

BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat Berdirinya Madrasah

Madrasah Aliyah Negeri 1 Martapura Gambut yang menjadi sasaran penelitian ini berlokasi di Jalan Ahmad Yani Km. 15, 200 Rt. 27 Rw. 08. Kecamatan Gambut, Kabupaten Banjar. Madrasah ini dibangun pada areal yang berukuran \pm 5852, 5 m² dengan luas lapangan 2912 m² dan luas gedung 1232 m². Berdasarkan atas swadaya masyarakat, maka madrasah tersebut dibangun dengan tujuan bahwasanya pada waktu itu banyak sekali lulusan madrasah Tsanawiyah sederajat yang ingin melanjutkan sekolah ke tingkat aliyah. Sedangkan jarak ke sekolah tingkat aliyah lainnya sangatlah jauh dan sarana transportasi pada saat itu tidak memungkinkan.

Letak dan batas wilayah perbatasan MAN 1 Martapura (Gambut) adalah sebagai berikut:

- Sebelah barat berbatasan dengan rumah penduduk (an. Harun).
- Sebelah utara berbatasan dengan rumah penduduk (an., H. A. Baseri).
- Sebelah timur berbatasan dengan rumah penduduk (an. Dadau).
- Sebelah selatan berbatasan dengan rumah penduduk (an. H. A Baseri).

MAN 1 Martapura Gambut berdiri pada tanggal 16 Juli 1969 dengan Nomor SK 134/1965 oleh Kantor Wilayah Departemen Agama Propensi Kalimantan Selatan.

Sejak masa berdirinya MAN 1 Martapura Gambut sampai dengan sekarang telah mengalami delapan kali periode pergantian kepemimpinan kepala madrasah, sebagaimana tercantum dalam tabel berikut:

Tabel 4.1. Periodesasi Kepemimpinan Kepala MAN 1 Martapura Gambut Kabupaten Banjar.

No	Periode	Nama Kepala Sekolah	Masa Jabatan
1.	I	H. Djarkawi BA	1969- 1980
2.	II	Sahidul Hudari BA	1980
3.	III	Nusa, BA	1981
4.	IV	Drs. Haberi Baserani	1981-1985
5.	V	Drs. H. Abu Bakar Kabi	1985-1990
6.	VI	H. M. Nurdin	1990-1998
7.	VII	Drs. Sunardi	1985-2002
8.	VIII	Drs. H. Abdurrahmansyah	2002-sekarang

Sumber: Dokumentasi Tata Usaha MAN 1 Martapura Gambut Tahun 2008.

2. Keadaan Sarana dan Prasarana

Bangunan MAN 1 Martapura Gambut hampir seluruhnya dalam kondisi semi permanen yang didirikan di atas tanah seluas 4.470 m², serta dilengkapi dengan pasilitas dan sarana prasarana yang cukup lengkap dengan atap yang terbuat dari sirap dan sebagian dari asbes.

MAN 1 Martapura Gambut mempunyai halaman yang cukup luas dan berada pada bagian tengah dan bagian depan serta halaman yang di kelilingi pagar yang terbuat dari kayu ulin. Halaman bagian tengah yang digunakan antara lain untuk melaksanakan upacara bendera setiap hari senin, tempat olah raga seperti basket, volly ball, sepak bola, latihan pramuka dan PMR, sedangkan halaman bagian depan madrasah sebagai tempat parkir dewan guru dan murid.

MAN 1 Martapura Gambut memiliki 5 unit gedung madrasah yang terdiri dari, 1 unit bagian depan, 1 unit bagian kanan, 1 bagian tengah terdiri atas ruang

kepala sekolah, ruang dewan guru, ruang TV, ruang BK, dan kamar mandi dan WC guru. 2 unit bagian samping kiri terdiri dari lantai bawah ruang belajar kelas III IPA, WC siswa, laboratorium, ruang kelas III IPS 1 dan IPS 2, serta ruang Koperasi, sedangkan lantai atas untuk ruang belajar kelas III Bahasa, dan Perpustakaan. Unit bagian tengah terdiri dari ruang belajar kelas II dan WC siswa.

Untuk lebih jelasnya mengenai bangunan fisik dan keadaan sarana dan prasarana di MAN 1 Martapura Gambut tahun ajaran 2008/2009 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 2. Keadaan Sarana dan Prasarana yang di Miliki MAN 1 Martapura Gambut Tahun Ajaran 2008/2009.

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah	Keadaan
1	Ruang Kepala Madrasah	1	Baik
2.	Ruang Guru	1	Baik
3	Ruang Kelas	11	Baik
4	Ruang Perpustakaan/Laboraterium Komputer	1	Baik
5	Ruang Tata Usaha	1	Baik
6	Ruang Koperasi	1	Baik
7	Ruang Osis	1	Baik
8	Ruang Uks	1	Baik
9	Ruang BP	1	Baik
10	WC Guru / Karyawan	1	Baik
11	WC Siswa	3	Baik
12	Ruang Perlengkapan (Gudang)	1	Baik
13	Mushalla	1	Baik
14	Parkir Guru / Karyawan	1	Baik
15	Parkir Siswa	2	Baik
16	Lapangan Basket	1	Baik
17	Lapangan Tenis	1	Baik

Sumber data: Dokumentasi Tata Usaha MAN 1 Martapura Gambut Tahun 2008/2009.

3. Keadaan Dewan Guru, Staf TU MAN 1 Martapura Gambut

Sebagai faktor yang sangat berperan penting di sekolah adalah adanya tenaga pengajar atau guru yang mempunyai kompetensi dan pengalaman mengajar yang

cukup baik. Tenaga pengajar yang ada di MAN 1 Martapura Gambut berjumlah 38 orang tenaga pengajar yang terdiri dari 26 orang guru tetap yang berstatus negeri, 18 orang guru tidak tetap (GTT), dan dua orang guru honorer.

Dalam menunjang kelancaran program sekolah dalam hal ini dibantu 5 orang tenaga administrasi (TU), 1 orang pengelola perpustakaan, 1 orang pengelola laboratorium, 1 orang penjaga madrasah dan 1 orang satpam.

Untuk lebih jelasnya tentang data keadaan guru dan karyawan MAN 1 Martapura Gambut dapat dilihat pada table berikut ini.

Tabel 4. 3. Keadaan Guru dan Karyawan MAN 1 Martapura (Gambut) Tahun Ajaran 2008/2009.

No	Nama/NIP	Ijazah	Jabatan/ Mata Pelajaran	Ket
1	Drs.H. Abdurrahmansyah NIP. 150202960	S.1 IAIN 1985	Kepala Madrasah Mulok	GT
2	Dra. Hj. Kamaliah NIP. 150196613	S.1 IAIN 1982	Qur'an Hadits Aqidah Akhlaq	GT
3	Nor Laily S.Pd NIP. 150293361	S.1 STIKIP PGRI 1998	Matematika	GT
4	Naimah S.Pd NIP. 150348809	S1 FKIP Unlam 1999	Kimia, Tekom B. Inggris	GT
5	Drs. Khairul Anwar NIP. 150271649	S.1 FKIP Unlam 1990	Ekonsomi	GT
6	Dra. Heldaniah NIP. 150252662	S.1 IAIN 1985	Sejarah SNI/ Qur'an Hadits	GT
7	Rusmaniah S.Ag NIP.150238000	S.1 IAIN 1999	SKI & B. Arab	GT
8	M.Riduan S.Ag NIP. 150388082	S.1 IAIN 1998	Mulok B. Indonesia	GT
9	Saidah S.Pd NIP. 150275240	FKIP Unlam 1994	Biologi & Giografi	GT
10	Dra. Idawati NIP. 150275240	FKIP Unlam 1989	Biologi & Giografi	GT
11	Dra. Bardiah NIP. 150277680	S.1 IAIN 1992	B. Indonesia Qur'an Hadits	GT
12	Hidwar Norseha S.Pd NIP. 150132680	S.1 FKIP 1983	Sosiologi Biologi	GT

Sambungan Tabel 4. 3.

