disalah artikan karena memang biasanya kepala madrasah hanya mengarahkan hal penting dan vital dalam memberi arahan, sehingga hal yang menurut kepala madrasah bisa dikerjakan mandiri akan beliau arahkan kepada guru dan staff lain untuk menambah pengalaman dan membantu berkembang agar lebih baik lagi. Hal ini dikuatkan oleh pernyataan dari informan utama:

“Sikap kepala madrasah kepada para guru dan karyawan lain lumayan perhatian, namun karena karakter beliau yang pendiam terkadang menimbulkan penafsiran lain, namun pada dasarnya beliau adalah tipe kepemimpinan yang baik.”⁸¹

Sikap kepala madrasah akan sangat berpengaruh pada bawahannya yaitu guru dan karyawan, seperti yang telah jelaskan di atas. Dalam penelitian kepada kepala madrasah di tiga madrasah yang berbeda ini ditemukan sikap yang berbeda-beda namun bertujuan sama yaitu agar madrasah bisa lebih baik lagi dengan melibatkan guru dan karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien.

⁸¹ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 20 Banjar, hari Selasa tanggal, 20, Oktober, 2020 pukul 10:57 WITA

Sehingga mendapatkan pengalaman yang dapat diterapkan saat itu juga maupun dikemudian hari.

k. Perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah

Perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah memang sangat diperlukan untuk menjadi madrasah yang lebih baik lagi di bawah naungannya. Perubahan tersebut bisa terjadi tergantung kepada diri kepala madrasah atau organisasi madrasah yang dipimpinnya. Perubahan memang harus dilakukan karena tanpa perubahan yang dibawa kepala madrasah, madrasah yang dipimpinnya akan menjadi monoton dan tidak dapat berkembang sesuai perubahan zaman yang semakin canggih ini.

Menurut data yang diperoleh dari informan MIN 8 Banjar ditemukan cukup banyak perubahan yang sudah dirasakan oleh guru dan staff, walaupun belum lama menjabat atau bisa dikatakan masih baru, namun dengan pengalaman yang sudah pernah beliau dapatkan dari memimpin madrasah terdahulu dan kemudian diterapkan pada MIN 8 Banjar, hasilnya sungguh memuaskan karena madrasah, guru dan staff merasakan perubahan ke arah yang lebih baik lagi dari sebelumnya. Hal ini dikuatkan dengan pernyataan informan berikut:

“Selama MIN 8 Banjar dipimpin oleh beliau yang terbuka dan selalu dapat berkomunikasi dengan baik dengan guru maupun dengan karyawan lainnya, walau sebenarnya baru menjadi kepala madrasah, sudah ada beberapa perubahan yang kami rasakan, yaitu: 1) Lebih mengerti bagaimana keadaan madrasah dan apa yang harus dilaksanakan sesuai juknis. 2) Kegiatan apa yang wajib atau harus dan kegiatan apa saja yang tidak ada dalam juknis (BOS). 3) Lebih mementingkan kegiatan belajar dan mengajar. 4) Madrasah dan administrasi yang tertata. 5) Punya hubungan baik dengan orang tua siswa, komite dan masyarakat.”⁸²

⁸² Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 8 Banjar, hari senin, tanggal, 14, September, 2020 pukul 10:15 WITA

Hal serupa juga dirasakan oleh MIN 10 Banjar yang selama beberapa tahun ini mengalami kemajuan signifikan baik dari segi pembelajaran dan pengembangan diri guru, maupun dari segi bangunan yang bertambah sehingga siswa atau peserta didik mengalami lonjakan yang lebih banyak dari tahun ke tahun. Dengan luas tanah yang terbatas, mampu dimanfaatkan sebaik mungkin untuk pembangunan sarana dan prasarana yang lebih baik. Hal tersebut tentu tidak lepas dari perencanaan kepala madrasah, guru dan staff serta lingkungan sekitar madrasah. Dengan sikap lemah lembut yang ada pada diri kepala madrasah membuat para guru dan staff merasa aman dan nyaman bahkan tidak merasa tertekan semasa beliau menjadi kepala madrasah hingga saat ini, hingga akhirnya hubungan atasan dan bawahan bisa semakin membaik dan lebih baik lagi.

Menurut penuturan dari informan MIN 20 Banjar, sudah cukup banyak perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Sama halnya dengan kepala madrasah MIN 10 Banjar dalam masa jabatan di madrasah masing-masing keduanya hampir 2 periode untuk mengabdikan diri di madrasah yang ditempati saat ini. Menurut data yang diperoleh dari informan MIN 20 Banjar terdapat beberapa perubahan yang nampak pada masa kepala madrasah diantaranya adalah infrastruktur sarana dan prasarana serta Adiwiyata seperti pada pernyataan informan berikut ini:

“Selama masa kepemimpinan beliau, banyak perubahan yang terjadi dimadrasah kami, terutama dalam bidang infrastruktur dan juga hal kegiatan madrasah, dan pada masa beliau ini juga dibangun kantor kepala madrasah serta TU dan penetapan kantor guru. Kemudian perubahan yang beliau lakukan adalah “penghijauan” yaitu mengikuti untuk menjadi

*madrasah adiwiyata yang menyatu dengan alam sehingga banyak penghijauan yang dilakukan pada masa ini.*⁸³

Perubahan yang dilakukan kepala madrasah pada dasarnya sudah direncanakan dengan seksama terlebih dahulu, hal ini dilakukan agar tidak mengganggu proses perencanaan yang lainnya sehingga lebih leluasa dalam mengatur dana yang akan dipakai untuk perencanaan tersebut karena dana yang diberikan pemerintah pusat dalam setahun tentu sangat terbatas, hal itulah yang membuat kepala madrasah harus cermat dalam mengelola pengeluaran tahunan di madrasah yang ampunya.

1. Inovasi-inovasi serta kreatifitas yang sudah pernah diterapkan oleh kepala madrasah sehingga para guru serta siswa bisa merasakan dampak positifnya

Inovasi serta kreatifitas memang harus dikembangkan dalam dunia pendidikan, apalagi sekarang semua serba online, di lingkungan madrasah sendiri semuanya harus bisa lebih berkembang, jika tidak maka akan tergilas oleh zaman. kepala madrasah, para guru dan staff tidak terkecuali, karena untuk laporan harian dan bulanan sekarang sudah mulai online, tugas setiap harinya harus dilaporkan sebagai bukti kerja nyata di madrasah yang di tempati.

Peneliti mencoba menanyakan hal tersebut kepada informan di tiga madrasah yang berbeda, namun kebanyakan menjawab seputar kegiatan belajar mengajar dan tanggung jawab melanjutkan kepala madrasah sebelumnya, untuk inovasi dan kreatifitas sendiri sangat jarang di singgung. seperti pernyataan dari dua informan MIN 8 Banjar berikut:

*“Kami merasa lebih mudah dalam pelaksanaan tugas (KBM)”*⁸⁴

⁸³ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 20 Banjar, hari Selasa tanggal, 20, Oktober, 2020 pukul 11:05 WITA

“Lebih fokus kepada kegiatan pembelajaran, dan melanjutkan program-program dari kepala madrasah terdahulu untuk berbenah lebih baik lagi.”⁸⁵

Penelusuran dari data yang peneliti dapat untuk MIN 8 Banjar memang hal tersebut masih kurang terlihat karena kepala madrasah yang baru saja dilantik serta pandemic yang melanda hampir setahun, sehingga untuk melihat jelas inovasi yang dijalankan kepala madrasah memang belum jelas terlihat, namun dari guru dan karyawan sendiri sudah mulai merasakan dampak positif dari kepala madrasah yang baru, seperti diperbolehkannya guru untuk mengikuti seminar pengembangan diri, yang kemudian dilaporkan pada saat ada agenda rapat sehingga guru dan staff yang lain mendapatkan pengalaman baru walau pun sedikit.

Informan dari MIN 10 Banjar juga jarang sekali membicarakan inovasi yang berhasil dicapai oleh kepala madrasah, padahal sebenarnya jika dilihat dari bangunan cukup banyak yang dibangun pada masa kepala madrasah sekarang, seperti musholla, kantin, halaman parkir dan wc siswa. Setelah peneliti konfirmasi kepada informan dan mereka mengatakan: Ya, itu semua dibangun pada kepala madrasah saat ini. Para informan kebanyakan menggambarkan kebaikan yang sering dilakukan kepala madrasah yang sebenarnya itu juga sudah cukup banyak diterapkan di madrasah yang lainnya, bisa di fahami karena para informan adalah guru senior yang ada di madrasah tersebut. Berikut adalah pernyataan informan yang peneliti rangkum:

⁸⁴ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kesiswaan), Guru MIN 8 Banjar, hari senin, tanggal, 7, September, 2020 pukul 08:46 WITA

⁸⁵ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 8 Banjar, hari senin, tanggal, 14, September, 2020 pukul 10:20 WITA

“Beliau pemimpin yang memberikan contoh hal yang mesti dikerjakan baik itu guru bahkan murid dengan sifat tanggung jawab.”⁸⁶

“Beliau biasanya lebih menekankan nilai-nilai keagamaan dan karakter yang berakhlakul karimah dengan sesama.”⁸⁷

Berbeda dari dua madrasah sebelumnya informan dari MIN 20 banjar cukup panjang lebar menjelaskan inovasi dan kreatifitas yang telah dilakukan oleh kepala madrasah mereka. Hal ini tentunya di dukung oleh pengalaman yang telah dilalui bersama oleh kepala madrasah, dewan guru dan staff di lingkungan madrasah tersebut dan Berikut adalah pernyataan informan yang telah peneliti rangkum:

“Salah satu ingin kepala madrasah adalah mengikuti madrasah yang adiwiyata sehingga beliau mendorong kreativitas siswa di kelas, misal daur ulang sampah plastic menjadi pot gantung.”⁸⁸

