

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profil MI NU Imaduddin Hadiwarno

Identitas Lembaga

Nama Lembaga : MI NU IMADUDDIN
 Kabupaten : Kudus
 Provinsi : Jawa Tengah
 No. Statistik Lembaga: 11233190059
 Status Akreditasi : Terakreditasi “A”
 No Telp : 08122850062
 Email : minu_imaduddin_hadiwarno@yahoo.co.id
 Tahun Berdiri : 1960
 Nama Kepala Lembaga : Hj. Istifaiyah, S.Pd.I

Letak Geografis

Alamat : Kompleks Masjid Baiturrohim
 Desa (RT / RW) : Hadiwarno RT 01 RW 02
 Kecamatan : Mejobo
 Kabupaten : Kudus

Profil Kepala Madrasah

Nama Lengkap : Hj. Istifaiyah, S.Pd.I
 NIP : 19680716 199103 2 002
 Jabatan : Guru Madya / Kepala MI
 Pangkat / Gol Ruang : Pembina Tk.I (IV/a)
 Tempat Tanggal Lahir: Kudus, 16 Juli 1968
 Pendidikan Terakhir : S1 STAIN Kudus
 Jurusan : Pendidikan Agama Islam
 Alamat : Kesambi, Mejobo, Kudus

Periode Kepemimpinan Madrasah

- a. M. Fadlun : Periode 1997 - 2004
- b. Hj. Istifaiyah, S.Pd.I : Periode 2004 – Sekarang

Wakil Kepala Madrasah

- a. Waka Kurikulum : Selamet Harsono, S.Pd.I
- b. Waka Kesiswaan : Wahyu Widiyanto, S.Pd.
- c. Waka Sarpras : Anim Maulistaroh, S.Pd.I

2. Kajian Historis MI NU Imaduddin

Deskripsi singkat sejarah dan perkembangan dari berdirinya MI NU Imaduddin, sebagai berikut :

Dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini maka akan berdampak positif dan sosial. Hal tersebut merupakan akibat yang tidak dapat dielakkan dari sistem globalisasi. Sejak itu, dalam rangka menyambut era pemuka agama dan masyarakat desa Hadiwano, masyarakat berinisiatif mendirikan lembaga pendidikan untuk membekali siswa dengan pengetahuan dasar di bidang agama agar dapat mengikuti keinginannya dengan tepat. Untuk hidup dalam masyarakat. Perkembangan zaman. Oleh karena itu, madrasah Ibtidaiyah didirikan atas dasar pemahaman yang gigih dari masyarakat sekitar yaitu ahlussunnah waljama'ah.

Nama Madrasah adalah MI NU Imaduddin yang merupakan keyakinan agama MI NU Imaduddin yang didirikan pada tanggal 14 Maret 1960 oleh H. Noor Chamid, Dr. Isbatul Haqqi dan Alim. Ulama (Alim Ulama) di desa Hadiwano. Setelah kerjasama semua pihak, akhirnya pada tanggal 2 Oktober 1967, Inspeksi Pendidikan Agama Kabupaten Kudus menyetujui dan mengizinkan MI NU Imaduddin untuk melakukan proses belajar mengajar, bernomor: 77 / P / C. Namun, perjalanan panjang madrasah ini tak selamanya mulus, karena sudah beberapa tahun kosong. Berkat keuletan dan ketekunan pengurusnya, pengajar Islam itu akhirnya bisa beroperasi kembali.

Pada awalnya MI NU Imaduddin melaksanakan proses belajar mengajar pada sore hari. Kemudian pada tahun 1997 pihak pengurus Madrasah merubah proses belajar mengajar pada pagi hari, atas dasar masukan dari wali murid, kemudian sore harinya madrasah tersebut digunakan untuk Madrasah Diniyah.

Atas kerjasama yang baik antara pengurus, panitia dan dewan guru MI NU Imaduddin, pada tanggal 20 Maret 2006 identitas MI NU Imaduddin memperoleh (B) sertifikasi BAIK, dan surat keputusan nomor: KW.11.4 / 4 / PP .03.2 / 623.19.44 / 2006.