No	Nama/NIP	Ijazah	Jabatan/ Mata Pelajaran	Ket
13	Dra. Hj. Norsinah NIP. 150216975	S.1 IAIN 1981	Fikih	GT
14	Drs. Saudani NIP. 150251846	S.1 IAIN 1994	PPKN & Bhs Arab	GT
15	Ramlah S. Ag NIP. 150132680	S.1 IAIN 1984	PPKN & Fiqih	GT
16	Nurbariyah S. Pd Nip. 150286036	FKIP 1997	B. Indonesia	GT
17	Akhmad Maki MA NIP. 150232459	UIN Malang 2003	B. Arab B. Arab Khusus	GT
18	M Ridhani S. Ag NIP. 150317401	S.1 STAI Rakha 1993	Antropologi Qur'an Hadits B. Indonesi	GT
19	Harun, S. Ag NIP. 150280346	S.1 IAIN 1993	SNI/Sejarah Muatan Lokal	
20	Said Wajidi S. Pd Nip. 150315785	FKIP Unpar 1999	Fisika	GT
21	Nor Ifansyah S. Pd. M.Si NIP. 150317401	S.2 UGM 2000	Matematika	GT
22	Fitriann Irma S.Pd NIP. 150321719	FKIP UNLAM 1999	Ekonomi	GT
23	Hj. Hasnah S. Pd.I NIP. 150384994	S.1 IAIN 2003	B. Inggris	GT
24	Riduan Nor M. Ag NIP. 150348176	S2 IAIN 1983	B. Inggris & Qur'an Hadits B. Indonesia	GT
25	Hj. Tumnah S. Pd.I NIP. 150348175	S.1 IAIN 2003	B. Inggris	GT
26	Afwah S.Pd NIP. 150348179	FKIP UNLAM 1999	Bhs & Sastra Indonesia	GT
27	Siti Ramadaniah S. Pd NIP	FKIP UNLAM 1999	Fisika Tekinkom	GTT
28	Khairuddin Noor Arif NIP.	-	Penjaskes	Honor
29	Asrani S.Pd.I NIP.	S.1 IAIN 2006	Matematika	GTT
30	Barmawi S. Pd NIP.	FKIP UNLAM 2004	Kimia & Tekinkom	GTT
31	Hafsah S. Pd.I NIP.	S.1 IAIN 2004	Matematika	GTT
32	H.M. Noor S. Pd.I NIP.	S.1 IAIN 2001	B.Arab khusus Tekinkom	GTT

Sambungan Tabel. 4. 3

No	Nama/NIP	Ijazah	Jabatan/Mata Pelajaran	Ket
33	Heni Saputri T Dewi S. Pd NIP.	S.1 UNISKA 2000	BP/BK	GTT
34	Hamdan Arifani NIP.	SLTA 2000	Panjeskes	GTT
35	Rahmiyati S. Pd NIP.	FKIP UNLAM 2006	Matematika & Fisika	Honoror
36	Madrin NIP.	SLTA 1986	Kesenian	Honoror
37	Hadiannor S. Pd.I NIP.	S.1 IAIN 2006	Bhs. Arab B. Indonesia	GTT
38	Sri Ida Wahyuni S. Sos NIP.	FISIP Stia Bina Benua	BP/BK	GTT
39	Dra. Murkiah NIP. 150242727	STIE Akutansi	Kabag TU	Karyawan
40	Zainab S. Ag NIP. 150284562	S.1 IAIN 1997	Stap TU	Karyawan
41	Gusti Juraida NIP. 150238852	SMEA TATA Niaga 1982	Stap TU	Karyawan
42	Ilfius Rinda Jaya S. Ag NIP. 150286445	IAIN 1996	Stap TU	Karyawan
43	M. Ali Fahmi S. Ag NIP.	S.1 IAIN 1999	Stap TU	Honoror
44	Naseri NIP.	SLTA 1984	Stap TU	Honoror
45	Farhani NIP.	SLTA 2006	Penjaskes	GTT
46	Ahmad Rabbani NIP.	SLTA 2006	Pengelola LAB Koperasi	Honoror
47	Ismail NIP.	-	Satpam	Honoror
48	H Abdussamad NIP.	-	Penjaga Madrasah	Honoror

Sumber data: Dokumentasi Tata Usaha MAN 1 Martapura (Gambut) Tahun Ajaran 2008/2009.

4. Keadaan Siswa MAN 1 Martapura (Gambut).

Keadaan Siswa MAN 1 Martapura Gambut Tahun Ajaran 2008/2009 seluruhnya berjumlah 313 siswa, yang terdiri dari 96 siswa laki-laki dan 217 siswa perempuan yang tersebar di beberapa kelas dengan jumlah ruang kelas sebanyak 12

buah yaitu, kelas I sebanyak 4 kelas, kelas II sebanyak 4 kelas dan kelas III sebanyak 4 kelas.

Untuk lebih jelasnya mengenai keadaan siswa secara lebih terperinci di MAN 1 Martapura Gambut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 4. Keadaan siswa MAN 1 Martapura Gambut Tahun Ajaran 2008/2009.

No	Kelas	Jenis Kelamin		Jumlah	Wali Kelas
		L	P		
1	1a	10	18	28	Dra. Bardiah
2	1b	4	24	28	M. Riduan, S. Ag
3	1c	5	23	28	Dra. Idawati
4	1d	13	16	29	Nor Laily, S. Pd
5	2 (IPA)	2	16	18	Dra. Heldaniah
6	2 (IPS 1)	10	14	24	Hidwar Norseha, S. Pd
7	2 (IPS 2)	8	15	23	M. Ridhani, S.Ag
8	2 (BHS)	8	15	23	Dra. Hj. Kamaliah.
9	3 (IPA)	4	16	20	Saidah S. Pd
10	3 (IPS 1)	13	15	28	Ramlah, S. Ag
11	3 (IPS 2)	10	17	27	Dra. Hj. Norsinah
12	3 (BHS)	9	25	34	Afuah, S. Pd.
Jumlah		96	217	313	

Sumber: Dokumentasi Tata Usaha II MAN 1 Martapura Gambut Tahun 2008/2009

B. Penyajian Data

Data yang akan disajikan dalam penelitian ini adalah data tentang tipe dan gaya kepemimpinan kepala dalam menjalankan fungsi dan tugasnya di MAN 1 Martapura Gambut dan factor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinannya. Data-data yang akan disajikan penulis didapat dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi selama 2 (dua bulan) dari tanggal 1 Nopember 2008 sampai dengan tanggal 30 desember 2008. Kemudian disajikan dan diuraikan berdasarkan fakta atau data yang ada dilapangan sebagai berikut:

1. Tipe dan Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah.

Kegiatan-kegiatan kepemimpinan kepala MAN 1 Martapura Gambut dilaksanakan dalam beberapa hal yang meliputi tipe dan gaya yang diterapkan, fungsi kepemimpinan kepala madrasah dan tugas kepemimpinan kepala madrasah.

a. Tipe kepemimpinan Kepala Madrasah

Berdasarkan hasil observasi dilingkungan MAN 1 Martapura dan melakukan wawancara dengan kepala madrasah mengatakan bahwa selama dalam kepemimpinannya beliau hanya menjalankan prosedur sesuai apa yang dilakukan sebagai seorang pemimpin, yaitu memonitor kegiatan, memberikan bimbingan terhadap bawahan, mengarahkan tujuan yang akan dicapai, merumuskan tentang apa dan bagaimana sistem yang harus diterapkan dilaksanakan serta mengerjakan dilakukan secara bersama-sama, dan setiap kegiatan dan pekerjaan juga selalu dievaluasi secara bersama-sama pula sebagai rasa tanggung jawab yang diamanahkan kepada sebagai seorang pemimpin.

Kepemimpinan kepala MAN 1 Martapura Gambut juga mengutamakan keseriusan dalam menjalankan aktifitas dengan melakukan bimbingan dan arahan melalui berbagai kesempatan. Ini dipertegas dengan hasil wawancara penulis dengan kepala staf tata usaha ibu "(M)" MAN 1 Martapura Gambut, mengatakan bahwa, karakteristik beliau dilihat dari segi fisik memang agak biasa saja, tidak jauh beda dengan tenaga kependidikan yang ada dilingkungan madrasah dan beliau tidak pernah menunjukkan penampilan yang berlebihan atau yang tidak wajar dipandang dari sudut berpakaian, namun sifat, sikap dan tindakan beliau dalam mengatasi permasalahan pendidikan di madrasah sangat bijak dan terencana karena itu ditopang

dengan tindakan yang selalu menghargai kepada orang lain dan mengutamakan kerja sama dengan bawahannya melalui masukan-masukan, kritikan, pendapat maupun saran-saran yang dirumuskan melalui forum atau jalan musyawarah,

Dalam membimbing dan mengarahkan kepegawaian, kepala madrasah sangat memprioritaskan terhadap pelaksanaan fungsi dan tugas. Itu dikatakan oleh Wakamad Kesiswaan yaitu Bapak “(A)” bahwa, Kepala madrasah dalam manajemen lembaga pendidikan MAN 1 Martapura Gambut bisa dikatakan sukses, baik dari segi administrasi maupun sistem pengajarannya, hal ini dikarenakan sifat, sikap dan karakter beliau selalu mengutamakan kebersamaan dan tidak pernah mementingkan diri sendiri serta menghargai dalam setiap membuat kebijakan dengan melakukan musyawarah dengan melibatkan semua pihak seperti dewan guru, staf tata usaha maupun orang tua murid. Jadi boleh jadi kadang kala kepala madrasah bertindak dalam hal tertentu melakukan sistem otoriter, laizes faire namaun pada dasarnya karakteristik beliau yang lebih mencerminkan demokratisasi yang dimiliki dan diterapkan sangat jelas memberi efek perubahan terhadap semua pihak untuk melakukan kreatifitas dan aktivitas dalam memajukan tujuan pendidikan di MAN 1 Martapura Gambut.