“Diantara inovasi dan kreatifitas yang sudah diterapkan oleh kepala madrasah hingga guru, karyawan dan siswa merasakan dampak positif, seperti kegiatan keagamaan berupa kegiatan mauled habsyi dimana grup terbang-nya (rebana) maupun yang membaca syair dan rawinya dilakukan oleh siswa sendiri, dan guru hanya sebagai pembimbing. Kegiatan itu dilaksanakan pagi, sebelum kegiatan proses pembelajaran secara bergantian setiap minggun antar kelas. Dengan adanya kegiatan tersebut menjadi sarana bagi siswa untuk mengembangkan kreatifitas untuk kedepan, apalagi MIN 20 Banjar berdekatan dengan ponpes Al-Mursyidul Amin. Kemudian didalam pelaksanaan pembelajaran disamping kurikulum yang sudah ditentukan, MIN 20 Banjar juga memasukkan pembelajaran Nahwu dan Sharaf sebagai bekal siswa apabila nantinya mereka melanjutkan ke pondok pesantren.”⁸⁹

⁸⁶ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 10 Banjar, hari Kamis tanggal, 01, Oktober, 2020 pukul 08:54 WITA

⁸⁷ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kesiswaan), Guru MIN 10 Banjar, hari Kamis tanggal, 08, Oktober, 2020 pukul 09:10 WITA

⁸⁸ Wawancara dengan Informan (Guru Kelas) MIN 20 Banjar, hari Senin tanggal, 26, Oktober, 2020 pukul 09:37 WITA

⁸⁹ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 20 Banjar, hari Selasa tanggal, 20, Oktober, 2020 pukul 11:11 WITA

Sebenarnya untuk MIN 8 Banjar dan MIN 20 Banjar sama-sama mengikuti kegiatan Adiwiyata, namun karena MIN 8 Banjar berganti kepala madrasah sebelum peneliti meneliti lebih lanjut maka tentu yang di gali informasinya adalah kepala madrasah saat ini, bahkan bisa dikatakan MIN 8 Banjar pernah meraih penghargaan untuk tingkat Kalimantan Selatan sebagai madrasah Adiwiyata dengan bukti sertifikat yang diberi oleh gubernur pada saat itu.

m. Pesan dan harapan guru kepada kepala madrasah agar madrasah tempat mereka bekerja terus dapat berbenah dan berkembang demi kemajuan aktivitas pembelajaran demi tercapainya tujuan pendidikan

Pertanyaan terakhir ini adalah pesan dan harapan informan utama kepada kepala madrasah yang menjabat saat ini, pesan dan harapan ini juga bisa menambah motivasi kepada kepala madrasah yang lain dan juga kepada pembaca yang kebetulan bekerja di instansi pendidikan sebagai referensi untuk dapat mewujudkan di madrasah masing-masing. Berikut peneliti rangkum untuk ketiga madrasah yang peneliti teliti:

- 1) Informan utama dari MIN 8 Banjar
 - a) *Terus dan selalu memberikan arahan serta bimbingan kepada kami.⁹⁰*
 - b) *Harapan saya, kami dapat bersama-sama membangun madrasah yang kami cintai ini dengan tetap melanjutkan program-program yang ada dan terus menambah inovasi baru, tetapi dengan tidak mengganggu kegiatan belajar mengajar kepada siswa. Menjalankan visi dan misi MIN 8 Banjar menjadi lebih baik dan meningkatkan mutu pendidikan.⁹¹*

⁹⁰ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kesiswaan), Guru MIN 8 Banjar, hari senin, tanggal, 7, September, 2020 pukul 09:20 WITA

⁹¹ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 8 Banjar, hari senin, tanggal, 14, September, 2020 pukul 10:28 WITA

2) Informan utama dari MIN 10 Banjar

- a) *Tetap pada komitmen yang ada dengan karakter yang sesuai dengan pemimpin Islami, tanpa tekanan yang dirasa memberatkan. Beliau selalu berusaha meringankan tanpa menyusahkan sehingga guru bekerja dengan hati senang. Aamiin⁹²*
- b) *Semoga beliau bisa terus meningkatkan apa yang sudah beliau tanamkan dan terapkan, dengan tidak jemu-jemu terus belajar dan menambah ilmu pengetahuan serta pengalaman.⁹³*

3) Informan utama dari MIN 20 Banjar

- a) *Semoga terus tetap semangat dan tidak menyerah dengan keadaan.⁹⁴*
- b) *Pesan dan harapan untuk kepala madrasah agar terus berkembang demi kemajuan aktifitas pembelajaran demi tercapainya tujuan pendidikan: 1) Kepala madrasah dapat berkomunikasi lebih baik lagi sehingga segala sesuatunya dapat diselesaikan dengan baik dan tertata dengan rapi. 2) Kepala madrasah dapat menyediakan sarana dan prasarana yang dapat membantu guru dalam menyiapkan dan menyelesaikan adminstasi guru maupun administrasi kelas. 3) Segala Kegiatan yang dilaksanakan dimadrasah tidak hanya difokuskan pada satu atau dua kegiatan saja. Sehingga dapat mengeksplor bakat siswa yang lain sesuai dengan kemampuan dan bakat masing-masing. 4) Kepala madrasah mau berkomunikasi baik dengan orang tua siswa dan mau mendengarkan pendapat-pendapat atau masukan mereka agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar dan kodusif. 5) Semoga kedepannya kepala madrasah mampu bekerja sama dengan guru-guru dan karyawan lain dalam memajukan madrasah baik dari segi infrastrukturnya maupun kualitas guru sehingga MIN 20 Banjar mampu berkompetensi dalam mengikuti era globalisasi. 6) Dalam berbagai kegiatan hendaknya para guru dan komite madrasah dilibatkan, baik dalam pelaksanaannya maupun pengambilan keputusan/ musyawarah.⁹⁵*

⁹² Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 10 Banjar, hari Kamis tanggal, 01, Oktober, 2020 pukul 09:20 WITA

⁹³ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kesiswaan), Guru MIN 10 Banjar, hari Kamis tanggal, 08, Oktober, 2020 pukul 09:30 WITA

⁹⁴ Wawancara dengan Informan (Guru Kelas) MIN 20 Banjar, hari Senin tanggal, 26, Oktober, 2020 pukul 09:58 WITA

⁹⁵ Wawancara dengan Informan (Wakamad Kurikulum), Guru MIN 20 Banjar, hari Selasa tanggal, 20, Oktober, 2020 pukul 11:27 WITA

Dalam penelitian ini semua informan yang berasal dari dewan guru di madrasah tempat penelitian telah menyatakan dan mengungkapkan secara jujur tentang bagaimana pola kepemimpinan transformasional kepala sekolah mereka. Walaupun secara spesifik mungkin masih banyak hal-hal yang belum diteliti dan ditelaah apakah kepala sekolah yang bersangkutan sudah seluruhnya mempunyai sifat kepemimpinan transformasional yang dibutuhkan oleh seluruh elemen sekolah. Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan menjadi sangat penting karena kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas pendidikan. Beberapa hasil studi terbaru telah menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dengan efektifitas sekolah. Dengan demikian, seorang kepala sekolah disebut menerapkan kaedah kepemimpinan transformasional jika dia mampu mengubah energi sumber daya; baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah yang efektif.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang kepala madrasah apabila ia ingin para tenaga pendidik dan kependidikannya bisa melebarkan batas agar memiliki kinerja yang optimal atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan dalam hal ini antara kepala madrasah dan guru untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain, agar dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri para guru yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, mempunyai

kesiapan dan visi yang ingin dicapai, serta kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan serta pengajaran agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan atau visi yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional akan dapat memberikan pengaruh positif baik terhadap bawahan, pemimpin dan organisasi, terutama pada kondisi berlangsungnya globalisasi seperti pada saat ini, dimana telah terjadi berbagai perubahan dalam lingkungan strategis organisasi dengan dinamika, perkembangan, kompleksitas dan tingkat kompetisi yang sangat tinggi. Model kepemimpinan transformasional sangat tepat diterapkan dalam lingkungan organisasi birokrasi terutama dalam rangka memecahkan berbagai persoalan strategis yang dihadapi organisasi. Kepemimpinan transformasional akan bermanfaat dalam rangka membangun budaya kerja sama, perubahan sikap dan perilaku organisasi, peningkatan kinerja organisasi, dan pengembangan iklim organisasi yang lebih kondusif. Bahkan dapat dikatakan bahwa, kepemimpinan transformasional pada akhirnya akan bermuara kepada terjadinya peningkatan kondisi ekonomi, sosial, budaya kerja, dan spiritual seluruh komponen organisasi .

2. Implementasi Pola Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kecamatan Gambut Kabupaten Banjar.

Dalam suatu lembaga/organisasi, sebuah keberhasilan sebagian besar ditentukan oleh seorang pemimpin. Salah satu jiwa kepemimpinan yang diharapkan ada pada diri seorang pemimpin adalah memiliki sikap kepemimpinan transformasional. Pola kepemimpinan transformasional meliputi inovasi, kreatifitas, evaluasi, *skill* manajemen konflik dan pemecahan masalah, dapat mengarahkan *team work*, memiliki *power* serta dapat mengidentifikasi perubahan dan perbaikan jangka panjang. Salah satu tujuan utama madrasah adalah mencapai visi dan misi. Oleh karena itu dalam perkembangannya kepala madrasah sebagai seorang pemimpin setidaknya harus bisa mencapai hal tersebut dengan sikap transformasionalnya.

Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut melalui idealisasinya pengaruh (sebelumnya disebut sebagai karisma), inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian terhadap individu. Banyak faktor-faktor yang dapat menjadikan sifat pemimpin yang berpola transformasional seperti yang dikemukakan pada paragraf sebelumnya, jika terdapat indikasi dari faktor tersebut pada diri kepala madrasah dalam kepemimpinannya maka bisa dikatakan mereka dapat mengimplementasikan pola pemimpin yang transformasional, namun yang menjadi kunci dari semua itu adalah bagaimana kepala madrasah mendorong guru dan karyawan untuk menemukan cara baru dan unik untuk menantang status (situasi yang tidak berubah atau tetap, sesuatu yang monoton) dan mengubah lingkungan untuk bisa menjadikan madrasah menjadi lebih baik, sehingga tercapailah kesuksesan dalam mewujudkan pendidikan yang terbaik.

Implementasi secara sederhananya bukan hanya melaksanakan, tetapi juga merealisasikan dan mengaplikasikan segala yang telah direncanakan secara terpola dan terstruktur. Menjadi pemimpin dalam lembaga pendidikan seperti madrasah ibtidaiyyah tentu ada pola-pola secara opsional yang telah direncanakan oleh pemimpin lembaganya sendiri, yakni kepala sekolah yang dalam posisi ini memegang peranan penting dalam pelaksanaan pendidikan di lembaganya.

Pada bagian implementasi pola kepemimpinan transformasional ini, peneliti mendapatkan hasil wawancara dari ketiga kepala madrasah MIN di kecamatan Gambut, Kabupaten Banjar yang sudah peneliti uraikan menjadi beberapa pertanyaan terkait implementasi pola kepemimpinan transformasional.

a. Kepala madrasah dalam mengembangkan visi misi lembaganya

Pada bagian ini, ketiga pimpinan lembaga yakni kepala sekolah telah memaparkan secara eksplisit tentang pernyataan mereka yakni bagaimana cara mengembangkan visi dan misi di sekolah agar dapat terlaksana dengan baik. Pendapat pertama diutarakan oleh kepala madrasah MIN 8 Banjar, yakni:

“Cara mengembangkan visi dan misi madrasah adalah dengan cara membentuk Tim pengembang madrasah yang bertugas membantu kepala madrasah dalam menyusun dokumen 1 KTSP, Rencana Kerja Tahunan, dan Rencana Startegik 4 Tahunan. Semua dokumen tersebut disusun dalam rangka mengembangkan visi dan misi madrasah.”⁹⁶

Kemudian pendapat kedua dari kepala madrasah MIN 10 Banjar, yang juga menjabarkan tentang cara mengembangkan visi dan misi madrasah, yakni:

“Dalam mengembangkan Visi dan Misi lembaga Madrasah adalah harus melibatkan semua pemangku kepentingan di madrasah. Semua Kompenen Madrasah harus tahu Visi dan Misi Madrasah. Visi dan Misi madrasah

⁹⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyyah Negeri 8 Banjar, H. Syamsuri, S. Pd. I. Hari Senin 21 September 2020, Pukul 09:10 WITA.

haruslah dibuat secara bersama oleh kompenen madrasah sehingga semua kompenen madrasah merasa terlibat dan andil dalam mewujudkannya. Kemudian menanamkan kebersamaan dan mencapai Visi dan Misi yang dibuat secara bersama dengan komitemn kerja sama yang dijiwai nilai-nilai ibadah dalam sebuah pengabdian di madrasah untuk mencetak generasi yang lebih baik melalui lembaga pendidikan yang diampu. Selanjutnya pernyataan dan pelaksanaan dalam mewujudkan visi dan misi hendaknya ditinjau dan dievaluasi dalam waktu tertentu untuk memastikan bahwa keduanya benar-benar merefleksikan kebutuhan madrasah maupun masyarakat.”⁹⁷

Adapun pemaparan yang disampaikan oleh kepala madrasah MIN 20 Banjar tentang cara mengembangkan visi dan misi sekolah yang ia pimpin, yakni:

- 1) Menyampaikan visi dan misi madrasah kepada guru-guru, siswa, dan orang tua siswa beserta artinya.
- 2) Mengarahkan dan melaksanakan kegiatan baik KBM, ekstrakurikuler dan kegiatan lain untuk mencapai visi, dan
- 3) Melaksanakan misi madrasah yang telah ditetapkan bersama.

Pada dasarnya, langkah-langkah dalam memajukan kinerja maupun memajukan nama instansi madrasah salah satunya adalah melaksanakan dan merealisasikan visi-misi yang sudah termaktub di dalamnya. Semua instansi pendidikan sudah pasti memiliki visi dan misi yang baik dengan berbagai proses penyusunannya, yang menjadi PR terbesar adalah mewujudkan tujuan tersebut agar telaksana dengan berskala baik.

Pada penelitian ini, tiga kepala sekolah telah menerapkan konsep pengembangan yang lugas dan terstruktur dengan baik, tahu apa yang harus dikerjakan terhadap lembaganya serta elemen-elemen di sekolah termasuk dewan guru dalam menerapkan pengembangan visi dan misi. Garis besarnya semua guru

⁹⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10 Banjar, H. Abdul Halim, M. Pd. I. Hari Sabtu 19 September 2020, Pukul 10:05 WITA.

harus tahu bagaimana cara mewujudkan visi misi sekolah yang telah dipandu oleh pimpinan, agar bukan hanya bisa merefleksikan tetapi dalam menjadi kemudi bersama mencapai tujuan tersebut.

b. Langkah-langkah kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja untuk memajukan nama instansi madrasah di khalayak luar

Berdasarkan hasil wawancara, informan utama pertama yakni kepala sekolah MIN 8 Banjar menuturkan bahwa langkah-langkah yang harus dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja dan memajukan madrasah di khalayak luar menurutnya adalah: 1) Selalu mengikuti kegiatan-kegiatan di luar madrasah seperti kompetensi Sains Madrasah (KSM), Perkemahan dan Lomba-lomba; 2) Membuat berita di website kemenag yang berhubungan dengan kegiatan madrasah; 3) Member reward kepada PTK atau siswa yang berprestasi dan hukuman kepada yang melanggar aturan; 4) Menjalin hubungan kerjasama dengan pihak luar seperti Kepolisian, Babinsa (Bintara Pemuda Desa), Puskesmas, Dinas Pendidikan, PUPR (Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat) dan pihak lain yang terkait yang bisa diajak bekerjasama.

Adapun menurut penuturan informan utama kedua yakni kepala sekolah MIN 10 Banjar bahwa langkah-langka dalam memajukan kinerja pegawai untuk memajukan mutu madrasah ia lakukan dengan 1) Menempatkan pegawai berdasarkan keahliannya dalam melaksanakan tugas; 2) Memberi kebebasan kepada pegawai dalam menuangkan kreativitasnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pelayanan di madrasah; 3) Memberikan *job description* pelaksanaan tugas yang dilaksanakan; 4) Melaksanakan evaluasi kinerja pegawai

sebagai tolak ukur keberhasilan indikator pelaksanaan tugas yang diberikan; dan

5) Memberikan *reward* (penghargaan) bagi pegawai/dewan guru yang berprestasi dan mengarahkan serta membimbing pegawai yang masih lambat dalam pencapaian kinerja. Sedangkan informan utama ketiga yakni kepala sekolah MIN 20 Banjar menuturkan dengan jawaban yang ringkas dan pada bahwa ia merasa bisa meningkatkan kinerja sebagai pimpinan dan memajukan nama madrasah apabila visi dan misi sekolah sudah tercapai.

Menjadi seorang pemimpin dalam lembaga atau institusi pendidikan tak lepas dari wacana besar ingin memajukan nama lembaga yang dipimpin, baik itu ke khalayak luar maupun sesama instansi lainnya sebagai kompetitor. Di balik semua itu, kapasitas dan kinerja yang nyata menjadi hal pokok yang harus selalu direalisasikan setiap harinya dengan segala fungsi dan elemen yang ada. Pada poin ini, ketiga informan utama telah berusaha sebaik mungkin sebagai mana porsinya menjadi pimpinan lembaga dalam meningkatkan kinerja pada madrasah serta keinginan yang kuat untuk memajukan nama sekolahnya dengan menjalin sebanyak-banyaknya relasi sosial, kerjasama dan ikut segala kegiatan mewakili nama madrasah. Agar menjadi budaya yang positif pada madrasah, kepala sekolah yang menjadi informan utama dalam penelitian ini terlihat sangat mengupayakan kemajuan sekolah yang dipimpinnya.

c. Inovasi atau konsep andalan kepala madrasah untuk memajukan lembaga madrasah

Menurut pemaparan informan utama pertama (kepala sekolah MIN 8 Banjar), inovasi dan konsep andalan untuk memajukan madrasah yang ia pimpin

adalah: 1) Membuat program tahfiz dan tadarus Al-Qur'an; 2) Membentuk karakter siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler kepramukaan, Jumat bersih, Jumat taqwa, senam bersama, dan menanam bersama, dan 3) Program madrasah adiwiyata untuk membentuk karakter sumber daya madrasah sadar akan pentingnya lingkungan.

Adapun menurut pernyataan informan utama kedua, inovasi yang ia lakukan dalam memajukan Madrasah MIN 10 Banjar adalah: 1) Melibatkan komponen madrasah dalam merumuskan perencanaan sampai dengan penyusunan anggaran, sehingga memberi rasa tanggung bersama dalam pencaapaian target yang diinginkan; 2) Memberi rasa aman dan nyaman dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban di madrasah; 3) Menerima ide dan pemikiran dari kalangan komponen madrasah untuk pengembangan madrasah; 4) Melakukan dan menerima kerja sama dengan pihak-pihak terkait dalam menunjang program pendidikan di madrasah. Sedangkan menurut jawaban informan utama ketiga yakni kepala sekolah MIN 20 Banjar, konsep untuk memajukan lembaga madrasah dengan cara menerapkan disiplin dan merealisasikan kegiatan- kegiatan baik intra maupun ekstra yang sebelumnya tidak dilaksanakan.