3. Keadaan Goreafis MI NU Imaduddin

Berdasarkan letak geografisnya, MI NU Imaduddin menempati posisi strategis yaitu di tengah-tengah Desa Hadiwarno Kecamatan Mejobo. Akan tetapi termasuk salah satu desa yang lumayan jauh dari Kantor Kecamatan. Meskipun tidak menutup kenyataan bahwa MI NU Imaduddin berada di tengah-tengah perkampungan.

Meskipun begitu, tidak menjadi hambatan bagi MI NU Imaduddin dalam bertahan dan mengembangkan organisasi dari segi kuantitas dan kualitas. Untuk menggambarkan lingkungan geografis, berikut kami berikan gambaran tentang batas-batas sekitar MI NU Imaduddin :

Sebelah Utara	: Masjid
Sebelah Selatan	: Rumah Warga
Sebelah Barat	: Rumah Warga
Sebelah Timur	: Jalan Desa

4. Visi dan Misi Madrasah

- a. Visi :
Terwujudnya cendekiawan muslim yang taat dan berakhlak mulia, cerdas, cakap dan terampil dalam percaya diri, berkepribadian kuat, berjiwa pendekar berdasarkan Ahlussunnah Waljamaah dan berkarakter patriotik.
- b. Misi :
 - 1) Menciptakan akhlak yang alim, tekun, cerdas, dan luhur dengan berpegang teguh pada ajaran Ahlussunnah Waljamaah
 - 2) Membentuk masyarakat dengan disiplin yang ketat dan kepribadian yang kuat
 - 3) Menumbuhkan kader terpercaya di masa depan
 - 4) Memiliki jiwa nasionalisme dan patriotisme
 - 5) Mampu bersaing dengan sukses

5. Data Sarana dan Prasarana

- a. Data Tanah dan Bangunan
 - 1) Jumlah tanah yang dimiliki 1.226 M
 - 2) Jumlah tanah yang telah bersertifikat 1.226 M
 - 3) Luas Bangunan Seluruhnya 170 M

4) Denah atau layout dan keterangan lainnya
(terlampir)

b. Ruang dan gedung

No	Jenis	Lokal	M2	Kondisi (lkl)		Kekurangan
				Baik	Rusak	
1	Ruang Kelas	6	$6 \times 7 = 42 \times 6 = 252$	4	2	Kurang Lokal
2	R. Kantor / TU	1	$3 \times 2 = 6$	1	-	Kurang Memadai
3	R. Kepala	1	$2,5 \times 2,5 = 6,25$	1	-	Gabung dengan Ruang guru
4	Ruang Guru	1	$2,5 \times 5 = 12,5$	1	-	Gabung dengan Ruang Tamu
5	R. Perpustakaan	1	$2 \times 5 = 10$	1	-	Kurang Luas dan Memadai
6	R. Lab	-	-	-	-	Belum ada
7	R. Ketrampilan	1	$2 \times 7 = 14$	1	-	Kurang Memadai
8	Aula	-	-	-	-	Kekurangan Lokal
9	Musholla	-	-	-	-	Gabung dengan Masjid Masyarakat
10	R UKS	1	$2 \times 3 = 6$	1	-	Luas tidak memadai
11	Halaman / Lap Upacara	1	$15 \times 4 = 60$	1	-	Kurang Memadai gabung dengan tempat parkir siswa

c. Data Peralatan dan Inventaris Kantor

No	Jenis	Unit	Kondisi (lkl)			Kekurangan
			Baik	Sedang	Rusak	
1.	Mebel Air	8	4	2	2	4 Buah
2.	Mesin Ketik	1	-	1	-	1 Buah
3.	Telepon	-	-	-	-	-
4.	Faximile	-	-	-	-	-
5.	Sumber Air / PDAM	1	1	-	-	MCK Kurang
6.	Komputer	5	2	1	2	5 Unit
7.	Kend. Roda 2	-	-	-	-	-
8.	Kend Roda 4	-	-	-	-	-
9.	Peralatan Lab	-	-	-	-	-

10.	Sound System	1	1	-	-	1 Unit
11.	Sar Olahraga	1	-	1	-	-
12.	Sar Kesenian	-	-	-	-	-
13.	Peralatan UKS	5	3	1	1	-
14.	Peralatan Keterampilan	1	1	-	-	-
15.	Daya Listrik	1	1	-	-	-