Kepala madrasah juga memberikan amanah dan kepercayaan terhadap bawahannya dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing, bahwa yakin dan percaya akan aktivitas yang dilakukan bawahan itu bisa dilakukan secara profesional serta menanamkan rasa keyakinan yang tinggi dan rasa optimisme terhadap bawahan bahwa mereka mempunyai kesanggupan dan mampu mengemban

amanah serta bekerja dengan baik dan bertanggung jawab atas apa yang dikerjakannya.

Di samping itu pula kepala madrasah selalu berusaha membangun semangat kerja yang dinamis agar tercipta rasa aman, nyaman, tentram dalam menjalankan dan mengembangkan kreatifitas dan aktivitas kerja, dan memupuk rasa kebersamaan serta kekeluargaan dalam menciptakan rasa persatuan dan kesatuan dalam menjalankan tugas.

Kemudian kepala madrasah juga memberikan kesempatan dan kelonggaran kepada staf tata usaha maupun dewan guru untuk melaksanakan peranannya sebagai tenaga kependidikan guna mengembangkan profesionalisme dan dituntut memiliki kecakapan dalam memimpin dengan cara melihat dan memberikan keteladan, dan bukan berarti kepala madrasah membiarkan tindakan mereka diluar tugas dan fungsi yang dimiliki. agar staf tata usaha dan dewan guru merasa sama-sama memiliki tanggung jawab dan jiwa kepemimpinan yang tidak terpaku kepada keputusan kepala madrasah.

b. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Gaya kepemimpinan kepala madrasah tidak terlepas dari tipe yang dimiliki dan diterapkannya. Menurut salah satu staf tata usaha ibu “(G)” yang memberikan keterangan bahwa. Karakteristik yang melekat pada kepala madrasah dalam memajemen sebuah lembaga pendidikan cukup diterima baik dikalangan dewan guru, staf tata usaha maupun orang tua murid pada saat membuat sebuah kebijakan yang dianggap krusial. Cara kepala madrasah bertindak dan mempengaruhi tergantung kepada situasi dan kondisinya, sikap dan tindakan yang di ambil dalam

merealisasikan sebuah kebijakan kepemimpinan memang sangat terlihat perubahan yang signifikan terhadap kemajuan madrasah dari sebelumnya,

Hal ini dikuatkan lagi dari keterangan wakamad kurikulum yaitu bapak “ (MR)” yang mengatakan bahwa kemajuan tenaga kependidikan di MAN 1 Martapura Gambut dalam menyikapi kebijakan yang dibuat bersama itu sudah terlaksana. Namun memang ada segelintir kecil yang masih tidak terlaksana yang lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas daripada pembinaan pengembangan bawahan. Namun hal itu bagi dewan guru maupun tata usaha menganggap itu tidak mempengaruhi roda kelangsungan proses kependidikan. Gaya kepemimpinan kepala madrasah memang disenangi dan disukai dilingkungan madrasah dan dianggap baik serta beliau memegang peranan penting dalam menyusun konsep-konsep rencana dan program kerja yang harus disesuaikan dengan visi-misi manajemen secara keseluruhan apa dan bagaimana nasib madrasah kedepannya.

Kepala MAN 1 Martapura Gambut dalam menjalankan pekerjaannya dalam dunia akademik selalu banyak memberikan dukungan dan ikut berpartisipasi dalam memberikan dorongan terhadap bawahan secara optimal serta banyak memberikan bimbingan dan petunjuk yang spesifik secara demokratis para staf tata usaha dan seluruh pegawai bawahannya dilembaga kependidikan yang dipimpin beliau tersebut.

Dalam membuat kebijakan di madrasah tersebut, kepala madrasah selalu menghimbau dan mengharapkan semua pihak agar ikut berpartisipasi dalam pembuatan sebuah kebijakan, tujuannya agar nantinya setiap kebijakan yang sudah dibuat tersebut dapat disepakati dan dapat dijalankan secara bersama-sama untuk

menghindari perselisihan-perselisihan yang mana akan mengganggu kelangsungan dan kelancaran tujuan madrasah.

Kepala MAN 1 Martapura Gambut bersikap keterbukaan dalam menguraikan kendala-kendala yang dihadapi dilingkungan madrasah dan sebagai ciri khas kepala madrasah dalam kesehariannya, kepala madrasah selalu bersikap apa adanya dan sewajarnya serta tidak pernah meninggikan posisi dan kedudukannya terhadap para bawahannya serta tidak pernah membedakan antara yang satu dengan yang lainnya.

Kepala madrasah juga selalu bersikap selalu menghargai dan memperhatikan kritik, saran, aspirasi yang sifatnya membangun dan selalu memperhatikan kesejateraan bawahannya dan memberikan dorongan terhadap bawahannya untuk menjaga dan memelihara professional kerja, disiplin yang tinggi dan memiliki rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas, memiliki rasa pengabdian diri yang di sesuaikan dengan tuntutan akademik. Dan yang tidak kalah pentingnya kepala madrasah ini juga selalu memberikan keteladanan yang bersifat ramah, santun, saling menghormati, tidak arogan dalam bertindak disamping memberikan bimbingan, arahan, pengawasan baik secara lisan, tulisan maupun perbuatan yang bertujuan agar MAN 1 Martapura Gambut dapat bersaing dengan sekolah sekolah lain dan diharapkan bisa berkembang lebih maju lagi.

Kepala madrasah meyakinkan terhadap guru bahwa mereka mampu mengemban tugas yang diamanahkan kepada mereka dan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap profesinya. Bahkan dalam hal ini kepala madrasah juga menekankan kepada dewan guru untuk lebih memperhatikan tugas dan lebih mengharapkan kesadaran yang tinggi dan memperhatikan kualitas pengajaran.

Kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada dewan guru dan staf tata usaha dalam memberikan bimbingan terhadap aktifitas dan kinerjanya. Kepala madrasah dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan kelangsungan masa depan madrasah terutama menyangkut kinerja guru maupun kinerja akademis selalu banyak melibatkan dewan guru maupun orang tua siswa untuk memecahkan permasalahan melalui jalan musyawarah.

Begitu pula karakteristik beliau yang suka bergaul dengan siapa saja, sehingga memudahkan kepala madrasah dalam mengakses dan menganalisa permasalahan serta kejanggalan yang terjadi dan beliau suka menghormati dan menghargai sesamanya yang ada dilingkungan madrasah maupun diluar lingkungan madrasah serta tidak pernah mengambil sikap dan bertindak membedakan antara yang satu dengan yang lainnya.

2. Fungsi dan Tugas kepemimpinan Kepala Madrasah.

a. Fungsi kepala madrasah

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala MAN 1 Martapura Gambut sudah melakukan terubusan perencanaan yang matang, mengorganisir secara berkesinambungan secara teratur dan terlaksana terhadap aktifitas dewan guru dalam membina dan mengembangkan proses belajar mengajar maupun tata usaha dalam menjalankan aktivitas dalam membuat surat menyurat dan mengkoordinir hal yang terkait dengan fungsi dan tugasnya agar tidak terjadi bentrokan dalam menjalankan kesehariannya dalam bekerja, dan kepala madrasah berusaha mempengaruhi segenap bawahan dalam bekerja agar tidak terjadi kekeliruan dan kelesuan dalam menekuni fungsinya dan tugas yang diembannya serta selalu melakukan pengontrolan terhadap

dewan guru maupun tata usaha secara komprehensif dan berkesinambungan untuk menjaga dan memelihara stabilitas baik itu dalam hal fungsi kepegawaian, keuangan, sarana prasarana, dan kesiswaan yang tertuang dalam rencana strategik tahun ajaran 2006-2010 yang dijabarkan dalam rencana kerja tahunan pada tahun 2006 yang lalu. Khusus mengenai kepegawaian kepala madrasah memfokuskan pada peningkatan kualitas tata usaha dan dewan guru.

Hal-hal yang dilakukan adalah menata administrasi kepegawaian, menata administrasi kearsifan, menata administrasi kesiswaan, mengaktifkan kegiatan bimbingan dan supervisi pengawasan, mengoptimalkan pengembangan dan penerapan MBM dan KBK bagi anak didik dan meningkatkan tenaga dewan guru yang lebih profesional. Diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok madrasah yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas, berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas pokok. Hal itu bertujuan agar persiapan yang sudah direncanakan dapat dikerjakan oleh tenaga kepegawaian sesuai dengan jobnya dan kemampuannya masing-masing dan jangan sampai terjadi penumpukan tugas yang pada akhirnya tujuan yang direncanakan terlambat dan bahkan tidak tercapai.