Dalam memajukan sebuah lembaga tentu diperlukan sebuah formula baru serta konsep-konsep yang telah direncanakan dengan sangat matang, di balik itu pimpinan akan selalu menyimpan konsep mana yang bersifat standar dan bersifat andalan. Ketika melaksanakan konsep-konsep tersebut, pemimpin dan anggota-anggotanya harus menyertakan dengan inovasi dan kreatifitas yang akan membuat segala pelaksanaan bersifat matang, efektif dan efisien. Sebagian dengan

meneruskan program-program lama yang berjalan secara berkesinambungan, namun tidak menjadi kesalahan dengan mengemas dan mengonsepanya dengan menyesuaikan kemajuan jaman yang ada, dengan tidak menghilangkan esensi dan tujuan utama.

Berbagai konsep yang matang telah disusun dengan sedemikian rupa oleh ketiga informan utama pimpinan madrasah dalam penelitian ini. Salah satunya adalah dengan menanamkan pendidikan karakter serta melaksanakan kegiatan-kegiatan yang cemerlang demi memajukan lembaga sekolah mereka. Segala bentuk perencanaan dan konsep yang disusun dengan melibatkan semua komponen guru serta dengan pembentukannya yang matang, tentu akan meraih keberhasilan dan tujuan yang memuaskan.

d. Evaluasi-evaluasi yang pernah diterapkan dan perbaikan yang sudah dilakukan beserta para guru dan struktural yang ada di lingkungan madrasah oleh kepala madrasah

Menurut pemaparan informan utama pertama, evaluasi yang pernah dilakukan terhadap para pendidik dan tenaga kependidikan selama ia memimpin MIN 8 Banjar adalah: 1) Mengadakan rapat bulanan, bertujuan untuk melakukan koordinasi dan evaluasi berbagai kegiatan selama satu bulan berjalan; 2) Evaluasi program kerja, evaluasi yang dilakukan setiap akhir program, misal kegiatan ulangan, ujian, *tryout*, peringatan hari besar Islam, peringatan hari besar nasional, program UKS, kantin madrasah, dan lain-lain; 3) Evaluasi Diri Madrasah, yakni evaluasi yang dilakukan secara menyeluruh yang dilakukan setiap akhir tahun,

yang hasil evaluasi tersebut nantinya akan dijadikan dasar dalam penyusunan rencana kerja tahunan.

Adapun menurut pernyataan informan utama kedua, evaluasi yang pernah diterapkan dalam perbaikan dan pengembangan di MIN 10 Banjar adalah: 1) Evaluasi pelaksanaan rancangan kerja dengan melihat hasil dari kegiatan setiap tahun khususnya berkenaan dengan anggaran dan pelaksanaan pendidikan di madrasah; 2) Evaluasi hasil belajar siswa dengan melakukan perbaikan kinerja dan sistem pembelajaran yang lebih baik dan efektif; 3) Evaluasi kebutuhan sarana dan prasarana yang menunjang pelaksanaan pendidikan untuk ditindak lanjuti selanjutnya, dan 4) Supervisi administrasi dan pelaksanaan KBM di kelas untuk peningkatan kinerja dan mutu pendidikan di madrasah.

Sedangkan menurut penuturan informan utama ketiga, ia punya cara tersendiri dalam melaksanakan evaluasi terhadap madrasah yang dipimpinnya, yakni:

“Saya melakukan evaluasi menyeluruh terhadap RKM dan RKT yang mengacu kepada RKTA madrasah yang mengarah kepada perbaikan EDM (Edukasi dan Manajemen) serta SDM (Sumber Daya manusia) yang ada di MIN 20 Banjar.”⁹⁸

Dalam manajemen kepemimpinan, evaluasi menjadi fungsi yang sangat penting ketika melaksanakan segala tahapan yang ada di dalamnya. Tanpa adanya evaluasi, maka setiap program kegiatan tidak akan bisa melakukan perubahan yang diinginkan semua pihak yang ada di dalamnya. Evaluasi bisa dilakukan kapan pun ketika pemimpin menginginkan dan memerlukannya, sesuai dengan

⁹⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 20 Banjar, Dra. Hj. Pahnur Laila Hayati, S. Pd. I. Hari Senin, 02 November 2020. Pukul 09:55 WITA

kondisi di lapangan, namun ketika evaluasi dilakukan di waktu yang tidak tepat maka bisa berujung fatal.

Pada poin ini, ketiga kepala sekolah telah melaksanakan evaluasi dengan baik dan dengan polanya masing-masing. Seperti halnya evaluasi program kerja yang menjadi pokok utama, karena hampir di setiap lembaga pendidikan akan merencanakan program-program kerja yang telah disusun (baik itu pertahun atau secara berskala) sebelum melaksanakan program-program kerjanya.

e. Peran kepala madrasah dalam memecahkan masalah ketika terjadi konflik yang ada di dalam lingkungan madrasah

Menurut penuturan informan utama pertama, cara ia memecahkan masalah ketika terjadi suatu konflik di lingkungan madrasah MIN 8 Banjar adalah dengan; Mengidentifikasi masalah, yakni dengan memanggil kedua belah pihak yang berkonflik untuk mendapatkan informasi penyebab konflik, memberi alternatif solusi kepada kedua belah pihak yang berkonflik untuk melakukan perdamaian. Jika proses penyelesaian konflik melalui jalan damai mengalami jalan buntu, maka kedua belah pihak dipersilahkan menempuh jalur hukum. Kemudian memindah atau memutasi salah satu dari yang berkonflik ke lembaga lain agar tidak terjadi konflik yang berkepanjangan dan dapat mengganggu aktivitas tugas sehari-hari.

“Kita harus mengetahui terlebih dahulu masalah itu apakah masalah pribadi atau masalah kedinasan. Pihak yang bermasalah antara siswa dengan siswa, guru dengan guru, siswa dengan guru, dan guru dengan orangtua.”⁹⁹

⁹⁹Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8 Banjar, H. Syamsuri, S. Pd. I. Hari Senin 21 September 2020, Pukul 09:30 WITA.

Adapun menurut penuturan informan utama kedua, pemecahan masalah yang dilakukan di madrasah bila terjadi konflik adalah dengan melakukan pendekatan kekeluargaan antara kedua belah pihak melalui analisis masalah apa yang terjadi. Kemudian memberikan solusi dan langkah-langkah penyelesaian tanpa harus meninggalkan rasa dendam dan kebencian. Menurut kepala sekolah MIN 10 Banjar ini, nilai persaudaraan dan kebersamaan di Madrasah sangat dijunjung tinggi. Sedangkan menurut informan utama ketiga yakni kepala sekolah MIN 20 Banjar, ia menyatakan secara singkat bahwa cara menyelesaikan konflik yang ada di lingkungan madrasah yakni dengan melaksanakan rapat bulanan.

Dalam dinamika kepemimpinan, akan selalu menemukan yang namanya problem/konflik, baik itu permasalahan yang kecil maupun yang besar, baik itu konflik yang bersifat eksternal maupun internal. Konflik akan selesai tergantung bagaimana manajemen kepemimpinan di dalamnya. Dalam menyelesaikan masalah, pemimpin berkesempatan untuk menyelesaikan dengan beragam cara, analisis SWOT serta *skill* stratag yang berbeda. Kebanyakannya, anggota akan bergantung penuh dengan pemimpinnya dalam mengambil keputusan agar konflik bisa diselesaikan.

Ketiga kepala sekolah dalam poin ini telah melaksanakan penyelesaian konflik dengan berbagai caranya. Selain mengadakan koordinasi atau musyawarah, secara garis besar dilakukan dengan cara kekeluargaan dan pendekatan persuasif menghadapi individu yang terlibat di dalamnya. Pemimpin yang sudah mampu membaca situasi ketika menghadapi masalah, maka akan

semakin cepat dalam menemukan titik terang menuju penyelesaian masalah tersebut.

f. Kepala madrasah dalam manajemen struktur kepengurusan madrasah dan pembagian tugas serta menjalankan *team work* (kerjasama dengan para guru, karyawan dan petugas lainnya) dalam aktivitas madrasah sehari-hari

Menurut penuturan informan utama pertama, cara ia manajemen struktur kepengurusan dan membagi tugas dalam aktivitas madrasah di MIN 8 Banjar adalah dengan cara pembagian menyeluruh akan semua tugas kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan, seperti koordinasi; Bidang Kurikulum, Bidang Kesiswaan, Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan, Sarana Prasarana dan Humas, Pembina UKS, Kantin, Operator Emis dan Administrasi Siswa, Operator Simpatika dan Administrasi Guru serta Lembaga, Satpam, Petugas Kebersihan, Tukang Kebun, dan Petugas Jaga Malam.

Adapun menurut pemaparan informan utama kedua, kepengurusan di madrasah dibuat untuk memudahkan dan efektifitas dalam pelaksanaan tugas dan kinerja pegawai. Dengan struktur yang tepat diharapkan pegawai mempunyai arah dan tujuan yang jelas dalam bekerja. Menurutnya pengelolaan struktur di MIN 10 Banjar adalah dengan cara: 1) Menempatkan pegawai madrasah sesuai dengan legalitas kompetensi yang ia miliki; 2) Memberikan *jobdescription* tiap pegawai dalam struktur organisasi di madrasah, serta: 3) Melakukan evaluasi penilaian terhadap kinerja. Sedangkan menurut penuturan informan utama ketiga, cara ia mengelola struktur kepengurusan pegawai di MIN 20 Banjar adalah dengan

berpedoman kepada struktur madrasah dan pembentukan tim-tim atau kepanitian yang sesuai dengan tugas serta fungsinya.