6. Data Ketenagaan

a. Data Guru

No	Mapel	Jml	Status		Pendidikan		Mach / Mis Mach
			PNS	Guru Non PNS	S1	S2	
1	Matematika						
2	Fisika						
3	Kimia						
4	Biologi						
5	Ekonomi						
6	Geografi						
7	Olahraga	1	1			1	Mach
8	PKn						
9	Bhs. Indonesia						
10	Bhs. Inggris						
11	Kesenian						
12	Sej Nasional						
13	Fiqih	1	1		1		Mach
14	Aqidah Akhlak	1	1		1		Mach
15	Al qur'an Hadist	1		1	1		Mach
16	Bhs Arab	1		1	1		Mach
17	SKI	1		1	1		Mach
18	BK						
19	Guru Kelas	7		7	5	2	Mis Mach
	Jumlah	13	3	10	10	3	

7. Data Prestasi Lembaga

a. Prestasi Akademik

Ujian Sekolah Berstandar Nasional

Prestasi	Nama	Nilai	Rata-rata
Peringkat 2 Kabupaten	Ragil Rizki Risma Putri	285,75	95,25
Peringkat 3 Kecamatan	Ziffi Hilya Aniqo	278,75	92,92
Peringkat 4 Kecamatan	M. Iqbal Kurniawan	278,33	92,78
Peringkat 5 Kecamatan	M. Syauqi Fadlillah	275,75	91,92
Peringkat 6 Kecamatan	Rania Putri Iman	274,92	91,64
Peringkat 10 Kecamatan	Salwa Meisya Fatikha W	272,42	90,81

b. Prestasi Olahraga dan Kesenian

Prestasi madrasah dalam setahun terakhir :

- 1) Juara I MTQ Putri Tingkat Kabupaten
- 2) Juara I MTQ Putra Tingkat Kec Mejobo
- 3) Juara I Tartil Putri Tingkat Kec Mejobo
- 4) Juara I Pidato Bahasa Indonesia Porseni MI kec Mejobo
- 5) Juara I Lari 60 M Putra Porseni MI kec Mejobo
- 6) Juara I Bulu Tangkis Putri Porseni MI Kec Mejobo
- 7) Juara I Putri Lomba Gerak Jalan SD/MI Kec Mejobo
- 8) Juara II Kaligrafi Putri Tingkat Kec Mejobo
- 9) Juara II Putra lomba Gerak Jalan SD/MI Kec Mejobo
- 10) Juara III Catur Putra Porseni MI kec Mejobo
- 11) Juara III Tenis Meja Porseni MI kec Mejobo
- 12) Juara III Pencak Silat Putra Tingkat Kec Mejobo
- 13) Juara III Pencak Silat Putri Tingkat Kec Mejobo
- 14) Juara II dan III lomba KSM tingkat Kec Mejobo

Melihat potensi madrasah sebagaimana tersebut di atas, dari segi peningkatan prestasi akademik dan non akademik peserta didik diharapkan dapat memberikan kesempatan pada madrasah untuk meningkatkan proses pengajaran sehingga dapat memberikan hasil yang lebih baik.

8. Perencanaan Kedepan

- a. Konsep upaya peningkatan mutu lembaga :
 - 1) Meningkatkan Prestasi Madrasah melalui Prestasi Akademik dan Non Akademik, meningkatkan Hasil Nilai Ujian Nasional dan Ujian Madrasah ditingkat Kecamatan dan Kabupaten
 - 2) Menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sekitar dan menjadikan Madrasah sebagai salah satu madrasah terfavorit di Desa Hadiwarno
 - 3) Memberikan pelatihan dan penataran bagi guru-guru Madrasah untuk meningkatkan Profesionalisme Guru
- b. Prioritas pengembangan sarana prasarana lembaga ke depan (disertai alasannya) :
 - 1) Penambahan lokal baru dikarenakan lokal masih kurang di samping itu keadaan bangunan yang sudah kurang layak digunakan karena sudah tua.
 - 2) Pembangunan Ruang Kepala Madrasah, Ruang Guru, Ruang Perpustakaan dan Ruang UKS dikarenakan selama ini Ruang tersebut masih menggabung menjadi satu.
 - 3) Peningkatan Sarana-Prasarna Pembelajaran seperti Lapangan Olahraga, Laboratorium Komputer, Aula dan Sarana MCK bagi guru dan Siswa karena selama ini MCK siswa Masih pinjam sama Masjid dan MCK guru hanya 1 tidak ada untuk Guru Laki-laki dan Perempuan.