Adapun secara operasional kegiatan kepala madrasah dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok yaitu :

- 1) Fungsi Intruksi,

Dari hasil wawancara dengan salah satu dewan guru “(N)” mengatakan, Kepala madrasah memang bersifat komunikator terhadap siapa saja khususnya dalam

ruang lingkup madrasah, beliau selalu bertukar pendapat dengan para bawahannya. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin memang dituntut untuk menyapa dan mengadakan interaksi terhadap bawahannya dan itu memang terlihat pula dari sifat dan sikap kepala madrasah untuk menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan dan dilaksanakan secara efektif. semua itupun dilakukan kepala madrasah melalui unsur-unsur jejak pendapat dengan bawahannya dan dilandasi dari hasil musyawarah dan mufakat.

2) Fungsi Konsultasi,

Kepala madrasah seringkali dalam memutuskan sesuatu tidak mau terlalu ambisius, selalu melakukan pertimbangan-pertimbangan yang matang dalam membuat keputusan dan kebijakan. Dari hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah mengatakan dari salah satu keputusan beliau dalam lingkungan madrasah yaitu penerimaan pegawai, kepala madrasah memberi kesempatan kepada siapa saja yang memenuhi syarat untuk menjadi pegawai di MAN 1 Martapura Gambut. Untuk informasinya sendiri bisa melalui siapa saja yang ada dilingkungan madrasah, baik itu pegawai yang sudah ada maupun dengan teman atau kerabat yang memerlukan pekerjaan. Akan tetapi bukan berarti hal tersebut itu ada mengandung unsur nepotisme. Karena yang lebih diutamakan adalah profesionalisme dari pendaftar itu sendiri. Maka untuk menerima hal itu tidaklah mudah, kepala madrasah sering meminta pendapat kepada dewan guru maupun tata usaha baik itu berupa saran, kritikan, maupun masukan yang menyangkut hal perekrotan, karena kepala madrasah tidak mau salah persepsi dengan bawahannya dalam melaksanakan profesi dan tugas.

Dan apabila keputusan kepala madrasah itu sudah musyawarahkan dan disetujui oleh semua pihak maka barulah kepala madrasah mengintruksikannya,

Bagi pegawai yang memenuhi syarat maka wewenang selanjutnya dari kepala madrasah adalah mengangkatnya. Dalam hal pengangkatan ini, tidak seformal PNS pada umumnya. Kepala madrasah cukup memberitahukan kepada pegawai yang bersangkutan bahwa ia telah diterima sebagai pegawai di MAN 1 Martapura Gambut dan ditempatkan sesuai dengan bidangnya. Maka resmilah mereka sebagai pegawai dan diberikan gaji sesuai dengan beban kerja pegawai tidak tetap. sehingga tujuan akademik dapat berjalan efektif.

3) Fungsi Partisipasi

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah, beliau mengatakan dalam langkah meningkatkan profesional kerja pegawai maka dilakukan pengembangan dan selalu memonitor hasil dari pelaksanaannya. Hal ini juga dibenarkan salah satu dewan guru bapak “(S)” bahwa kepala madrasah memang sangat berperan dalam hal pengembangan pegawai seperti tenaga administrasi dengan melakukan upaya peningkatan pelayanan terhadap kelompoknya dalam hal kearsipan maupun terhadap dewan guru dalam menjalankan tugasnya. Tenaga guru juga tidak luput dari pantauan dan perhatian kepala madrasah yaitu dengan meningkatkan senerji bimbingan teknis supervisi kepada guru mata pelajaran dan upaya pengembangan kurikulum sesuai dengan tuntutan zaman dan kebutuhan anak didik dengan cara lebih mengoptimalkan pembelajaran, peningkatan pembinaan tenaga pendidik yang professional dan konfrehensif dengan mengikut sertakan diklat guru mata pelajaran dan berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik

dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakan fungsi masing-masing secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4) Fungsi Delegasi

Dari hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah mengatakan bahwa beliau tidak pernah mengekang dan membantah serta menyalahkan setiap aktifitas yang dilakukan tenaga administrasi maupun dewan guru dalam tahap pembelajaran, hal ini dikatan juga oleh salah satu staf tata usaha “(M)” bahwa sering kali kepala madrasah juga memberikan wewenangnya pada saat beliau menjalankan tugas yang mendadak diluar madrasah dengan memberikan pelimpahan tugas rutinnnya baik itu orang terdekat seperti wakamad,wakamad kurikulum, maupun tenaga kependidikan yang lain.tetapi untuk masalah yang dianggap harus beliau yang diperlukan. Maka terpaksa menungu keputusan beliau juga untuk menyelesaikannya.

Kepala madrasah juga memberikan kepercayaan terhadap dewan guru untuk memantau perkembangan anak didiknya dengan penuh rasa optimis yang tinggi, karena anggapan beliau bahwa dewan guru merupakan orang terdekat dengan siswanya yang menjalankan fungsi dan tugasnya dalam menjabarkan setiap mata pelajaran melalui pemantauan kemajuan serta perkembangan anak didiknya.

5) Fungsi Pengendalian

Kegiatan pengendalian terhadap bawahan juga tidak luput dari perhatian kepala MAN 1 Martapura Gambut. Berdasrkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah bahwa yang termsuk dalam pengendalian meliputi:

- Kepala madrasah menjabarkan program kerja melalui program kerja mingguan, bulanan maupun tahunan yang tercantum di dalam ketetapan madrasah.
- Kepala madrasah memberikan arahan berupa penerapan kurikulum yang dilaksanakan sekarang terhadap tenaga pendidik yang kurang memahami sistem yang ada.
- Setiap kegiatan yang terkait dalam lembaga akademik kepala madrasah menganjurkan baik tenaga administrasi maupun dewan guru untuk mengembangkan potensinya secara berkesinambungan.
- Kepala madrasah diharapkan ikut serta dalam mengembangkan tujuan pendidikan secara harmonis, tidak membedakan antara atasan dan bawahan.
- Kepala madrasah dituntut untuk bertanggung jawab dalam hal kemajuan akademis dan berani mengambil keputusan terhadap kekeliruan-kekeliruan.
- Kepala madrasah diharapkan selalu memonitor perkembangan dan kemajuan madrasah sebagai tanggung jawab bersama serta dapat mengendalikan permasalahan-permasalahan secara komprehensif.

b. Tugas Kepala Madrasah

1) Kepala Madrasah sebagai Iduktor

Kepala madrasah sebagai pendidik tidak hanya berkaitan dengan pemberian pengaruh terhadap bawahannya, motivasi dan arahanpun juga dilakoni agar bawahan mampu mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya secara bertanggung jawab. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah mengatakan bahwa memang sudah tugas dan kewajiban kepala madrasah untuk memberikan

motivasi terhadap tenaga administrasi maupun dewan guru dalam menjalankan aktifitasnya masing-masing. Agar tenaga administrasi maupun dewan guru bisa memiliki rasa percaya diri dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap apa yang menjadi tugasnya.

Disamping itu kepala madrasah juga mengarahkan dan membina tenaga kependidikan yang ada di MAN 1 Martapura Gambut untuk menjaga dan memelihara kewibawaan, moral dan sikap serta watak yang sering menjadi tolak ukur bagi para anak didik maupun orang tua anak didik. Tenaga kependidikan harus menggambarkan sosok keteladanan dan menjaga tata tertib yang ada di madrasah serta mengajak dewan guru maupun tata usaha untuk menerapkan kebijakan-kebijakan yang ada baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis agar bisa bersikap dan bertindak secara mandiri dan lebih membentuk keperibadian dan keteladanan sehingga mereka mampu memimpin dirinya sendiri tidak tergantung kepada siapapun.

2) Kepala Madrasah sebagai Manajer.

Dari hasil wawancara penulis dengan salah satu staf tata usaha mengatakan bahwa. Sebagai kepala madrasah yang memiliki posisi tertinggi dalam lembaga pendidikan yang ada di MAN 1 Martapura Gambut, tanpa kerja sama yang harmonis antara kepala madrasah dengan dewan guru, staf tata usaha maupun orang tua murid tidak akan maju tujuan pendidikan yang ada di MAN 1 Martapura Gambut. Sedangkan kepala madrasah tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, yang dikerjakan oleh dewan guru maupun tata usaha. Akan tetapi tindakan yang dilakukan kepala madrasah yakni melakukan sebuah

perencanaan yang matang baik itu mengenai kepegawaian, keuangan maupun kesiswaan yang dikembangkan dalam program mingguan, bulanan maupun tahunan.