Dalam menjalankan kepengurusan dalam suatu lembaga, *team work* sangat dibutuhkan dalam segala proses pencapaian tujuan. Program-program kerja yang berskala besar maupun kecil, serta pembagian *job description* yang telah disusun rapi kepada seluruh pegawai/dewan guru akan berjalan sebagaimana mestinya apabila menjalankan segala fungsi-fungsi manajemen, seperti; 1) *Planning* yang artinya perencanaan (merencanakan dan menetapkan) cara-cara untuk mencapai tujuan; 2) *Organizing* yang maksudnya adalah pengorganisasian seperti pembagian masing-masing perintah kerja, mengatur pekerjaan sesuai dengan kapasitas SDM; 3) *Actuating* yang artinya adalah pelaksanaan pada *job descriptions* yang telah dibagikan, dan; 4) *Controlling* yang artinya pengontrolan atas segala job yang sudah dikerjakan, memantau kinerja dan mengambil langkah-langkah perbaikan agar dapat tercapai secara maksimal. Semua fungsi manajerial ini tentunya harus dipimpin dan dimonitoring langsung oleh pimpinan lembaga/kepala sekolah.

Dalam penelitian ini, ketiga informan utama telah melaksanakan manajerial struktur kepengurusan pada lembaga madrasah yang mereka pimpin. Informan utama sebagai kepala sekolah menjalankan manajerial struktural dengan menyusun berbagai macam program kerja dan membaginya pada seluruh pegawai/dewan guru. Apabila kepala sekolah bisa memperdayakan *team work* dengan baik serta pendekatan personal dan persuasif yang baik maka akan

berpengaruh besar serta memberikan dampak yang baik bagi pelaksanaan seluruh program kerja yang telah direncanakan.

g. Cara kepala madrasah dalam mensiasati persaingan lembaga madrasah luar agar madrasah yang dipimpinnya tetap menjadi rekomendasi besar bagi orangtua yang ingin menyekolahkan anaknya

Menurut pernyataan informan utama pertama, sebagai pemimpin MIN 8 Banjar cara ia dan seluruh anggotanya mensiasati persaingan antara lembaga adalah dengan cara membuat program unggulan seperti program tahfiz, adiwiyata, dan tadarus. Kemudian mensosialisasikan semua program dan kegiatan madrasah serta info penerimaan murid baru melalui media sosial dan website pemberitaan di kemenag. Kemudian cara mensiasati agar anak-anak didik di sekolahnya selalu berkembang dengan jumlah kapasitas yang baik adalah dengan cara membantu dan membina lembaga Raudhatul Atfal yang berada di bawah naungan madrasah sehingga siswanya secara garis besar akan meneruskan ke MIN 8 Banjar.

Adapun menurut penuturan informan utama kedua, ia menyatakan secara eksplisit bahwa adanya persaingan dengan lembaga pendidikan lain selain madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan tidaklah membuat dirinya merasa khawatir akan tersisih, karena pada prinsipnya lembaga pendidikan adalah wadah yang amanah untuk mendidik dan mengembangkan bakat dan minat peserta didik. Secara khusus untuk madrasah yang ia pimpin animo dan kepercayaan masyarakat terhadap MIN 10 Banjar cukup tinggi ia rasa. Hal ini terbukti akan selalu banyaknya antrian pendaftaran disaat mulai tahun ajaran baru, sehingga

dalam mensiatiinya agar pendidikan anak terpenuhi sekolahnya selalu lebih awal dalam penerimaan siswa baru, itupun banyak tidak dapat diterima karena kemampuan daya tampung madrasah yang terbatas. Sehingga informan utama merasakan tidak perlu mengkhawatirkan akan persaingan lembaga terhadap konteks ini.

Menurutnya lagi, besarnya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah untuk mensekolahkan buah hati mereka dilatarbelakangi oleh: 1) Madrasah memberikan pendidikan agama lebih banyak dibanding pendidikan umum; 2) Madrasah yang ia pimpin dapat bersaing dan berkompetensi dalam bidang seni dan bidang lainnya hingga menjadi magnet tersendiri bagi masyarakat; 3) Pengembangan program pendidikan yang lebih dominan dalam pembentukan karakter keagamaan masih dijaga dan kental di MIN 10 Banjar; 4)Kedisiplinan dan ketulusan tenaga pendidikan dalam mentransefer pengetahuan dan pengalaman menjadi daya tarik tersendiri, dan 5) Pembenahan sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pendidikan.

Sedangkan menurut penuturan informan utama ketiga cara ia menanggapi persaingan dengan lembaga lain adalah:

“Tergantung situasi dan kondisi madrasah itu sendiri, karena kalau madrasah yang letaknya di pedesaan itu sudah menjadi sekolah pilihan bagi masyarakat setempat untuk mensekolahkan anak-anaknya di sana. Dalam perihal ini yang sangat diutamakan adalah kedisiplinan baik dari segi pembelajaran, kehadiran guru dan siswanya, sehingga madrasah tetap dipandang baik bagi seluruh lapisan masyarakat.”¹⁰⁰

Maraknya perkembangan lembaga pendidikan dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan dinamisnya sektor pendidikan. Meningkatnya kesadaran

¹⁰⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 20 Banjar, Dra. Hj. Pahnur Laila Hayati, S. Pd. I. Hari Senin, 02 November 2020. Pukul 10:08 WITA

akan pendidikan menjadi salah satu faktor yang mendorong tumbuh dan berkembangnya berbagai lembaga pendidikan di tanah air. Di negara kita lembaga-lembaga pendidikan formal sudah berkembang pesat dengan baik, baik itu yang berada di bawah naungan Kemendikbud maupun di bawah naungan Kementerian Agama, baik itu berstatus negeri maupun swasta. Madrasah ibtidaiyyah menjadi salah satu pilihan pendidikan dini bagi masyarakat muslim dalam mensekolahkan buah hati mereka.

Dalam penelitian ini, ketiga kepala sekolah sudah mempersiapkan strategi yang baik dalam mensiasati persaingan lembaga luar dengan madrasah yang mereka pimpin, salah satunya dengan memperhatikan standar mutu yang baik dan menjaga kepercayaan dengan baik agar madrasahnyanya tetap dilirik oleh masyarakat. Pada kenyataannya, persaingan antar lembaga pendidikan merupakan sebuah proses evaluasi, yang mana dalam tantangan ini lembaga-lembaga yang berkembang harus memiliki sosok figur kepala sekolah yang bersifat transformasional dalam memajemen semua elemen yang ada di sana. Sebab, lembaga-lembaga pendidikan di luar sana tentu juga banyak yang berbenah menuju perubahan yang lebih unggul dan inovatif.

h. Hubungan dan kedekatan kepala madrasah dengan para guru, karyawan, petugas madrasah maupun kepada murid-murid yang ada dimadrasah

Menurut pemaparan informan utama pertama, hubungan dan kedekatan dengan PTK dan peserta didik di MIN 8 Banjar sangat harmonis dan akan selalu dibina dengan cara selalu berkomunikasi dan menghindari kebiasaan yang akan

memicu konflik, kemudian juga saling membantu ketika mendapat musibah melalui gerakan infak, gerakan saudara asuh bagi siswa, dan sekali-kali memberikan *reward* berwisata dengan para guru serta karyawan untuk saling mendekatkan satu sama lain.

Adapun menurut pernyataan informan utama kedua, pada MIN 10 banjar hubungan dan kedekatan dirinya dengan guru sangat kondusif dan komunikatif. Karena ia menyadari bahwa semua komponen (pegawai) di madrasah mempunyai andil dan peran penting dalam mewujudkan madrasah yang baik dan berkualitas. Baginya kerjasama harus selalu dijaga, dan masalah-masalah menjadi hambatan dan kendala harus segala diselesaikan dengan baik. Kemudian menurut pernyataan reponden ketiga yakni kepala sekolah MIN 20 Banjar menyatakan bahwa dirinya sebagai pimpinan sangat dekat dengan seluruh pegawai/dewan guru sesuai mitra kerja.

Sebagai kepala sekolah yang memiliki sikap transformasional, sudah sepatutnya untuk memiliki sikap mengayomi dan hangat kepada seluruh anggota lembaga. Tahu kapan harus bersikap tegas dan lembut. Pentingnya pendekatan persuasif dan kedekatan emosional sehingga benang merah hubungan antar peserta didik maupun kepada mitra kerja selalu terjaga dengan harmonis. Walaupun dalam dinamika kepemimpinan juga ada pemimpin yang bersikap otoriter atau sebaliknya, namun dengan kedekatan anggota akan membuahkan kekuatan dalam melaksanakan program-program kerja yang sudah direncanakan dengan matang. Selain itu penting kiranya agar pimpinan dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman untuk seluruh murid dan mitra kerjanya.

Dalam penelitian ini, ketiga pemimpin (kepala sekolah) menyatakan sama-sama dekat dengan anggota maupun murid-muridnya, namun tetap menjadi PR besar untuk mendekati secara individu yang menyeluruh. Sebab, dalam lembaga pendidikan bukan hanya terdiri dari murid dan dewan guru saja, tetapi juga ada karyawan, tata usaha, penjaga sekolah, serta para pekerja bagian lainnya. Kemudian selain itu pimpinan juga harus bersikap adil kepada seluruh bawahannya, walaupun di antara anggotanya ini memiliki kapasitas yang berbeda-beda. Anggota yang loyal dengan pemimpin biasanya juga dipengarungi faktor sikap kepribadian yang baik dari pemimpinnya.

i. Faktor-faktor yang menjadi kendala dan penghambat langkah kepala madrasah ketika sedang bertugas di lembaganya.