B. Hasil Penelitian

1. Kepemimpinan Partisipatif (*Shared Leadership*) Kepala Madrasah di MI NU Imaduddin Hadiwarno

Di MI NU Imaduddin, Hj. Istifaiyah, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah telah melaksanakan fungsinya dalam hal perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, pengawasan, pengarahan, pelaporan, pembiayaan dan evaluasi, meskipun dalam pelaksanaannya belum maksimal. Sebagai supervisor, beliau melaksanakan tugasnya mengawasi kinerja guru dan staf seperti menyiapkan administrasi pembelajaran dan melaksanakan

kegiatan belajar mengajar di kelas maupun kegiatan ekstrakurikuler bagi siswa dan para pegawai di MI NU Imaduddin.

Dalam struktur lembaga, Istifaiyah sebagai top menajer berusaha memberi kontribusi kepada porsonil yang ada di dalamnya terutama dalam pengambilan keputusan, baik secara komando maupun koordinasi, untuk mencapai tujuan yang sudah dirumuskan. Untuk melaksanakan tugas-tugasnya, beliau sebagai kepala madrasah bertindak sebagai administrator sekaligus sebagai supevisor.

Selaku Kepala Madrasah, Istifaiyah juga menjalankan kepemimpinan manajerial karena di madrasah ada sejumlah personil yang berinteraksi dengan kepala madrasah dalam menjalankan tugas-tugas madrasah. Kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru-guru, staf tata usaha / administrasi, dan ada pula petugas kebersihan yang semuanya berhubungan dengan Komite Madrasah. Komite madrasah yang biasa disebut pengurus yayasan sebagai perangkat organisasi bertanggung jawab kepada masyarakat dan lembaga pendidikan Imaduddin terutama dalam pembahasan ini Madrasah Ibtidaiyyahnya.

Selain itu juga dalam kesehariannya Istifaiyah juga bersikap kreatif dan proaktif terhadap tuntutan perubahan dan berorientasi pada perbaikan mutu berkelanjutan. Di samping melakukan program perbaikan mutu pembelajaran, perubahan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah dan peningkatan kepemimpinan, di dalamnya juga ada perbaikan sturktur untuk menjamin efektivitas perilaku lembaga melalui pembagian tugas dan tanggung jawab personal.

Dalam kinerjanya Istifaiyah selalu mengusahakan, memelihara aturan dan disiplin, menyediakan barang-barang yang diperlukan, melaksanakan dan meningkatkan program madrasah, serta memilih dan mengembangkan pegawai / personil. Tidak hanya itu, beliau juga berusaha memahami semua situasi yang ada di madrasah, dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan aturan di madrasah.

Faktor pendukung kepemimpinan kepala madrasah dalam memberdayakan sumber daya madrasah di MI NU Imaduddin dari sisi profesionalisme guru berdasarkan hasil wawancara antara lain : banyak guru yang sudah berijazah S1 dan bersertifikasi sebagai guru yang profesional.¹

Adapun tugas-tugas sesuai struktur bagi kepala madrasah yang selama ini telah dilaksanakan sebagai berikut :²

1. Penanggung jawab umum manajemen madrasah.
2. Menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBM).
3. Penanggung jawab program belajar mengajar.
4. Bertanggung jawab dalam hubungan keluar dalam semua tindakan madrasah.
5. Bertanggung jawab dalam pelaksanaan program madrasah kepada dewan madrasah dan pemerintah.

Menurut Istifaiyah, seorang Kepala Madrasah harus bisa menentukan jabatan guru kelas yang tugas utamanya adalah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pembelajaran juga bertanggung jawab pula untuk membenahi kelas, mendidik siswa, membimbing, mengarahkan, mengayomi dan melaksanakan segala yang telah ditentukan dalam peraturan dan ketentuan madrasah yang menjadi kewajibannya juga menyusun perangkat kelas serta laporannya diserahkan kepada kepala madrasah.