Kepala madrasah juga melakukan pengembangan terhadap tenaga kependidikan dengan cara lebih mengoptimalkan tujuan pembelajaran, dengan melihara prekonomian atau gaji, pemberian kebutuhan psikologis. Kepala madrasah juga memberikan penilaian untuk jabatan setingkat guru dan kepala TU dengan mengadakan usulan kenaikan gaji berkala, usulan kenaikan pangkat, usulan pindah jabatan atau wilayah kerja. Pemberhentian pegawai yang dijadikan bahan acuan semua pihak untuk mengukur kemajuan kinerja pegawai dan tugas kepala madrasah lebih banyak kepada tindakan pengambilan keputusan. Apabila pegawai itu akan memasuki masa pension, maka kepala madrasah memberikan surat pemberitahuan satu setengah tahun sebelum ia pensiun, maka pegawai yang bersangkutan harus mengurus segala keperluan untuk mendapatkan dana pensiunan.

3) Kepala Madrasah sebagai Administrator.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah beliau mengungkapkan bahwa tenaga administrasi di madrasah tersebut sudah mengerti dan bisa mengerjakan tugas masing-masing meskipun pengalaman dan latar belakang pendidikan tidak sesuai dengan jurusan yang mereka ambil pada saat kuliah di perguruan tinggi namun bidang pekerjaan yang mereka geluti saat ini sudah ada pembagian tugas untuk masing-masing. Sehingga mereka hanya mengerjakan tugas sesuai dengan yang sudah tertera di pembagian tugas tersebut.

Ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh ibu "(M)" selaku kepala tata usaha MAN 1 Martapura Gambut, beliau memegang peranan dalam menyusun rencana dan

program kerja, membuat pedoman pelaksanaan tugas, menyusun konsep rencana dan program kerja, membagi tugas kepada bawahan sesuai bidangnya, memberi petunjuk kepada bawahan untuk kelancaran pelaksanaan tugas, mengatur pelaksanaan pengiriman persuratan serta penerimaan tamu sesuai dengan ketentuan yang berlaku, mengoreksi surat-surat yang telah selesai diketik dan tugas-tugas lain yang diberikan atasan. Dan menurut beliau, belum pernah mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepada beliau. Begitu juga dengan staff administrasinya, mereka mengungkapkan bahwa mereka belum pernah mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan kepada mereka karena pekerjaan mereka didukung oleh fasilitas yang memadai seperti, komputer, mesin tik serta bahan-bahan yang menunjang.

Kepala madrasah juga mengungkapkan bahwa beliau senantiasa melakukan pemantauan terhadap hasil pekerjaan setiap kali mereka selesai melaksanakan tugas sehingga jika ada kesalahan bisa cepat diperbaiki dan jika mereka kesulitan mengerjakannya kepala madrasah juga memberikan arahan dan bimbingan sehingga kesulitan itu dapat diatasi dengan baik dan cepat.

4) Kepala Madrasah dalam Bidang Supervisi

Menurut hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah mengatakan bahwa Disamping bertanggung jawab terhadap pelaksanaan administrasi sebagaimana diuraikan diatas, kepala madrasah juga mempunyai tugas memberikan bimbingan, bantuan pengawasan, dan penilaian terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis pelaksanaan kompetensi para guru dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar-

mengajar yang lebih baik, misalnya : penilaian kompetensi (kemampuan) guru dilihat bagaimana cara mengajarnya, bagaimana persiapan mengajarnya, apakah menguasai materi atau tidak, menggunakan metode apa saja, media apa yang digunakan, bagaimana standar perlakuan murid, bagaimana mengadakan penilaian dan lain-lain yang berkaitan dengan segala kegiatan belajar mengajar (KBM) termasuk kompetensi dengan format standarisasi penilaian. Hal ini diprogramkan tiga kali dalam satu tahun yang bertindak sebagai supervisor atau pembina adalah kepala madrasah terhadap setiap guru yang mengajar pada MAN 1 Martapura Gambut.

Dari penjelasan kepala madrasah, supervisi guru ada lima level kompetensi guru yaitu pada level satu dan dua sudah mampu menerapkan peserta didik belajar aktif dan guru bertindak sebagai nara sumber. Pada level tiga dan empat guru sudah mampu membuat dan menggunakan media pembelajaran, pada level lima guru sudah mampu menerapkan metode pembinaan-pembinaan secara komprehensif dalam pemberian materi dan evaluasi.

3. Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan Kepala Madrasah.

1) Latar Belakang Pendidikan

Faktor latar belakang pendidikan merupakan faktor yang sangat menunjang peran seorang kepala madrasah dalam meningkatkan kepemimpinan, dari hasil wawancara dengan kepala madrasah menunjukkan bahwa beliau pernah mengenyam bangku pendidikan (MI) Madrasah Ibtidaiyah, PGA (Pendidikan Guru Agama) selama 6 tahun dan kuliah (S.I) pada Fakultas Tarbiyah lulus tahun 1995 pada salah satu perguruan tinggi di Banjarmasin. Bahwa paling tidak kepala madrasah pernah mempelajari tentang kepemimpinan pada saat berada di almamater.

2) Memiliki Keahlian Dasar

Faktor keahlian dasar juga tidak kalah penting bagi kepala madrasah, dari hasil wawancara dengan kepala madrasah dan kepala TU menunjukkan bahwa mereka memang mengetahui betul seluk-beluk mengenai situasi dan kondisi yang ada dalam sebuah pendidikan khususnya kepemimpinan.

Selain itu mereka juga mempunyai pergaulan yang luas baik dengan sesama pegawai di MAN 1 Martapura Gambut maupun dengan pegawai di madrasah lain serta dengan atasan mereka. Dan akhirnya kemampuan yang tak kalah pentingnya adalah sebagai perencana, pembimbing, pengatur, pengarah, pengevaluasi mereka mampu merancang sebuah kegiatan yang teratur dan seimbang.

Pada prakteknya kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinan sudah berusaha secara optimal yaitu dengan melakukan pengawasan baik secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap pekerjaan para tenaga administrasi maupun dewan guru dengan senantiasa memonitor setiap pekerjaan mereka sehingga ketika terjadi kesalahan bisa langsung diperbaiki hanya pada saat ini beliau masih mengalami kesulitan dalam menanamkan kesadaran terhadap semangat disiplin waktu kepada mereka.

3) Pengalaman Kerja

Pengalaman dapat membantu memperoleh pekerjaan yang sebelumnya kurang baik akan bertambah baik. Walaupun latar belakang pendidikan kepemimpinan yang memadai, mengetahui seluk beluk kepemimpinan dan lain-lain tetapi mempunyai pengalaman kerja yang nihil maka semua itu tidak akan berarti apa-apa.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah menunjukkan bahwa beliau sudah mempunyai pengalaman kerja dan bergelut di bidang kepemimpinan yang cukup lama. Kepala madrasah sendiri punya pengalaman kerja sebagai kepala madrasah sejak tahun 1993 sampai 1995 sebagai kepala madrasah pada MTs Al-Falah putri, kemudian pada tahun 1995 sampai 2002 sebagai kepala madrasah MTsN 1 Gambut Tambak Sirang dan tahun 2002 sampai sekarang masih sebagai kepala MAN 1 Martapura Gambut.

4) Karakter Pribadi

Selain faktor latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja, yang tidak boleh diabaikan adalah faktor karakter pribadi yang merupakan gambaran watak seseorang sebagai prasarat dalam kepemimpinan. Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah bahwa beliau menggambarkan karakter yang beliau miliki dalam menjalankan aktifitasnya sebagai kepala MAN 1 Martapura (Gambut) cukup sederhana dan apa adanya, akan tetapi menurut beliau masih ada sedikit terdapat beberapa keterampilan yang belum dimiliki dalam menjalankan tugas kepemimpinan, seperti tidak berani memberikan teguran secara langsung atau tertulis kepada dewan guru yang melakukan pelanggaran disiplin, Tetapi masalah disiplin ini sering disinggung dalam forum-forum rapat atau pada saat upacara bendera dalam bentuk himbauan dan anjuran.

Dengan demikian bahwa ketegasan dalam menjalankan amanah itu sangat diperlukan, begitu pula sifat keramahan dan keterbukaan itu perlu juga dikembangkan paling tidak belajar dari perjalanan pengalaman hidup.

C. Analisis Data

Setelah data diperoleh, diproses dan disajikan, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data tersebut. Untuk mempermudah penulis dalam menganalisis dan mengsystematiskannya, maka penulis menguraikannya berdasarkan urutan seperti pada penyajian data.

1. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

a) Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah

Adapun salah satu perilaku yang sangat penting yang harus dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja membangun dan membina sebuah lembaga maupun organisasi, terlebih-lebih dalam setiap aktivitasnya sehari-hari sebagai seorang pemimpin harus menyesuaikan dengan karakter dan tipe kepemimpinan yang bias diterima dilingkungan dimana dia bertugas dan menyesuaikan dengan bidang yang digelutinya agar pekerjaannya dapat berjalan dengan baik dan dapat di terima oleh bawahannya dengan baik pula, sehingga tujuan yang di harapkan dapat tercapai dengan efektif dan optimal. Seseorang pemimpin juga tidak hanya memiliki karakteristik dan pengetahuan serta keterampilan yang cukup terhdap bidang pekerjaannya. Namun pengalaman juga harus dimiliki dan dapat di andalka. Maka yang patut dipertanyakan lagi adalah apakah dia mampu menerapkan kemampuan yang dimilikinya kedalam bidang pekerjaannya.

Pada dasarnya kepala madrasah dalam pengembangan kelembagaan MAN 1 Martapura Gambut memang terlihat bervariasi dalam menjalankan aktivitas sebagai seorang kepala madrasah/pemimpin. Kadang- kadang kepala madrasah menerapkan tipe *otoriter*, terkadang juga menerapkan *laizes faire*, tetapi yang terlihat lebih sering

adalah menerapkan tipe *demokratis*. Karena salah satu tipe ini identik mengarahkan kepada segala sesuatu aktifitas yang dikerjakan secara keterbukaan dan penuh rasa tanggung jawab, baik tindakan yang terkait masalah tujuan akademik itu sendiri maupun hal yang diluar akademik dan hal itu dimusyawarahkan serta dikerjakan dan di selesaikan secara kebersamaan serta setiap kebijakan yang dibuat selalu melibatkan semua pihak dan menyelesaikan dengan ketentuan yang berhubungan dengan kelangsungan tujuan visi-misi pendidikan di MAN 1 Martapura Gambut.

Berdasarkan hasil penelitian dapat digambarkan dari sosok kepala madrasah dalam setiap kali membuat kebijakan dan aturan-aturan sudah cukup menghargai terhadap bawahannya dalam memutuskan segala sesuatu yang berkenaan dengan tujuan pendidikan selalu dimusyawarahkan dan diputuskan bersama-sama, baik terhadap dewan guru, tata usaha maupun orang tua murid.

Hal ini dapat dilihat dari sifat, sikap, karakter kepala madrasah dalam kegiatan sehari-harinya, kepala madrasah selalu terbuka dan menerima kritik, pendapat serta saran-saran yang positif berkenaan dengan kebijakan untuk kemajuan madrasah. Ia juga memberikan tugas dan tanggung jawab serta kepercayaan yang penuh terhadap dewan guru sesuai fungsi dan kemampuannya dengan mendelegasikan sebagian kekuasaannya, hubungan ini terbangun bukan atas dasar majikan dan bawahan melainkan tidak membedakan antara yang satu dengan lainnya.

Kepala madrasah selalu berusaha membangun semangat kerja dewan guru dalam menjalankan dan mengembangkan aktivitasnya, dengan cara memupuk rasa kebersamaan, kekeluargaan, persatuan dan kesatuan serta kepala madrasah juga

memberikan bantuan terhadap mereka yang kurang mampu mengerjakan tugas dengan baik melalui pembinaan langsung pada saat rapat dewan guru maupun staf serta menyarankan kepada mereka agar senantiasa bertukar pendapat, pikiran dan berbagi pengalaman terhadap sesama rekan kerja.

b) Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Gaya merupakan suatu pola perilaku seseorang dalam kehidupannya sehari-hari baik dalam dunia akademik maupun dalam dunia non akademik yang tidak bisa di jauhkan dan dipisahkan dengan karakter serta perilaku seseorang. Pemimpin yang khas harus bisa mengkondisikan dan memanajemen apa yang akan dilaksanakan secara sadar serta bisa mempengaruhi terhadap kinerja anak buahnya. Gaya pemimpin harus bisa membaca situasi dan kondisi suatu lembaga atau organisasi yang digelutinya serta yang berkaitan dengan posisi antara atasan dan bawahan yang dipimpinya.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai gaya kepala madrasah dapat digambarkan bahwa memang cukup memiliki karakteristik dalam kepemimpinan dan dalam manajemen sebuah lembaga pendidikan. Gaya yang diterapkan kepala madrasah cukup sederhana dan diterima dikalangan dewan guru, staf tata usaha maupun orang tua murid pada saat membuat sebuah kebijakan dan keputusan yang dianggap krusial. Kepala madrasah juga melakukan usaha yang cukup teliti guna menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan di lingkungan madrasah tersebut. Ini dapat dilihat dari sifat kepala madrasah yang bisa dikatakan jujur dan wajar terhadap bawahan dan cara kepala madrasah bertindak dalam membuat keputusan yang dilanggar bawahan, sikap yang ramah dan menghargai pendapat, saran, kritikan

serta bawahan mendapatkan perlakuan yang sama, tidak ada yang mendapat perlakuan yang istimewa dan tidak ada yang merasa dikucilkan oleh kepala madrasah dan tindakan yang di ambil kepala madrasah dalam merialisasikan sebuah kebijakan kepemimpinan memang sangat terlihat perubahan yang signifikan terhadap kemajuan madrasah dari sebelumnya,

Gaya kepemimpinan kepala madrasah memang disenangi dan disukai dilingkungan madrasah dan dianggap baik serta beliau memegang peranan penting dalam menyusun konsep-konsep rencana dan program kerja serta kepala madrasah selalu banyak memberikan dukungan dan ikut berpartisipasi dalam memberikan dorongan terhadap bawahan secara optimal serta banyak memberikan bimbingan dan petunjuk yang spesifik secara demokratis para staf tata usaha dan seluruh bawahanya yang harus disesuaikan dengan visi-misi manajemen secara keseluruhan apa dan bagaimana nasib madrasah kedepannya.

Dalam membuat kebijakan di madrasah tersebut, kepala madrasah selalu menghimbau dan mengharapkan semua pihak agar ikut berpartisipasi dalam pembuatan sebuah kebijakan, bersikap keterbukaan dalam menguraikan kendala-kendala yang dihadapi dilingkungan madrasah, kepala madrasah selalu bersikap apa adanya dan sewajarnya serta tidak pernah meninggikan posisi dan kedudukannya terhadap siapapun. selalu memperhatikan kesejateraan bawahannya dan memberikan dorongan terhadap bawahannya untuk menjaga dan memelihara professional kerja, disiplin yang tinggi dan memiliki rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas, memiliki rasa pengabdian yang tinggi. Dan yang tidak kalah pentingnya kepala madrasah ini juga selalu memberikan keteladanan yang bersifat ramah, santun,

saling menghormati, tidak arogan dalam bertindak disamping memberikan bimbingan, arahan, pengawasan baik secara lisan, tulisan maupun perbuatan yang bertujuan agar MAN 1 Martapura Gambut dapat bersaing dengan sekolah sekolah lain dan diharapkan bisa berkembang lebih maju lagi.

2. Fungsi dan Tugas Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Salah satu yang menjadi hal penting agar seorang bisa bekerja dengan baik adalah dapat mengetahui apa fungsinya sebagai pemimpin, karena apabila seseorang tidak memahami dan tidak mengerti akan posisinya maka akan terlihat sulit berkembang dan malah akan membuat kekacauan dalam membina dan membangun tujuan yang akan dicapai. Kepala madrasah dilihat dari sudut pandang fungsinya dalam menjalankan amanah yang di jalankan dalam sebuah ruang lingkup akademik sudah melakukan sebuah perencanaan yang cukup matang dan terorganisir secara teratur dan terlaksana secara berkesinambungan baik terhadap aktifitas dewan guru maupun tata usaha. Kepala madrasah sudah cukup berusaha semaksimal mungkin mempengaruhi, mengontor secara konprehensif terhadap segenap bawahan dalam bekerja agar tidak terjadi kekeliruan dan kelesuan dalam menekuni aktifitas yang diembannya untuk menjaga dan memelihara stabilitas baik dalam hal fungsi kepegawaian, menata administrasi kearsifan, keuangan, sarana prasaran, dan kesiswaan, mengaktifkan kegiatan bimbingan, supervisi pengawasan, mengoptimalisasikan pengembangan dan penerapan MBM dan KBK bagi anak didik dan lebih khusus mengenai kepegawaian kepala madrasah memfokuskan pada peningkatan kualitas dewan guru yang lebih professional serta kualitas tata

usahanya. Hal itu bertujuan agar persiapan yang sudah direncanakan dapat dikerjakan oleh tenaga kepegawaian sesuai dengan kemampuannya masing-masing.