Menurut pernyataan informan utama pertama faktor yang menjadi kendala dan penghambat ketika sedang bertugas menjadi kepala madrasah antara lain karena sebagian besar dana BOS banyak terserap untuk honor pendidik dan tenaga kependidikan sehingga dana untuk kegiatan lain menjadi berkurang. Kemudian adanya Regulasi dari atasan atau pemerintah yang bisa menjadi kendala maupun penghambat kerja, serta rendahnya partisipasi orangtua dan masyarakat.

Adapun menurut pemaparan informan utama kedua, ia menyatakan secara eksplisit bahwa sebenarnya tidak ada masalah yang berarti di MIN 10 yang ia pimpin. Karena semua komponen kerja telah menjalankan perannya secara baik dan hubungan kerjasama juga tercipta dengan harmonis. Namun menurutnya kendala yang menjadi penghambat dalam kemajuan peningkatan pembangunan sarana madrasah adalah masalah kebijakan pemerintah yang berlaku. Seperti

untuk mendapat bantuan dari pemerintah khususnya penambahan gedung madrasah yang merupakan hal penting dalam penerimaan siswa baru yang lebih banyak tidak dapat dilaksanakan karena terkendala status tanah milik Wakaf. Pemerintah vertikal dalam hal ini Kementerian Agama sudikiranya dapat memberikan bantuan bangunan apabila status tanah kedudukan berstatus Hibah. Selanjutnya kendala lain yang ia paparkan adalah adanya larangan untuk mengadakan pungutan kepada siswa untuk pengembangan madrasah. Hal ini juga menjadi kendala dalam pengembangan sarana madrasah tandasnya. Kemudian yang terakhir adalah adanya *job* ketentuan yang mengikat tentang penggunaan dana madrasah sesuai aturan sehingga tidak dapat menjalankan secara leluasa berdasarkan kebutuhan pembangunan madrasah.

Kepala sekolah MIN 20 Banjar yang dalam ini menjadi informan utama ketiga juga menyatakan bahwa faktor-faktor kendala atau hambatan yang mempengaruhi kinerjanya adalah: 1) Pemahaman lingkungan madrasah kurang mendukung; 2) Kurangnya pemahaman orang tua siswa; 3) Faktor siswanya sendiri dalam hal KBM, dan; 4) Dana dan anggaran dari pemerintah sangat kurang.

Pada dasarnya, kendala dan hambatan selalu terjadi dalam dinamika kepemimpinan. Permasalahan kecil maupun besar akan menjadi kendala serta hambatan dalam proses perjalanan seorang pimpinan. Dalam perihal ini sangat dibutuhkan kemampuan penyelesaian masalah, kebijaksanaan dalam mempertahankan sikap transformasional, serta manajemen konflik dan

kedewasaan menghadapi segala hal. Proses, menjadikan seorang pemimpin lebih berkesiapan dalam segala sikap khususnya kematangan emosional.

Dalam penelitian ini, ketiga informan utama telah menghadapi berbagai hambatan dan kendala salah satunya adalah mengenai kebijakan pemerintah dan dana pembangunan untuk madrasah mereka. Kepala madrasah yang ingin mengusahakan pembangunan yang baik untuk lembaga yang dipimpinnya, harus berusaha lebih keras lagi dalam memperjuangkan hal tersebut seperti koordinasi dengan dinas atau pejabat terkait, serta memanfaatkan dana kas madrasah sebaik mungkin untuk keperluan yang efisien dan bersifat kemaslahatan.

j. Harapan terbesar kepala madrasah untuk madrasah yang dipimpinnya saat ini

Menurut informan utama pertama, harapan terbesar dirinya untuk MIN 8 Banjar yang ia pimpin adalah: 1) Memiliki lulusan yang dapat diterima di madrasah atau sekolah lanjutan mana saja. Memiliki karakter dan integrasi serta mampu menghafal juz amma (Juz ketiga puluh dari Al-Qurán); 2) Memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai agar mampu menunjang proses pembelajaran baik gedung maupun media pembelajarannya; 3) Memiliki pendidik dan tenaga kependidikan yang handal yang mampu melaksanakan tugasnya secara profesional.

Adapun menurut informan utama kedua, Harapan terbesar ia terhadap MIN 10 Banjar ialah: 1) Kerjasama disemua line pendidikan tetap terjalin dengan baik agar pendidikan selalu dinamis; 2) Kompenen madrasah hendaknya selalu mengembangkan diri dalam peningkatan kompetensi guna membimbing siswa

agar lebih berkualitas; 3) Peran serta orang tua dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan baik secara moral dengan mendukung program pendidikan madrasah maupun secara nyata untuk ikut andil memberikam masukan dan mengelola kerja sama dalam peningkatan mutu madrasah melalui komite Madrasah.

Begitu pula dengan informan utama ketiga yang turut menyatakan harapan-harapannya terhadap MIN 20 Banjar, yakni tentang kebijakan pemerintah baik di pusat maupun daerah agar berpihak pada madrasah yang banyak mendidikan anak bangsa. Informan utama mengkritisi khusus untuk pemerintah daerah selama ini tidak ada bantuan BOSDA (Bantuan Operasional Daerah) untuk lembaga pendidikan pendidikan di Kabupaten Banjar, sementara di Kaupaten lain lembaga pendidikan dapat bantuan dari Pemerintah Daerah. Selain itu Bantuan untuk keperluan ujian akhir madrasah di tingkat MI, tidak ada bantuan baik dari dinas maupun dari pemerintah daerah Kabupaten Banjar, baik untuk persiapan, pelaksanaan sampai pada akhir penilaian. Serta untuk kedepannya ia menginginkan madrasah yang ia pimpin dapat berkembang hebat dan bermartabat.

Dalam poin ini, ketiga informan utama telah mengutarakan harapan-harapan terbaiknya untuk madrasah yang mereka pimpin. Tentu di balik harapan tersebut tersimpan doa-doa yang mulia dan dapat mendorong hati nurani mereka untuk mewujudkannya bersama seluruh elemen madrasah. Sebagai pemimpin yang memiliki sikap transformasional, sudah sepatutnya memiliki harapan yang banyak di balik perencanaan untuk perubahan dan pengembangan dalam jangka panjang.

Peneliti menyadari bahwa tidak sepenuhnya kepala madrasah mempunyai sifat transformasional yang sempurna 100%, oleh karena itu paling tidak kita mengetahui bahwa apabila ada faktor-faktor poin di atas dalam keseharian kepala madrasah maka bisa dikatakan itulah sifat transformasional yang ada didalam dirinya. Dibalik dari semua itu, ketiga informan utama telah peneliti analisa bahwa mereka sudah berusaha melaksanakan tanggung jawabnya dan merealisasikan sikap pola transformasional tersebut.

Kepemimpinan transformasional bersifat komprehensif karena memiliki pendekatan normatif terhadap kepemimpinan sekolah. Fokus utama kepemimpinan transformasional adalah pemimpin menemukan aktifitas yang memiliki pengaruh dan hasil pada lembaga yang dipimpinnya. Oleh karena itu, dibalik sikap transformasional diperlukan implementasi yang sungguh-sungguh mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang cenderung mengadopsi pendekatan demokratis pada gaya kepemimpinannya. Sebagai hasilnya, ketika kepala sekolah mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik, maka akan memiliki potensi untuk melibatkan para *stakeholder* dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Contohnya adalah ketika kepala sekolah memiliki sikap kepemimpinan transformasional yang baik, maka dirinya mampu melibatkan para guru, staf kependidikan, dan orang tua siswa sehingga berperan aktif untuk pengembangan efektivitas sekolah. Dalam konteks negara kita, gaya kepemimpinan ini sangat dibutuhkan karena dengan adanya prinsip demokratis dalam pengelolaan sekolah

akan mendorong semakin munculnya ide-ide kreatif dan inovasi untuk memajukan sekolah dari berbagai pihak.

Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional yang efektif tentu membutuhkan kepercayaan antara pemimpin dan bawahan. Kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional akan berperan besar dalam mendorong pengembangan sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu membangun kepercayaan terhadap guru dan staf kependidikan sehingga para mitra kerja juga mampu mengembangkan kepemimpinan dan tanggung jawabnya. Selain itu, kepala sekolah juga harus membagikan visi misi dan tujuan sekolah kepada warga sekolah sehingga ini akan mewujudkan suasana kondusif untuk aktifitas pembelajaran dan nama lembaga.

Stakeholder harusnya menjadi orang yang ikut andil dalam merumuskan visi dan misi di madrasah. Hidayat & Machali memberikan pandangan mereka tentang visi, yaitu bahwa prosedur perumusan visi salah satunya perlu mengkaji makna visi satuan organisasi di atasnya untuk digunakan sebagai acuan.¹⁰¹ Tujuannya tentu agar terjadi kesesuaian dari setiap lembaga pendidikan sehingga arah dari visi tersebut menjadi jelas dan terarah.

3. Faktor-faktor yang menjadi penyebab kepala madrasah MIN di Kecamatan Gambut bisa mengembangkan lembaga sekolah yang dipimpinnya

Dalam melakukan perubahan pada tugas kesehariannya sebagai seorang pemimpin yang transformasional sudah tentu sesuatu hal yang bersifat kemampuan menjadi basis yang dimiliki kepala madrasah dalam kepemimpinannya. Esensi

¹⁰¹A.Hidayat,& Machali, I. *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasinya dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010). h. 173.

kepemimpinan transformasional menurut beberapa ahli menemukan bahwa terdapat kultur atau budaya madrasah yang positif, hal ini dibuktikan dengan meningkatnya kolaborasi antar guru, mengubah sikap guru terhadap kinerja dalam pekerjaannya kemudian dengan prestasi dan motivasi yang tinggi dari siswa untuk bisa menjadi lebih baik dan bertanggung jawab untuk meraih kesuksesan di masa yang akan datang. Dengan hal ini pula nantinya akan mendorong para guru dan karyawan untuk memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan secara otomatis akan memotivasi siswa dalam aktivitas pembelajaran.