Di MI NU Imaduddin semua komponen madrasah memiliki keinginan yang sama yaitu meningkatkan mutu pendidikan supaya selalu lebih baik, dan berusaha meraih prestasi di bidang akademik maupun non akademik. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibu Hj. Istifaiyah berikut:

Kami bersama dengan pendidik, tenaga kependidikan, pengurus, komite, dan warga sekolah memiliki harapan atau keinginan agar

¹ Istifaiyah, wawancara oleh penulis, 16 April 2020, wawancara 1, transkrip.

² Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), 50.

peserta didik kami dapat mencapai prestasi yang tinggi baik di bidang akademik maupun non akademik. Kami selaku kepala madrasah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal.³

Komitmen dari kepala madrasah mendapat dukungan yang positif dari seluruh pendidik. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Devi Nurul Latifah berikut:

Kami selaku pendidik di sekolah ini memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa peserta didik kami mampu untuk mencapai tingkat prestasi yang optimal, meskipun dengan segala keterbatasan sumber daya pendidikan yang ada di sekolah.⁴

Dengan bersama-sama meningkatkan kualitas yang ada maka sekolah akan turut memenuhi dan melebihi kualitas yang sudah ada. MI NU Imaduddin Hadiwarno telah memberikan bekal kepada lulusan dalam bidang akademik maupun non akademik yang lebih dari cukup untuk jenjang pendidikan di atasnya. Terbukti dari hasil ujian nasional yang dari tahun ke tahun makin meningkat.

Dari pihak sekolah berusaha memberikan bekal kepada siswa-siswi baik di bidang akademik maupun non akademik dengan baik atau cukup melalui pembiasaan, karena jika terbiasa maka akan mudah untuk melakukan segala sesuatu. Pembinaan dan pembiasaan merupakan kunci dalam penanaman bekal kepada siswa-siswi terutama bagi siswa-siswi yang akan melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Dan hasilnya juga kelihatan

³ Istifaiyah, wawancara oleh penulis, 16 April 2020, wawancara 1, transkrip.

⁴ Devi Nurul Latifah (Guru Kelas II MI NU Imaduddin), wawancara oleh penulis, 17 April 2020, wawancara 4, transkrip.

terbukti dengan hasil ujian yang dari tahun ke tahun makin meningkat, hingga di tahun terakhir.⁵

Hal ini menunjukkan bahwa kepala MI NU Imaduddin memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas dengan mampu menyusun rencana pengembangan sekolah baik jangka panjang, menengah dan pendek dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam pembiayaan madrasah di MI NU Imaduddin ini berasal dari dua sumber, yaitu : dari pemerintah dan masyarakat atau orang tua siswa. Dana yang berasal dari pemerintah antara lain: DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) yang digunakan untuk gaji guru PNS dan belanja KBM (Kegiatan Belajar Mengajar), dana Biaya Operasional Sekolah (BOS) dan dana dari Pemerintah Daerah (PemDa) untuk menunjang program madrasah. Sedangkan dana yang berasal dari masyarakat / orang tua siswa merupakan biaya penunjang pengembangan mutu pendidikan. Pembiayaan madrasah merupakan tanggung jawab dari banyak pihak, yaitu pihak madrasah (kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan), dan juga pihak dari luar madrasah yaitu komite madrasah dan orang tua siswa. Manajemen pembiayaan di madrasah mulai dari proses perencanaan pembiayaan madrasah, pencarian dana, penggunaan dana dan pelaksanaan pembiayaan, sampai pada tahapan evaluasi, monitoring dan pertanggung jawaban kepada pihak-pihak terkait.

Menurut Istifaiyah, Kepala madrasah memainkan peran penting dalam pelaksanaan peningkatan mutu madrasah di MI NU Imaduddin. Perannya sebagai pemimpin berfungsi untuk mengarahkan, memonitor dan mengevaluasi pembelajaran yang diterapkan di MI NU Imaduddin. Karena itu, peran pimpinan kepala madrasah tidak bisa diabaikan dalam proses pengembangan mutu madrasah.