Adapun secara operasional kegiatan kepala madrasah dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok yaitu:

1) Fungsi Intruksi,

Pada dasarnya Kepala madrasah memang bersifat kumunikator dan berinteraksi terhadap siapa saja khususnya dalam ruang lingkup madrasah. Baik dalam kegiatan yang sifatnya mikro maupun makro. Sebab komonikasi memberi alasan kepada sebagian tindakan dan sebagai media dalam membangun sebuah tujuan yang akan dicapai. Begitu juga kegiatan di sebuah lembaga pendidikan khususnya mengenai kebijakan-kebijakan yang akan di buat harus melalui komonikasi dan interaksi yang berkesinambungan. Dalam hal pembuatan kebijakan dan peraturan yang berupa apapun kepala madrasah selalu bertukar pendapat dengan para bawahannya. Semua itu dilakukan kepala madrasah melalui kunsur-unsur jejak pendapat dengan bawahannya dan dilandasi dari hasil musyawarh dan mufakat untuk menghindari-hal yang tidak diinginkan.

2) Fungsi Konsultasi

Dalam hal menentukan sebuah tujuan yang akan dicapai, seseorang bisa saja melakukannya secara independent tanpa harus mendengarkan dari orang sekelilingnya. Namun dalam ruang lingkup akdemik Kepala madrasah seringkali dalam memutuskan sesuatu tidak mau terlalu ambisius, selalu melakukan pertimbangan-pertimbangan yang matang dalam membuat keputusan dan kebijakan yang disesuaikan dengan kesepakatan bersama. Berdasarkan hasil wawancara penulis

dengan kepala MAN 1 Martapura Gambut melakukan sebuah terobosan dalam memajukan tujuan akademik tidaklah mudah. keputusan beliau dalam lingkungan madrasah yaitu dalam hal penerimaan pegawai, trik record yang dilakukan memberi kesempatan kepada siapa saja yang memenuhi syarat untuk menjadi pegawai di MAN 1 Martapura Gambut. bisa meminta informasi melalui siapa saja yang ada dilingkungan madrasah, baik itu pegawai yang sudah ada maupun dengan teman atau kerabat yang memerlukan pekerjaan dilingkungan madrasah. Maka untuk menerima hal itu tidaklah mudah, sering melakukan konsultasi terlebih dulu dan meminta pendapat kepada dewan guru maupun tata usaha baik itu berupa saran, kritikan, maupun masukan yang menyangkut hal perekrutan tersebut. Untuk menata hal seperti ini dibutuhkan waktu yang cukup lama dan pertimbangan yang matang pula, sehingga tidak terjadi intervensi antara bawahan dan atasan dan akan menjadikan tujuan akademik dapat berjalan efektif

3) Fungsi Partisipasi

Dalam proses memajukan sebuah lembaga pendidikan khususnya, dibutuhkan kerja keras dan ketekunan baik bagi seorang kepala madrasah dalam membina dan membangun semangat kerja dewan guru, tata usaha maupun orang tua siswa yang juga ikut andil dalam memberikan dorongan terhadap tujuan pendidikan dan perkembangan anak didiknya,

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, langkah yang dikembangkan dalam meningkatkan profesional kerja pegawai maka dilakukan pengembangan dan selalu memonitor hasil dari pelaksanaannya dilihat dari aspek administrasi dengan melakukan upaya peningkatan pelayanan terhadap kelompoknya

dalam hal mengkoordinir kearsipan dan surat-menyurat. Adapun terhadap dewan guru dalam hal menjalankan aktivitasnya sebagai seorang pengajar diharapkan dapat membina dan membimbing anak didik untuk meraih tujuan yang akan dicapainya.

Tenaga guru juga tidak luput dari pantauan dan perhatian kepala madrasah yaitu dengan meningkatkan senerji bimbingan teknis supervisi kepada guru mata pelajaran dan upaya pengembangan kurikulum sesuai dengan tuntutan zaman dan kebutuhan anak didik dengan cara lebih mengoptimalkan pembelajaran, peningkatan pembinaan tenaga pendidik yang profesional dan komprehensif dengan mengikut sertakan diklat guru mata pelajaran. dan berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakan fungsi masing-masing secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta orang tua siswa juga di ikut sertakan dalam memonitor dan memberikan pembinaan diluar jam belajar atau dilingkungannya dimana dia tinggal. Sehingga dengan adanya hal seperti itu cukup membantu kelangsungan tujuan pendidikan secara lancar dan optimal.

4) Fungsi Delegasi

Pemenuhan akan kebutuhan semua aspek tujuan akademik, fungsi pendelegasian sangat perlu juga diterapkan dalam hal proses menjaga dan memelihara stabilitas kemajuan pendidikan. Kepala madrasah selalu bersikap transparan dengan apa yang dikerjakan dan dilakukan bawahan, selagi pekerjaan yang dilakukan tidak melanggar kode etik sebagai tenaga kependidikan dan melanggar dengan apa yang di anjurkan dan disarankan terhadap pelayanan dan perkembangan pembelajaran.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah tidak pernah mengekang dan membantah serta menyalahkan setiap aktifitas yang dilakukan tenaga administrasi maupun dewan guru dalam tahap pembelajaran. kepala madrasah juga memberikan wewenangnya pada saat beliau menjalankan tugas yang mendadak keluar daerah atau sakit dengan memberikan pelimpahan tugasnya sementara, baik itu terhadap orang terdekat dalam lingkungan madrasah seperti wakamad, wakamad kurikulum, wakamad kesiswaan maupun tenaga kependidikan yang lain. tetapi untuk masalah yang dianggap harus beliau yang menyelesaikannya. Maka terpaksa menunggu keputusan beliau juga untuk menyelesaikannya.

Kepala madrasah juga memberikan kepercayaan terhadap dewan guru untuk memantau perkembangan anak didiknya dengan penuh rasa optimis yang tinggi, karena beranggapan bahwa dewan guru merupakan bagian orang terdekat dengan siswanya an merupakan memang wewenangnya yang mengetahui tentang perkembangan dan kemajuan anak didiknya serta menjabarkan setiap mata pelajaran melalui pemantauan kemajuan dan perkembangan yang disesuaikan dengan tujuan kurikulum yang sekarang.

5) Fungsi Pengendalian

Pengendalian dalam sebuah lembaga pendidikan khususnya di MAN 1 Martapura Gambut selalu dilakukan secara konprehensif dan berkesinambungan, namun hal itu bisa dikatakan sudah cukup berhasil. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah bahwa sudah melakukan penjabaran program kerja melalui pembuata program kerja mingguan, bulanan, maupun program kerja tahunan sebagai acuan tujuan akademik. Kepala madrasah juga mengarahkan dan

membimbing dengan memberikan penerapan kurikulum yang dilaksanakan sekarang terhadap tenaga pengajar yang kurang memahami sistem yang diterapkan serta menganjurkan tenaga administrasi mengembangkan kemampuan dan potensi yang dimiliki secara berkesinambungan dan berkualitas.

Kepala madrasah dan seluruh pegawai yang ada di lingkungan madrasah ikut bertanggung jawab dalam kemajuan akademis dan berani mengambil keputusan terhadap kekeliruan-kekeliruan yang terjadi di madrasah, serta dapat mengendalikan permasalahan-permasalahan yang terjadi secara komprehensif.

b. Tugas Kepala Madrasah

1) Kepala Madrasah sebagai Edukator

Sebagai seorang pemimpin yang memegang peranan penting dalam madrasah selangkahyalah memberikan pengaruh terhadap bawahannya, motivasi dan arahanpun juga dilakoni agar bawahan mampu mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya secara bertanggung jawab. Sebagai seorang pemimpin memang sudah tugas dan kewajiban kepala madrasah untuk memberikan motivasi terhadap aktifitas tenaga administrasi maupun dewan guru agar bisa memiliki rasa percaya diri dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap amanah yang diembannya. Kepala madrasah juga mengarahkan dan membina tenaga kependidikan agar dapat menjaga dan memelihara kewibawaan, moral, dan sikap serta watak yang sering dijadikan tolak ukur bagi para anak-anak didik maupun orang tua serta lingkungan sekitarnya.

Tenaga kependidikan diharapkan mampu menggambarkan sosok keteladanan, kewibawaan, tata tertib serta mengajak dewan guru maupun tata usaha untuk menerapkan kebijakan-kebijakan yang sudah disepakati baik yang tertulis

maupun yang tidak tertulis untuk mampu merealisasikan dalam memimpin dirinya sendiri dan tidak tergantung dengan orang lain.

2) Tugas Kepala Madrasah sebagai Manajer

Sebagai seorang manajer dalam sebuah lembaga pendidikan yang memiliki posisi tertinggi harus mampu mengatur, merencanakan, mengorganisir dan mengevaluasi, akan tetapi tidak terlepas dari kerja sama yang harmonis antara kepala madrasah sebagai manajer dengan dewan guru, staf tata usaha maupun orang tua murid agar terjalin rasa kebersamaan, karena tidak akan maju dan berkembang tujuan pendidikan khususnya MAN 1 Martapura Gambut tanpa adanya usaha yang keras dari semua pihak dan kerjasama yang terjalin baik. Maka dalam penerapan dan pengembangan kepala madrasah tidak melaksanakan sendiri akan tugas dan tanggung jawabnya yang bersifat operasional namun dewan guru dan staf juga dilibatkan dalam pelaksanaannya.

