

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH MA AT-TAQWA YASTU PANDEGLANG

Isti Yulisti

Guru MA At-Taqwa Karangtanjung Pandeglang

Abstrak

Gaya kepemimpinan merupakan proses yang di dalamnya terdapat unsur mempengaruhi. Dengan adanya gaya kepemimpinan akan terjalin kerjasama serta adanya visi dan misi untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam memimpin akan berdampak kepada kinerja guru serta suasana lingkungan madrasah yang kondusif. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang digunakan haruslah tepat. kepemimpinan kepala madrasah secara baik dan terbuka akan mendorong tumbuhnya perilaku individu yang dipimpinnya ke arah perubahan yang diinginkan. Salah satu caranya dengan memotivasi guru, memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi dan memberikan pelatihan kepada para guru. Melalui program dan kegiatan tersebut, diharapkan guru bisa meningkatkan proses kerjanya dan mampu menghasilkan output yang baik sesuai program yang diselenggarakan.

Kata kunci: kinerja, gaya kepemimpinan, kepala madrasah

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan sarana yang paling penting dalam mengembangkan sumber daya manusia dan watak bangsa. Harkat dan martabat suatu bangsa sangat ditentukan oleh mutu pendidikannya. Pendidikan bagi bangsa merupakan kebutuhan mutlak yang harus dikembangkan. Dalam kegiatan pendidikan terdapat tiga komponen utama yaitu peserta didik, guru dan kurikulum. Pendidikan yang dikelola dengan tertib, teratur, dan efisien dapat menghasilkan sesuatu yang mampu mempercepat jalannya proses pembudayaan bangsa sesuai tujuan dari pendidikan nasional.

Ketercapaian tujuan pendidikan salah satunya bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala madrasah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Keberhasilan untuk mewujudkan tujuan tersebut kepala madrasah mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program madrasah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Tugas kepemimpinan kepala madrasah tersebut akan berhasil dengan baik apabila seorang kepala madrasah memahami akan tugas yang harus dilaksanakannya. Oleh sebab itu kepala madrasah akan tampak dalam proses di mana dia mampu mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan atau menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku orang lain. Untuk keberhasilan dalam pencapaian tujuan madrasah diperlukan kepemimpinan kepala madrasah yang profesional, di mana kepala madrasah memahami akan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin, serta melaksanakan peranannya sebagai seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan merupakan proses yang di dalamnya terdapat unsur mempengaruhi. Dengan adanya gaya kepemimpinan akan terjalin kerjasama serta adanya visi dan misi untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam memimpin akan berdampak kepada kinerja guru serta dalam hal menciptakan suasana lingkungan madrasah yang kondusif. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang digunakan haruslah tepat.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah di MA At-Taqwa Yastu didapatkan informasi berupa berbagai masalah akademis yang muncul di awal kepemimpinan kepala madrasah, misalnya dalam pelaksanaan pembelajaran, berupa minimnya menggunakan alat peraga. Masalah lain

berupa ketertiban dan kedisiplinan, misalnya kedatangan guru yang terlambat dan tidak berjalannya jadwal piket. Jadwal piket untuk menjaga madrasah ketika sedang kegiatan ekstrakurikuler pramuka dulunya tidak berjalan. Guru seakan enggan datang kembali ke madrasah apabila jam madrasah sudah selesai.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, masalah yang ada di madrasah tersebut berhasil diatasi oleh kepala madrasah. Terlihat tekad kepala madrasah sangat besar untuk merubah kebiasaan guru ketika masih dipimpin oleh kepala madrasah yang terdahulu. Kepala madrasah memiliki upaya yang sangat besar dalam mendisiplinkan guru terutama meningkatkan kualitas kinerja guru. Dalam mengelola suatu lembaga madrasah, tentu kepala madrasah mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan kepribadiannya dan kondisi lingkungannya.

Berdasarkan uraian masalah diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA At-Taqwa Yastu.

Seorang pemimpin harus dapat mendorong kinerja bawahannya untuk melaksanakan segala sesuatu dengan serius dan cermat untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan gaya kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan yang digunakan secara menyeluruh akan menghasilkan tingkat dan kepuasan kinerja terhadap bawahannya. Menurut Agustinus (2014 :234) kepemimpinan adalah sifat yang dimiliki oleh seseorang yang oleh karena tugas yang diembannya berusaha untuk memberikan pengaruh kepada pengikutnya (*follower*) dengan mematuhi terhadap apa yang menjadi instruksi dari orang yang memimpinnya.