Dijelaskan bahwa dalam proses kepemimpinan Istifaiyah sebagai Kepala Madrasah di MI NU Imaduddin

⁵ Istifaiyah, wawancara oleh penulis, 16 April 2020, wawancara 1, transkrip.

sebagai pemimpin sering terbuka yaitu memahami mandat sebagai amanah, menggugah warga madrasah tentang posisi (situasi, kondisi, dan sumber daya madrasah), membentuk tim kerja, membagi tugas demi kemajuan mutu pendidikan di MI NU Imaduddin. Temuan ini memunculkan makna bahwa Kepala MI NU Imaduddin dalam melakukan tugasnya lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa.

Dari kepemimpinan kepala madrasah, Waka Kurikulum Selamat Harsono, S.Pd.I berpendapat bahwa: Sebagai kepala sepertinya kepala madrasah lebih bersandar pada kerja sama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan dan senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut.⁶

Deskripsi data di atas menjelaskan bahwa kepemimpinan Kepala MI NU Imaduddin bersifat terbuka dan amanah. Hal ini sangat berpengaruh terhadap proses pendidikan di madrasah, karena seorang pemimpin merupakan motor penggerak di suatu madrasah.

Hal senada di sampaikan oleh Waka Kesiswaan Wahyu Widiyanto, S.Pd. tentang kepemimpinan kepala madrasah, yaitu: Secara umum, Ibu Kepala Madrasah telah memenuhi karakteristik kepala madrasah tangguh seperti memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan di tempuh (strategi), memiliki kemampuan mengkoordinasi dan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan madrasah (yang umumnya terbatas), memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat dan akurat), memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan memiliki toleransi terhadap perbedaan pada seseorang, hal ini yang membuat

⁶ Selamat Harsono, wawancara oleh penulis, 18 April 2020, wawancara 3, transkrip.

kami selalu merasa nyaman untuk menjalankan tugas di MI NU Imaduddin.⁷

Berdasarkan pemaparan data di atas, beberapa sikap dan karakteristik Kepala MI NU Imaduddin dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggung jawab, kewajiban dan hak), rencana (deskripsi produk yang akan dihasilkan, program (alokasi sumber daya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, cara kerja, prosedur kerja, dan lain-lain) pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada para guru.
2. Beliau memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyeraskan sumber daya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumber daya manusia), pendidik (mengajak untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), pengarah (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pengurus administrator (mengadministrasi), regulator (membuat aturan-aturan madrasah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan).
3. Beliau mampu mengupayakan *team work* yang kompak dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antar sesama, menumbuhkan solidaritas / kerjasama / kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil / *output* madrasah.
4. Beliau mampu dan sanggup memberdayakan madrasahnyanya, terutama sumber daya manusianya melalui pemberian kewenangan, keluesan serta tanggung jawab penuh terhadap para pendidik guna

⁷ Wahyu Widiyanto, wawancara oleh penulis, 18 April 2020, wawancara 2, transkrip.

meningkatkan daya saing baik tingkat regional maupun non regional.

Selain hal di atas beliau juga menangani mutu pembelajaran dan mendukung para staf agar selalu berusaha mencapainya. Untuk itu para guru selalu diberdayakan agar mereka dapat memberikan kreativitas dan inisiatif untuk meraih mutu. Bagi seorang pemimpin, pendidikan yang benar harus memiliki visi, sebab dengan memiliki visi maka pemimpin dapat menentukan arah dan tujuan yang akan dicapai.

2. Mutu Pendidikan di MI NU Imaduddin Hadiwarno

Dalam pembelajaran, Istifaiyah selalu menerapkan disiplin. Karena setiap guru wajib hadir di kelas sesuai jadwal sebelum jam masuk, dan mengajar berpegang pada satuan pelajaran yang telah dibuat dengan mengurutkan bahan pengajaran secara sistimatis menggunakan variasi metode guru aktif dan siswa aktif baik menggunakan variasi pendekatan klasikal, kelompok, dan individual, mengajar dengan memberikan latihan-latihan aplikasi, yang bertanya dan meminta bantu mengatasi kesulitan pelajaran, yang dipenuhi juga selain variasi media atau alat bantu belajar yang sesuai berpegang pada buku utama yang dimiliki atau dapat dibaca oleh siswa, guru menciptakan suasana kelas aktif yang akrab dan bersahabat terbuka bagi siswa, guru menjadikan dirinya sebagai teman bagi siswa dalam memahami dan menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungannya dan menjauhi melakukan hal-hal yang dilarang oleh madrasah.