Kepala madrasah juga melakukan pengembangan terhadap tenaga kependidikan dengan cara lebih mengoptimalkan tujuan pembelajaran secara komprehensif, dengan melihara perekonomian atau gaji, dan pemberian kebutuhan psikologis kepada tenaga pendidik maupun staf tata usaha. Kepala madrasah juga memberikan penilaian untuk jabatan setingkat guru dan kepala TU dengan mengadakan usulan kenaikan gaji berkala, usulan kenaikan pangkat, usulan pindah jabatan atau wilayah kerja. Pemberhentian pegawai yang dijadikan bahan acuan semua pihak untuk mengukur kemajuan kinerja pegawai dan tugas kepala madrasah yang lebih banyak kepada pembinaan, pengembangan dan tindakan pengambilan keputusan.

3) Kepala Madrasah sebagai Administrator.

Tenaga administrasi merupakan bagian ujung tombak yang juga menjadi tolak ukur kemajuan sebuah madrasah, apabila dalam ruang lingkup administrasi madrasah berjalan lancar maka kegiatan yang menunjang kependidikan akan berjalan optimal dan apabila administrasi yang ada di madrasah mengalami ketidaksinkronan maka tidak akan berjalan tujuan pendidikan yang akan dicapai. Kepala madrasah mempunyai peranan penting dalam mengembangkan dan memajukan stabilitas kerja baik terhadap staf administrasi maupun dewan guru. Tenaga administrasi yang ada di MAN 1 Martapura Gambut sudah cukup mengerti dan memahami dalam mengerjakan tugas meskipun pengalaman dan latar belakang pendidikan tidak sesuai dengan jurusan yang mereka miliki namun bidang pekerjaan yang mereka geluti saat ini sudah ada pembagian tugas masing-masing. Sehingga tidak menjadi beban bagi mereka dalam mengerjakan pekerjaan karena sudah tertera di pembagian tugasnya.

Sebagai kepala madrasah, tenaga administrasi juga memegang peranan dalam rencana dan program kerja, membuat pedoman pelaksanaan tugas, baik program kerja maupun pembagian tugas kepada bawahan sesuai bidang yang ditugaskan. Begitu juga dengan staf administrasinya, bahwa dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan kepada mereka yang di dukung fasilitas seperti komputer dan mesin tik segala urusan yang berkenaan dengan surat menyurat dapat teratasi. Kepala madrasah juga selalu memonitor terhadap pekerjaan yang mereka lakukan setiap mereka menjalankan tugas dan jika ada kesalahan kepala madrasah juga memberikan

arahan dan bimbingan dengan cepat agar kesalahan-kesalahan tersebut dapat diperbaiki dengan cepat pula.

4) Kepala Madrasah dalam Bidang Supervisi

Sesuai dengan fungsi supervisi bahwa kepala madrasah harus memberikan pengetahuan dan skill kepada setiap pegawai di madrasah, memberikan fasilitas dan penilaian secara terkoordinir terus menerus serta memberikan bantuan pegawainya untuk menghadapi dan menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, merupakan tugas kepala madrasah sebagai pemimpin untuk senantiasa memonitor/memberikan pengawasan terhadap bawahannya apakah bawahannya benar-benar telah memiliki keterampilan atau pengetahuan yang cukup dan mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya serta memberikan bantuan kepada mereka di saat mereka menghadapi masalah agar kegiatan di madrasah dapat berjalan dengan baik dan memperoleh hasil yang optimal

Kepala madrasah sudah melakukan usaha yang cukup keras agar tujuan bawahannya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai agar mereka tahu cara dan bisa mengerjakan tugas dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab. Kepala madrasah juga mengatur pembagian tugas administrasi kepada masing-masing pegawai sehingga mereka hanya mengerjakan apa yang sudah menjadi tanggung jawabnya dan memberikan salah satu pelatihan dalam pengoperasian komputer atau mesin tik. Kepala madrasah senantiasa melakukan pemantauan terhadap pekerjaan mereka secara berkesinambungan sehingga jika terjadi kesalahan tidak terlalu fatal dan bisa cepat diatasi serta kepala madrasah menyarankan kepada

mereka agar senantiasa bertukar pikiran dan berbagi pengalaman terhadap sesama rekan kerjanya.

3. Faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Latar Belakang Pendidikan

Faktor latar belakang pendidikan merupakan faktor yang sangat menunjang peran seorang kepala madrasah dalam meningkatkan kepemimpinan, dari hasil wawancara dengan kepala madrasah menunjukkan bahwa beliau pernah mengenyam bangku pendidikan (MI) Madrasah Ibtidaiyah, PGA (Pendidikan Guru Agama) selama 6 tahun dan kuliah (S.I) pada Fakultas Tarbiyah lulus tahun 1995 pada salah satu perguruan tinggi yang ada di Banjarmasin. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa paling tidak kepala madrasah pernah mempelajari tentang kepemimpinan pada saat berada di almamater.

b. Memiliki Keahlian Dasar

Faktor keahlian dasar juga tidak kalah pentingnya bagi seorang kepala madrasah, dari hasil wawancara dengan kepala madrasah dan kepala TU menunjukkan bahwa mereka memang mengetahui betul seluk-beluk mengenai situasi dan kondisi yang ada dalam sebuah pendidikan khususnya kepemimpinan. Selain itu mereka juga mempunyai pergaulan yang luas baik dengan sesama pegawai di MAN 1 Martapura Gambut maupun dengan pegawai di madrasah lain serta dengan atasan mereka. Dan akhirnya kemampuan yang tak kalah pentingnya adalah sebagai perencana, pembimbing, pengatur, pengarah, pengevaluasi mereka mampu merancang sebuah kegiatan yang teratur dan seimbang. Pada prakteknya kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinan sudah cukup teliti dan baik serta berusaha secara

optimal yaitu dengan melakukan pengawasan baik secara langsung dan tidak langsung terhadap pekerjaan para tenaga administrasi maupun dewan guru dengan senantiasa mengawasi dan memonitor setiap pekerjaan mereka sehingga ketika terjadi kesalahan bisa langsung diperbaiki. tetapi hanya saja pada saat ini kepala madrasah mengalami kesulitan dalam menanamkan kesadaran terhadap semangat disiplin waktu kepada mereka.

c. Pengalaman Kerja

Pengalaman dapat membantu memperoleh pekerjaan yang sebelumnya kurang baik akan bertambah baik. Walaupun latar belakang pendidikan kepemimpinan yang memadai, mengetahui seluk beluk kepemimpinan dan lain-lain tetapi mempunyai pengalaman kerja yang nihil maka semua itu tidak akan berarti apa-apa.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah menunjukkan bahwa beliau sudah mempunyai pengalaman kerja dan bergelut di bidang kepemimpinan yang cukup lama. Kepala madrasah sendiri punya pengalaman kerja sebagai kepala madrasah sejak tahun 1993 sampai 1995 sebagai kepala madrasah pada MTs Al-Falah putri, kemudian pada tahun 1995 sampai 2002 sebagai kepala madrasah MTsN 1 Gambut Tambak Sirang dan tahun 2002 sampai sekarang masih sebagai kepala MAN 1 Martapura (Gambut).

d. Karakter Pribadi

Selain faktor latar belakang pendidikan, keahlian dasar yang dimiliki namun juga kepala madrasah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama bergelut di dunia pendidikan, maka itu merupakan acuan dan arahan kepala madrasah dalam

membina, mengatur, dan membimbing terhadap seluruh tenaga kependidikan madrasah dan yang tidak kalah pentingnya karakter serta perilaku pribadi yang kepala madrasah miliki secara khas sehingga merupakan gambaran watak seseorang sebagai bagian dalam kepemimpinan.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah bahwa beliau menggambarkan karakter yang beliau miliki dalam menjalankan aktifitasnya sebagai kepala MAN 1 Martapura Gambut cukup sederhana dan apa adanya dalam memimpin, tidak melebih-lebihkan dan mengurangi ketentuan ketentuan yang berlaku dan menyesuaikan dengan fungsi dan tugasnya akan tetapi menurut beliau masih ada sedikit terdapat kekeliruan dalam hal keterampilan yang belum direalisasikan dalam menjalankan tugas kepemimpinan, seperti tidak berani memberikan teguran secara langsung atau tertulis kepada dewan guru yang melakukan pelanggaran disiplin waktu, namun masalah disiplin waktu ini sering juga sudah cukup disinggung dalam forum-forum rapat atau pada saat upacara bendera dalam bentuk himbauan dan anjuran. Namun kesadaran dan rasa tanggung jawab itu belum muncul secara spontan serta membutuhkan waktu dan peraturan berupa tata tertib yang jelas guna menunjang telaksananya proses belajar mengajar yang efektif dan optimal.