Kepala madrasah merupakan pemimpin yang bertanggung jawab dalam tingkat satuan pendidikan, serta maju mundurnya madrasah yang dipimpin. Sehingga keberadaannya dituntut untuk memiliki berbagai

kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan. Menurut Kompri (2015: 1) kepala madrasah adalah orang yang memiliki kekuasaan serta pengaruh dalam menentukan kegiatan belajar mengajar di madrasah itu, kehidupan di madrasah diatur dengan sedemikian rupa melalui kepemimpinan seorang kepala madrasah.

Dalam implementasinya, kepemimpinan kepala madrasah secara baik dan terbuka akan mendorong tumbuhnya perilaku individu yang dipimpinnya ke arah perubahan yang diinginkan. Salah satu caranya dengan memotivasi guru, memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi dan memberikan pelatihan kepada para guru. Melalui program dan kegiatan tersebut, diharapkan guru bisa meningkatkan proses kerjanya dan mampu menghasilkan output yang baik sesuai program yang diselenggarakan. Kinerja guru merupakan terjemahan yang dianggap paling sesuai dari istilah unjuk kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja dan pelaksanaan kerja. Menurut Supardi (2013: 54) kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah.

KONDISI OBJEKTIF LOKASI PENELITIAN

A. SEJARAH MA At-Taqwa Yastu

Madrasah Aliyah At-Taqwa Yastu berlokasi di Jalan Raya Serang Km 2 Kadumerak Pandeglang merupakan Madrasah yang telah berdiri semenjak tahun 1987 atas gagasan seorang pengusaha sukses asal pandeglang yaitu Bapak Haji Tryana Sam'un. Beliau merupakan sang inspirator bagi perkembangan Madrasah, dibawah naungan Yayasan Sumur Tujuh atau yang lebih dikenal dengan "Yastu" MA At-Taqwa Yastu mengalami perkembangan

yang sangat pesat hingga akhirnya menjadi Madrasah Yang berkualitas dan mampu bersaing dengan Madrasah – Madrasah lainnya.

Madrasah Aliyah At-Taqwa Yastu merupakan madrasah umum yang bercirikan Islam. Ciri khas ini berusaha ditonjolkan semaksimal mungkin oleh MA At-Taqwa Yastu dengan menetapkan pakaian guru dan murid bercirikan Muslim / Muslimah juga kegiatan ekstrakurikuler yang bercirikan agama Islam. Dengan menempati tanah seluas 1.500 m² kini telah berdiri 6 lokal dengan fasilitas yang cukup lengkap dan memadai.

B. Visi dan Misi Madrasah

Untuk mencapai tujuan pendidikan, MA At-Taqwa Yastu merumuskan visi misinya sebagai berikut :

1. MOTTO

Yakin, Aktif, Strategi, Terdepan dan Utama (**YASTU**).

2. VISI MADRASAH

Madrasah Aliyah At-Taqwa Yastu telah menetapkan visi yaitu terwujudnya lulusan madrasah yang berkualitas, kompetitif dan berakhlakul karimah sebagai kader pemimpin bangsa

INDIKATOR VISI

- a. Terwujudnya generasi yang beriman dan bertaqwa
- b. Terwujudnya generasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai akhlaqul karimah.
- c. Terwujudnya generasi yang memiliki karakter, kecakapan dan keterampilan yang kuat sehingga mampu berinteraksi dengan lingkungan.
- d. Terwujudnya generasi berprestasi bidang akademik dan non akademik.

3. MISI MADRASAH

1. Meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan yang kreatif, inovatif, bertanggungjawab dan berakhlak karimah.
2. Menerapkan model-model pembelajaran yang aktif, efektif dan menyenangkan berbasis IT
3. Menciptakan lingkungan belajar yang berorientasi pada konsep islam, kreatif, dan inovatif
4. Menumbuhkan semangat belajar peserta didik sehingga mampu berprestasi secara optimal sesuai potensi yang dimiliki
5. Mengembangkan kreatifitas peserta didik melalui kegiatan ekstrakurikuler, pembinaan bakat dan minat di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), olahraga, seni dan budaya.
6. Mengoptimalkan kegiatan keagamaan dan kebangsaan sebagai sarana pembentukan karakter religi dan jiwa kepemimpinan
7. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana prasarana pendidikan dan pembelajaran.