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah rentang yang luas tentang aspek-aspek kepemimpinan, maka untuk bisa menjadi seorang pemimpin transformasional yang efektif membutuhkan suatu proses dan memerlukan usaha sadar dan sungguh-sungguh dari yang bersangkutan. Dalam mengembangkan organisasi atau lembaga yang ia pimpin, pemimpin memiliki caranya masing-masing menurut pengalaman dan waktu yang telah mengasah perkembangan perjalanan seorang pemimpin tersebut. Pada penelitian ini, secara garis besar adanya faktor-faktor yang telah membuat seorang kepala madrasah bisa menjalankan tugas dan fungsi kepemimpinannya, hingga akhirnya faktor tersebut yang menentukan mampu atau tidaknya seorang pemimpin dalam mengembangkan lembaganya.

Jika dirunut satu persatu ketiga pemimpin di MIN tempat penelitian, maka dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Faktor-faktor yang menjadi sebab kepala madrasah MIN 8 Banjar bisa mengembangkan lembaga sekolah yang dipimpinnya

- 1) Keterampilan dalam mengemban tugas dan tanggung jawab
-

- 2) Professional dan mudah berkomunikasi
 - 3) Memiliki standar operasional pekerjaan yang tinggi
 - 4) Memiliki banyak keahlian dalam bidang-bidang
 - 5) Memperhatikan tertib administrasi
 - 6) Selama menjabat dinilai keadaan madrasah semakin membaik dari ketertiban aktifitas belajar-mengajar
 - 7) Menerima saran dan kritikan untuk kebaikan dan kemajuan
 - 8) Semangat dalam menjalankan tugas-tugasnya, terutama dalam hal administrasi dan pembangunan madrasah
 - 9) Rajin mengontrol setiap kegiatan baik internal maupun eksternal
 - 10) Menjalin komunikasi yang baik terhadap bawahan
 - 11) Memakai sistem demokrasi ketika mengambil keputusan
 - 12) Bersikap baik kepada seluruh guru dan karyawan
 - 13) Selalu memberikan dorongan dan motivasi kepada bawahan
 - 14) Memberikan perubahan lebih baik terhadap madrasah
 - 15) Membentuk tim solid untuk mengembangkan visi dan misi madrasah
 - 16) Memiliki inovasi dan konsep andalan dalam program kerja
 - 17) Melaksanakan program kerja untuk meningkatkan kinerja dan memajukan nama instansi madrasah ke khalayak luar
 - 18) Melakukan evaluasi terhadap dewan guru dan tenaga kependidikan
 - 19) Mengidentifikasi masalah ketika ada konflik di madrasah
 - 20) Memanajemen struktur kepengurusan dan membagi tugas secara menyeluruh pada semua bidang
-

- 21) Mensiasati persaingan antar lembaga dengan cara membuat program unggulan
- 22) Memiliki kedekatan yang harmonis dengan seluruh dewan guru dan peserta didik
- 23) Memiliki harapan-harapan yang baik terhadap madrasah

b. Faktor-faktor yang menjadi sebab kepala madrasah MIN 10 Banjar bisa mengembangkan lembaga sekolah yang dipimpinnya

- 1) Disiplin dalam menjalankan tugas
 - 2) Professional dalam adminitrasi yang ada di madrasah
 - 3) Memimpin dengan tegas namun penuh kelembutan
 - 4) Selama menjabat dinilai keadaan madrasah semakin menuju perubahan ke arah yang lebih baik
 - 5) Memiliki banyak keahlian dalam berbagai aspek
 - 6) Mendengarkan kritik masukan dan berusaha melaksanakan maklumat
 - 7) Antusias dalam mengerjakan tugas-tugas bahkan selalu ikut terjun ke lapangan
 - 8) Mengontrol semua pekerjaan dan perencanaan
 - 9) Menjalin komunikasi yang baik terhadap bawahan
 - 10) Selalu melalui kesepakatan bersama dalam memutuskan perkara
 - 11) Selalu memberikan masukan dan kesempatan kepada bawahan dalam setiap pembagian tugas pekerjaan
 - 12) Memberikan perubahan ke arah yang lebih baik di lingkungan madrasah
-

- 13) Tidak memberikan tekanan dan memberikan rasa nyaman terhadap dewan guru serta karyawan
- 14) Memberikan perubahan terhadap madrasah khususnya sarana prasarana dan penghijauan madrasah
- 15) Mengembangkan visi dan misi madrasah dengan melibatkan semua komponen madrasah
- 16) Melaksanakan program kerja untuk meningkatkan kinerja dan memajukan nama instansi madrasah ke khalayak luar
- 17) Memiliki inovasi dan konsep andalan dalam program kerja
- 18) Melakukan evaluasi dalam perbaikan dan pengembangan madrasah
- 19) Melakukan pendekatan keluarga ketika ada konflik di madrasah
- 20) Memudahkan dan efektifitas dalam pelaksanaan tugas dan kinerja pegawai.
- 21) Mensiasati persaingan antar lembaga dengan mempertahankan kepercayaan masyarakat
- 22) Memiliki kedekatan yang komunikatif dengan para dewan guru
- 23) Memiliki harapan-harapan yang baik terhadap madrasah

c. Faktor-faktor yang menjadi sebab kepala madrasah MIN 20 Banjar bisa mengembangkan lembaga sekolah yang dipimpinnya

- 1) Bisa menjadi panutan bagi guru-guru lainnya yang lebih muda
 - 2) Professional dalam adminitrasi yang ada di madrasah
 - 3) Bisa mengerahkan *job description* sesuai keahlian kepada seluruh dewan guru dan karyawan
-

- 4) Selama menjabat dinilai keadaan madrasah semakin membaik dari perealisasi aplikasi/teknologi mengajar
 - 5) Mendengarkan kritik dan saran
 - 6) Tegak dan disiplin kepada seluruh anggota
 - 7) Antusias dalam melaksanakan pekerjaan
 - 8) Selalu mengontrol kinerja anggotanya
 - 9) Menjaln komunikasi yang baik terhadap bawahan
 - 10) Mengambil keputusan melalui kesepakatan bersama
 - 11) Memberikan perhatian dan bersikap baik kepada seluruh guru dan karyawan
 - 12) Memberikan perubahan terhadap madrasah khususnya di bidang infrastruktur pembangunan
 - 13) Melaksanakan dan mengembangkan visi misi madrasah yang sudah ditetapkan bersama
 - 14) Memiliki inovasi dan konsep andalan dalam program kerja
 - 15) Melaksanakan program kerja untuk meningkatkan kinerja dan memajukan nama instansi madrasah ke khalayak luar
 - 16) Melakukan evaluasi menyeluruh terhadap komponen madrasah
 - 17) Menyelesaikan konflik dengan melaksanakan diskusi/rapat
 - 18) Berpedoman kepada struktur madrasah dan pembentukan tim-tim atau kepanitian yang sesuai dengan tugas serta fungsinya
 - 19) Memakai *team work* dalam menjalankan kepengurusan
 - 20) Mengutamakan kedisiplinan dari segi pembelajaran dan kehadiran
-

21) Memiliki kedekatan yang baik kepada dewan guru dan peserta didik

22) Memiliki harapan-harapan yang baik terhadap madrasah

Dalam penelitian ini ketiga informan utama yakni kepala madrasah telah memiliki cara dan formula masing-masing dalam cara mengembangkan lembaga sekolah yang telah dipimpinnya. Tidak hanya satu faktor, tetapi banyak poin dan esensi yang bisa kita lihat dari perjuangan dan kapasitas ketiganya, walaupun bisa dikatakan hampir semua telah memiliki alasan yang baik dan realistis sehingga bisa mengembangkan lembaga masing-masing. Kemudian yang menjadi PR besar adalah bagaimana ketiga informan utama (kepala madrasah) ini tetap harus menjalankan visi-misi serta daya kepemimpinan transformasionalnya secara seimbang, berkesinambungan serta bertujuan untuk pengabdian sampai akhir waktu kepemimpinannya.

Kinerja menurut August W. Smith, "*Output derive from processes, human or other wise*", atau bisa diartikan bahwa kinerja adalah sebuah hasil atau *output* dari suatu proses.¹⁰² Jika dicermati pada teori tersebut maka kinerja bisa dikatakan sebagai kegiatan yang telah dilakukan pada waktu atau periode tertentu dan membuahkan hasil dari kegiatan tersebut. Relatif adalah sifat dari kinerja karena itu bisa dipengaruhi dengan hasil yang tinggi atau malah sebaliknya, serta kinerja biasanya adalah hasil yang nyata atau konkret serta dapat diukur berdasarkan hasil di lapangan.

¹⁰²Ahmadi, *Pengembangan Kinerja Kepala Sekolah (Studi Tentang Pengaruh Diklat Dan Kompetensi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar) Di Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau*, (Tesis, Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, 2010). h. 28.

Dilihat secara umum suatu *performance* atau kinerja dimaknai sebagai tingkat keberhasilan seorang individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Sedarmayanti ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang terutama dalam mengembangkan organisasi/lembaga yang ia pimpin yakni: faktor personal, faktor *leadership* (kepemimpinan), Faktor *team* (kelompok), faktor sistem, dan faktor situasi.¹⁰³

- (a) Faktor personal; adalah tingkat yang dimiliki oleh seorang individu pada keterampilan, kompetensi, motivasi dan komitmennya dalam pekerjaan.
- (b) Faktor *leadership* (kepemimpinan); adalah kualitas dorongan yang ditentukan oleh bimbingan dan dukungan dari manager atau team leader yang dalam hal ini adalah kepala madrasah.
- (c) Faktor *team* (kelompok); adalah kualitas yang ditunjukkan atau diberikan oleh rekan sekerja.
- (d) Faktor sistem; adalah fasilitas dan sistem kerja yang disediakan atau diberikan oleh organisasi. Misal dalam madrasah yaitu Fasilitas dan sistem kerja untuk kepala madrasah yang telah disediakan oleh madrasah tempat dia bekerja.
- (e) Faktor situasi; adalah tingkat tekanan yang tinggi dari lingkungan baik itu dari internal maupun eksternal.