C. Tujuan Madrasah

Dengan berpedoman pada visi dan misi yang telah dirumuskan serta kondisi di madrasah tujuan madrasah yang ingin dicapai pada tahun pelajaran 2017/2018 adalah sebagai berikut .

1. Terwujudnya peserta didik yang meningkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan kompetensi inti
2. Terlaksananya proses belajar mengajar dan bimbingan secara aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan dengan pendekatan saintifik untuk mencapai KI spiritual, KI sikap sosial, KI pengetahuan, dan KI keterampilan pada kelas X
3. Terlaksananya kegiatan pengembangan diri dalam bidang seni sehingga memiliki tim kesenian yang siap pakai, baik tingkat

Madrasah, Kecamatan maupun Kabupaten

4. Meningkatnya petugas upacara yang siap pakai.
5. Meningkatnya kegiatan keagamaan di lingkungan madrasah ; sholat dhuha, jamaah sholat zhuhur, tadarus Al Quran, kaligrafi dan tartil Al Quran.
6. Meningkatnya kegiatan kepedulian sosial di lingkungan madrasah, bhakti sosial dan Jum'at peduli.

D. Konsep Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah dan menggerakkan perilaku orang lain serta melakukan. Menurut Wahjosumidjo (2011:17) “Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administrasi, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh”.

Perlu dibedakan antara tipe dan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan seseorang dapat digolongkan ke dalam salah satu tipe dan mungkin setiap tipe bisa memiliki berbagai macam gaya kepemimpinan. Salah seorang pemimpin yang memiliki salah satu tipe bisa menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi dalam melaksanakan kepemimpinannya. Secara umum, Mukhtar dan Iskandar (2009:85) ada tiga tipe kepemimpinan dalam kehidupan suatu organisasi, termasuk organisasi madrasah, yaitu: (a) *Tipe Otoriter*, (b) *Tipe Laissez-faire*, dan (c) *Tipe Demokratis*. Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (*style*) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan lebih cenderung kepada situasi. Gaya kepemimpinan yang dimaksud sebagai cara berperilaku yang khas dari

seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompoknya. Gaya kepemimpinan pendidikan adalah cara seseorang pemimpin lembaga pendidikan dalam mengatur, mengarahkan, dan membimbing guru-guru agar mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan merupakan posisi yang sangat menuntut kemampuan membaca dan memahami karakter, sifat dan kepribadian guru yang menjadi bawahannya.

Greenfield (Mulyasa 2013:19) mengemukakan bahwa “Indikator kepala madrasah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: 1) komitmen terhadap visi madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, 2) menjadikan visi madrasah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin madrasah, dan 3) senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas”.

Kepala madrasah sebagai pemimpin yang baik adalah seorang kepala madrasah yang memiliki karakter atau ciri-ciri khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, diklat dan ketrampilan profesional, pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisa dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah, paling tidak ada empat gaya kepemimpinan yang sering dilakukan kepala madrasah dan dipandang representative terhadap peningkatan kinerja guru, yakni gaya kepemimpinan transaksional, visioner, transformasional dan situasional.

E. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan jabatan karir yang diperoleh seseorang setelah sekian lama menjabat sebagai guru. Seseorang diangkat dan dipercaya menduduki jabatan kepala madrasah harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan untuk jabatan dimaksud. Wahjosumidjo (2011:83) menjelaskan “secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu lembaga atau madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.

Kepala madrasah berfungsi sebagai pemimpin pendidikan berarti peningkatan mutu akan berjalan dengan baik apabila guru bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Dalam melaksanakan fungsinya, kinerja seorang kepala madrasah sering dirumuskan sebagai EMASLIM, singkatan dari *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, Motivator*.

F. Kompetensi Kepala Madrasah

Kepala madrasah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai keterampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Sahertian (Wahyudi 2012:28) mengartikan “kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan dan latihan dengan standar dan kualitas tertentu sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan”. Secara umum tugas dan peran kepala madrasah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, tentang “Standar Kepala Madrasah/ Madrasah, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial”.

G. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif analitis. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Sujarweni (2014: 19) bahwa penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati dari sudut pandang yang utuh, komprehensif dan holistik. Sedangkan deskriptif analitis menurut Moleong (2011: 257) merupakan rancangan organisasional dikembangkan dari kategori-kategori yang dikemukakan dan hubungan-hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data. Penelitian ini secara kualitatif mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA At-Taqwa Yastu.

Informan penelitian ini adalah guru dan siswa sedangkan narasumber yang menjadi objek penelitian ini adalah Ibu Idha Salaswati, S.Pd selaku kepala madrasah MA At-Taqwa Yastu. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dengan kepala madrasah, guru dan siswa, menyertakan dokumentasi dari hasil kinerja guru dan observasi selama penelitian dilakukan.

Analisis data menggunakan analisis interaktif yang terdiri dari Reduksi Data (*Data Reduction*) yakni data yang diperoleh kemudian diolah secara triangulasi kemudian dirangkum, dipilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal penting. Paparan Data (*Data Display*) yakni data disajikan dalam bentuk hubungan antar kategori, uraian, dan sejenisnya, serta Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Concluding Drawing/Verifying*). Keabsahan data penelitian ini menggunakan triangulasi metode dan triangulasi sumber.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berikut ini peneliti sajikan temuan penelitian atau *review* mengenai hasil penelitian dan disesuaikan dengan rumusan masalah serta teori-teori atau

dengan peneliti terdahulu yang relevan. Temuan penelitian diperoleh berdasarkan informasi yang didapatkan melalui pemaparan teknik pengumpulan data, yang selanjutnya saling dihubungkan dan disesuaikan dengan rumusan masalah.

1. Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA At-Taqwa Yastu

- a. Tidak menganggap madrasah milik pribadi

Kepala madrasah MA At-Taqwa Yastu sama sekali tidak menganggap madrasah miliknya pribadi. Madrasah yang dipimpinnya bukan suatu perusahaan tetapi lembaga pendidikan. Kepemimpinan beliau sangat tegas dan bijaksana. Tegas ketika beliau melihat atau mengetahui guru yang datang terlambat saat piket. Bijaksana ada guru yang memberikan saran atas kepemimpinannya. Kepemimpinan beliau dapat mempengaruhi guru, misalnya beliau berangkat pagi dan tidak terlambat secara alami guru akan mengikuti dan terpengaruh dengan hal seperti itu. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Agustinus (2014 :234) kepemimpinan adalah sifat yang dimiliki oleh seseorang yang oleh karena tugas yang diembannya berusaha untuk memberikan pengaruh kepada pengikutnya (*follower*) dengan mematuhi terhadap apa yang menjadi instruksi dari orang yang memimpinnya.

Kepemimpinan kepala madrasah di MA At-Taqwa Yastu murni sebatas menjalankan tugas sesuai dengan SK yang ada. Ibu Idha Salaswati sudah 4 tahun menjadi kepala madrasah di MA At-Taqwa Yastu. Beliau tidak memiliki obsesi berlebih untuk kembali menjabat sebagai kepala madrasah namun apabila diberikan kepercayaan dan ada bukti surat tugas beliau bersedia mengemban

tugas tersebut dengan sebaik-baiknya. Menurut Ibu Idha Salaswati, kepala madrasah adalah seorang guru biasa yang mendapat tugas lebih untuk memimpin suatu madrasah. Menurut Kompri (2015: 1) kepala madrasah adalah orang yang memiliki kekuasaan serta pengaruh dalam menentukan kegiatan belajar mengajar di madrasah itu, kehidupan di madrasah diatur dengan sedemikian rupa melalui kepemimpinan seorang kepala madrasah.

b. Menerima kritik dan saran

Kunci keberhasilan untuk mewujudkan tujuan dari organisasi adalah komunikasi yang berjalan dengan baik, salah satunya dengan saling memberikan saran kepala madrasah ke guru atau sebaliknya. Kemampuan kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala madrasah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifatnya yang jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil risiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

c. Tidak memberikan tugas dengan paksaan

Ibu Idha Salaswati dalam memberikan tugas kepada guru tidak berdasar paksaan. Beliau mempersilakan siapapun bebas mengemban tugas tersebut. Namun harus menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh penuh tanggung jawab dan berkomitmen. Kepala madrasah sangat mengapresiasi inisiatif guru yang bersedia mengemban tugas, apabila ada kesulitan bapak kepala madrasah bersedia membantu.

d. Selalu bekerja sama dalam mewujudkan visi misi madrasah

Dalam hal ini kepala madrasah melaksanakan tugasnya sebagai manajer. Sebagai manajer kepala madrasah mau dan mampu mendayagunakan sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Kepala madrasah mampu menghadapi berbagai persoalan di madrasah, berpikir secara analitik, konseptual, harus senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah, dan mengambil keputusan yang memuaskan bagi warga madrasah.

- e. Memberikan kesempatan guru untuk melanjutkan madrasah
Kepala madrasah MA At-Taqwa Yastu sangat mendukung apabila ada guru yang ingin melanjutkan madrasah. Beliau ingin membantu guru-guru untuk menaikan golongannya. Ketika ada workshop, seminar, pelatihan Ibu Idha Salaswati selalu menyampaikannya kepada guru. Beliau akan sangat senang apabila ada guru yang menyamai atau bahkan melebihi dirinya. Jika itu terjadi, berarti kepemimpinannya sangat berpengaruh dan cara beliau memotivasi dan mengarahkan dapat didengar dan dilakukan oleh guru.
- f. Memberikan kesempatan untuk berinisiatif
Kepala madrasah MA At-Taqwa Yastu terkadang menghadiri rapat dinas dan tidak selalu bisa seharian di madrasah. Maka dari itu beliau memberikan kesempatan untuk guru berinisiatif mengambil sebuah keputusan tanpa persetujuan kepala madrasah. Asalkan itu tidak mengganggu jam pelajaran dan agenda madrasah, misalnya pengadaan bazar buku dan pelatihan kerajinan tangan untuk murid-murid.
- g. Tidak menganggap guru sebagai anak buah
Kepala madrasah bersikap sangat adil dan menganggap guru-guru sebagai teman yang saling menghormati satu sama lain. Kepala

madrasah dan guru mempunyai tugas dan tanggungjawab masing-masing, oleh karena itu kepala madrasah harus bahu-membahu dengan semua guru.

h. Memberikan kesempatan untuk mengambil keputusan

Kepala madrasah MA At-Taqwa Yastu memberikan kesempatan untuk guru mengambil sebuah keputusan ketika beliau tidak berada di madrasah. Namun tidak semata-mata keputusan diambil sepihak, guru yang lain juga ikut memutuskan. Ketika kepala madrasah sudah hadir ke madrasah, para guru baru menyampaikan laporannya.

i. Mengetahui semua tentang pendidikan

Kepala madrasah MA At-Taqwa Yastu mengetahui segala sesuatu tentang dunia pendidikan. Kepala madrasah selalu mencari berita seputar pendidikan dan seringkali menyebarkan kepada guru-guru. Kepala madrasah harus memposisikan dirinya sebagai supervisor. Sebagai supervisor, kepala madrasah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Menurut Mulyasa (2006: 111) Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor mempelajari tugas sehari-hari di madrasah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan madrasah, serta berupaya menjadikan madrasah sebagai komunitas belajar yang lebih efektif. Untuk itu, kepala madrasah harus mengetahui segala sesuatu tentang dunia pendidikan.

2. Hambatan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru

a. Ego dan berbeda pendapat

Dalam rangka melakukan peranan dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah perlu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada tenaga kependidikan. Hubungan yang harmonis akan tercipta jika kepala madrasah mampu menjalin komunikasi dua arah. Apabila hal tersebut dapat dilakukan, mengatasi ego dan perbedaan pendapat dapat diminimalisir. Secara perlahan kepala madrasah mengatasi masalah-masalah tersebut. Beliau menilai bahwa guru-guru di MA At-Taqwa Yastu sangat disiplin sekali hanya perlu dibimbing dan diarahkan kembali. Tidak hentinya beliau mengingatkan tentang jadwal piket dan tugas-tugas guru. Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Mulyasa (2006: 115). Intinya adalah kepala madrasah mampu menjalankan komunikasi yang baik dengan guru.

b. Kedisiplinan guru

Kedisiplinan guru sangat bermasalah, guru masih banyak yang datang terlambat ke madrasah. Alasan guru yang datang terlambat karena harus mempersiapkan sarapan bagi keluarganya. Apa pula yang harus mengantarkan putra-putrinya berangkat ke madrasah. Kepala madrasah MA At-Taqwa Yastu tidak langsung menghukum jika ada guru yang *indisipliner*. Kepala madrasah akan memanggil dan mencari tahu kenapa guru tersebut datang terlambat.