Orang yang berada di garis terdepan dalam meningkatkan kinerja serta mengembangkan madrasah yang dipimpinnya adalah peran yang sangat penting

¹⁰³ Sedarmayanti, *Membangun Dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*, (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2011) h. 220

dari seorang kepala madrasah. Oleh karena itulah suatu madrasah dapat diukur tingkat keberhasilannya untuk mencapai tujuan tergantung bagaimana kinerja kepala madrasah dalam perjalanan masa baktinya. Apabila kepala madrasah melakukan kinerja yang baik dalam kepemimpinannya maka madrasah tersebut berpeluang besar untuk berkembang maju serta mencapai target dan sasaran yang telah ditentukan.

Kepemimpinan merupakan energi yang mempengaruhi dan memberi arah yang terkandung dalam diri pribadi pemimpin. Seperti yang dikatakan oleh Achua and Lussier perilaku kepemimpinan merupakan teori yang menjelaskan gaya khas yang digunakan oleh para pemimpin yang efektif, atau untuk menentukan sifat pekerjaan mereka.¹⁰⁴ Karena seorang pemimpin yang baik akan tahu bagaimana cara memotivasi rekan kerjanya untuk mencapai target atau menyelesaikan pekerjaan yang telah ditentukan bersama, karena dia tahu keberhasilan tersebut adalah inti dari kepemimpinan. Dengan keberhasilan tentu akan membangun dan memperkuat kredibilitas, seorang pemimpin yang berhasil menunjukkan produktivitas tentu akan mendapatkan hal tersebut. Pada level ini juga seorang pemimpin akan memungkinkan menjadi agen perubahan bagi organisasinya, hal tersebut bisa dilihat dari moral yang meningkat dari rekan kerja, selesainya pekerjaan tepat waktu dan tujuan atau target bisa tercapai dengan baik, serta pengembangan lembaga yang dipimpin telah mengalami kemajuan selama masa periode kepemimpinannya.

¹⁰⁴ Christopher F. Achua; Lussier, Robert N. Leadership Theory, application and skill development 4e. USA: South western cebgage learning Mc Shane, Glinow . Von. *Oerganizational Behavior: Emenrging Knowledge and practice for the real world, 5th ed.* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010). h. 16.

Agar lebih mudah memahami faktor-faktor yang menjadi penyebab kepala madrasah ditiga madrasah (MIN 8 Banjar, MIN 10 Banjar, dan MIN 20 Banjar), bisa dan mampu mengembangkan lembaga sekolah yang dipimpinnya, ada baiknya akan peneliti buat tabel matriks yang dihubungkan ke frame empat elemen yang diinterpretasikan oleh Bass&Avolio tentang 4i, yaitu: *Idealised Influence, Intellectual Stimulation, Individualised Consideration, and Inspirational Motivation*.¹⁰⁵ Tabel matriks tentang keempat elemen kepemimpinan transformasional tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut:

MATRIK 1
FAKTOR-FAKTOR KEPALA MADRASAH MAMPU
MENGEMBANGKAN MADRASAHNYA
(IDEALISED INFLUENCE)

No	MIN 8	MIN 10	MIN 20	KETERANGAN
1	Memperhatikan tertib administrasi	Disiplin dalam menjalankan tugas	Tegas dan disiplin kepada seluruh anggota	
2	Semangat dalam menjalankan tugas-tugasnya, terutama dalam hal administrasi dan pembangunan madrasah	Memberikan perubahan terhadap madrasah khususnya sarana prasarana dan penghijauan madrasah	Memberikan perubahan terhadap madrasah khususnya di bidang infrastruktur pembangunan	
3	Rajin mengontrol setiap kegiatan baik internal maupun eksternal	Mengontrol semua pekerjaan dan perencanaan	Selalu bisa mengontrol kinerja anggotanya	
4	Membentuk tim solid untuk mengembangkan visi dan misi madrasah	Mengembangkan visi dan misi madrasah dengan melibatkan semua komponen madrasah	Melaksanakan dan mengembangkan visi misi madrasah yang sudah ditetapkan bersama	

¹⁰⁵ Bass, B.M., Avolio, B.J. *The implications ... Ibid.* h. 196-197

5	Melaksanakan program kerja untuk meningkatkan kinerja dan memajukan nama instansi madrasah ke khalayak luar	Melaksanakan program kerja untuk meningkatkan kinerja dan memajukan nama instansi madrasah ke khalayak luar	Melaksanakan program kerja untuk meningkatkan kinerja dan memajukan nama instansi madrasah ke khalayak luar	
6	Memiliki harapan-harapan yang baik terhadap madrasah	Memiliki harapan-harapan yang baik terhadap madrasah	Memiliki harapan-harapan yang baik terhadap madrasah	

MATRIK 2
FAKTOR-FAKTOR KEPALA MADRASAH MAMPU
MENGEMBANGKAN MADRASAHNYA
(INTELECTUAL STIMULATION)

No	MIN 8	MIN 10	MIN 20	KETERANGAN
1	Professional dalam adminitrasi yang ada di madrasah	Professional dalam adminitrasi yang ada di madrasah	Professional dalam adminitrasi yang ada di madrasah	
2	Selama menjabat dinilai keadaan madrasah semakin membaik dari ketertiban aktifitas belajar-mengajar	Selama menjabat dinilai keadaan madrasah semakin menuju perubahan ke arah yang lebih baik	Selama menjabat dinilai keadaan madrasah semakin membaik dari perealisasi aplikasi/teknologi mengajar	
3	Menerima saran dan kritikan untuk kebaikan dan kemajuan	Mendengarkan kritik masukan dan berusaha melaksanakan maklumat	Mendengarkan kritik dan saran	
4	Memakai sistem demokrasi ketika mengambil keputusan	Selalu melalui kesepakatan bersama dalam memutuskan perkara	Mengambil keputusan melalui kesepakatan bersama	
5	Memberikan perubahan lebih baik terhadap madrasah	Memberikan perubahan ke arah yang lebih baik di lingkungan madrasah		MIN 20 Banjar tidak terlihat

MATRIK 3
FAKTOR-FAKTOR KEPALA MADRASAH MAMPU
MENGEMBANGKAN MADRASAHNYA
(INDIVIDUALISED CONSIDERATION)

No	MIN 8	MIN 10	MIN 20	KETERANGAN
1	Keterampilan dalam mengemban tugas dan tanggung jawab	Memimpin dengan tegas namun penuh kelembutan	Mengutamakan kedisiplinan dari segi pembelajaran dan kehadiran	
2	Memiliki standar operasional pekerjaan yang tinggi	Antusias dalam mengerjakan tugas-tugas bahkan selalu ikut terjun ke lapangan	Memakai <i>team work</i> dalam menjalankan kepengurusan	
3	Memiliki banyak keahlian dalam bidang-bidang	Memiliki banyak keahlian dalam berbagai aspek.	Mampu mengatur dalam <i>job description</i> sesuai keahlian kepada seluruh dewan guru dan karyawan	
4	Memiliki inovasi dan konsep andalan dalam program kerja	Memiliki inovasi dan konsep andalan dalam program kerja	Memiliki inovasi dan konsep andalan dalam program kerja	
5	Mengidentifikasi masalah ketika ada konflik di madrasah	Melakukan pendekatan keluarga ketika ada konflik di madrasah	Menyelesaikan konflik dengan melaksanakan diskusi/rapat	
6	Memajemen struktur kepengurusan organisasi dimadrasah	Memudahkan dan efektifitas dalam pelaksanaan tugas dan kinerja pegawai.	Berpedoman kepada struktur madrasah dan pembentukan tim-tim atau kepanitian yang sesuai dengan tugas serta fungsinya	
7	Mensiasati persaingan antar lembaga dengan cara membuat program unggulan	Mensiasati persaingan antar lembaga dengan mempertahankan kepercayaan masyarakat	Antusias dalam melaksanakan pekerjaan	

MATRIK 4
FAKTOR-FAKTOR KEPALA MADRASAH MAMPU
MENGEMBANGKAN MADRASAHNYA
(INSPIRATIONAL MOTIVATION)

No	MIN 8	MIN 10	MIN 20	KETERANGAN
1	Menjalin komunikasi yang baik terhadap bawahan	Menjalin komunikasi yang baik terhadap bawahan	Menjalin komunikasi yang baik terhadap bawahan	
2	Bersikap baik kepada seluruh guru dan karyawan	Tidak memberikan tekanan dan memberikan rasa nyaman terhadap dewan guru serta karyawan	Memberikan perhatian dan bersikap baik kepada seluruh guru dan karyawan	
3	Selalu memberikan dorongan dan motivasi kepada bawahan	Selalu memberikan masukan dan kesempatan kepada bawahan dalam setiap pembagian tugas pekerjaan	Bisa menjadi panutan bagi guru-guru lainnya yang lebih muda	
4	Melakukan evaluasi terhadap dewan guru dan tenaga kependidikan	Melakukan evaluasi dalam perbaikan dan pengembangan madrasah	Melakukan evaluasi menyeluruh terhadap komponen madrasah	
5	Memiliki kedekatan yang harmonis dengan seluruh dewan guru dan peserta didik	Memiliki kedekatan yang komunikatif dengan para dewan guru	Memiliki kedekatan yang baik kepada dewan guru dan peserta didik	