Dari penjelasan diatas, tugas kepala madrasah sebagai sebagai motivator, kepala madrasah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Siti Nurbaya, dalam mendisiplinkan guru kepala madrasah menggunakan gaya kepemimpinan yang otoriter dan demokratis.

3. Solusi kepala madrasah dalam mengatasi hambatan tersebut

a. Bermusyawarah

Untuk bisa menahan ego dan pendapat guru, kepala madrasah meminta untuk saling bermusyawarah karena ini bukan untuk individu atau kepentingan salah satu pihak. Ini adalah kepentingan madrasah, untuk kemajuan madrasah. Kemampuan kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala madrasah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifatnya yang jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil risiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

Kepala madrasah harus mampu menjalankan tugasnya sebagai *leader* atau pemimpin di madrasah tersebut. Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.

(Mulyasa: 2006: 115). Jika terjadi permasalahan seperti diatas, kepala madrasah harus dapat mencari solusi yang sekiranya dapat diterima oleh para guru. Selain itu, tugas kepala madrasah sebagai manajer perlu dilakukan, kepala madrasah mau dan mampu mendayagunakan sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Kepala madrasah sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikannya, melalui kerja sama, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan meningkatkan profesinya dan melibatkan dalam kegiatan yang menunjang program madrasah. (Mulyasa 2006: 103).

b. Jadwal piket dan tata tertib kedatangan

Jadwal piket guru adalah jadwal jaga madrasah ketika sedang libur semester. Selain itu, kedisiplinan guru terlihat cara berpakaianannya sudah berseragam, datang ke madrasah sebelum jam 07.00 WIB dan memulai pelajaran jam 07.00 WIB. Kepala madrasah MA At-Taqwa Yastu membuat jadwal untuk dapat mendisplinkan guru. Dalam jadwal tersebut, apabila ada guru yang berhalangan hadir, maka dapat digantikan dengan guru lain namun harus ada kesepakatan diantara keduanya.

c. Menjalin komunikasi yang baik antar guru

Jika ada masalah pribadi, segera diselesaikan. Ibu Idha Salaswati mengatakan, apabila tidak segera diselesaikan akan berpengaruh ketika guru sedang mengajar di kelas. Beliau menginginkan, ketika ada masalah baik itu pribadi atau masalah keluarga segera diselesaikan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan

kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Mulyasa (2006: 115). Selain itu, tugas kepala madrasah sebagai supervisor, yaitu pembicaraan individual. Pembicaraan individual merupakan teknik bimbingan konseling yang dapat digunakan kepala madrasah untuk memberikan konseling pada guru, baik kaitannya dengan permasalahan pembelajaran maupun masalah profesionalisme guru.

PENUTUP

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah di MA At-Taqwa ditarik kesimpulan bahwa berbagai masalah akademis yang muncul di awal kepemimpinan kepala madrasah, misalnya dalam pelaksanaan pembelajaran, berupa minimnya menggunakan alat peraga. Masalah lain berupa ketidak-ketertiban dan keytidak-kedisiplinan guru dan tenaga kependidikan, serta jadwal piket kegiatan ekstrakurikuler

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, masalah yang ada di madrasah tersebut berhasil diatasi oleh kepala madrasah. Terlihat tekad kepala madrasah sangat besar untuk merubah kebiasaan guru ketika masih dipimpin oleh kepala madrasah yang terdahulu. Kepala madrasah memiliki upaya yang sangat besar dalam mendisiplinkan guru terutama meningkatkan kualitas kinerja guru. Dalam mengelola suatu lembaga madrasah, tentu kepala madrasah mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan kepribadiannya dan kondisi lingkungannya.

Seorang pemimpin harus dapat mendorong kinerja bawahannya untuk melaksanakan segala sesuatu dengan serius dan cermat untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan gaya kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan yang digunakan secara menyeluruh akan menghasilkan tingkat dan kepuasan kinerja terhadap bawahannya.