Guru di MI NU Imaduddin diharuskan bisa memberikan dukungan berbagai bentuk motivasi agar siswa lebih bersemangat belajar, dan guru memberikan penilaian dapat menyerap pelajaran umpan balik pada pekerjaan siswa, karena kita ketahui bahwa guru merupakan contoh yang ditiru bagi siswa dan siswinya

memberikan contoh perilaku *uswatun hasanah* pada kehidupan.⁸

Dalam setiap perlombaan yang diadakan oleh KKM (kelompok Kerja Madrasah) ataupun Lembaga Pendidikan Ma'arif yang berada di Kecamatan Mejobo bahkan Kabupaten Kudus, MI NU Imaduddin juga selalu ikut serta di dalamnya. Tidak hanya itu, perlombaan tingkat SD/MI juga sering diikuti. Karena kalah menang hal yang biasa baginya.

Untuk mengetahui mutu sekolah di MI NU Imaduddin, peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Hj. Istifaiyah, S.Pd.I selaku kepala madrasah MI NU Imaduddin pada tanggal 16 April 2020. Dijelaskannya, kualitas MI NU Imaduddin dapat dilihat dari aspek-aspek berikut :

a. Input

Dijelaskannya, kualitas input dilihat dari kualitas input siswa, fakultas guru, dan sarana atau prasarana sekolah. Kualitas masukan siswa telah dievaluasi secara berbeda di Kecamatan Mejobo (terutama) dan luar Kecamatan Mejobo (umumnya). Pendaftaran siswa melalui Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Sesuai ketentuan kuota paralel, jumlah siswa yang diterima adalah 12 kelas, tiap jenjang meliputi 2 kelas, dan kapasitas isi 32 siswa.

Pada saat yang sama, seluruh staf pengajar MI NU Imaduddin telah memperoleh gelar sarjana sesuai bidang keilmuannya masing-masing, bahkan beberapa guru bahkan memiliki gelar magister. Pada saat yang sama, tugas pegawai atau administrator adalah mendukung proses pengajaran dan mempermudah semua tugas administrasi untuk guru dan sekolah. Daftar guru atau pengajar sebanyak 29 tenaga pendidik, dan pegawai MI NU Imaduddin sebanyak 2 orang.

⁸ Nana Syaodih Sukmadinata, Ayi Novi Jami'at, Ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Bandung: Refika Aditama, 2006), 7-8.

Sementara itu, infrastruktur MI NU Imaduddin meliputi ruang kelas, ruang guru, ruang administrasi, ruang perpustakaan, ruang keluarga, ruang kepala madrasah, ruang UKS dan ruang praktik ibadah. Dalam hal ini masih merupakan salah satu masjid.

b. Proses

Meski proses MI NU Imaduddin berkualitas tinggi, namun kepala madrasah selalu menyapa setiap anggota sekolah, tamu dan lain-lain, membaca Alquran sebelum jam pelajaran, dan membiasakan cara sholat *dhuha* saat istirahat pertama. Untuk mendidik siswa tentang kebiasaan karakter. Ini telah diatur oleh guru PAI. Selain itu juga selalu digunakan untuk kegiatan keagamaan setiap pagi. Pertama, pada pukul 07.00 WIB mendengarkan surat pendek atau panjang dari tokoh agama melalui suara masing-masing kelas, dan melaksanakan kegiatan belajar Alquran termasuk mengaji bersama. Doa ini setiap hari berubah-ubah sesuai kebutuhan. Kadang surat pendek (*Juz 'Ammah*), kadang juga surat Al-Waqi'ah, Al-Mulk ataupun Istighosah. Itu semua ternyata mempunyai nilai tambahan yang luar biasa, hingga akhirnya tidak sedikit peserta didik yang hafal doa-doa tersebut.

Selain itu, guru di MI NU Imaduddin akan menyesuaikan dengan linier pendidikan yang mereka terima. Proses pembelajarannya menggunakan kurikulum 2013. Rencana yang sedang berjalan adalah pemberian bimbingan belajar atau tambahan waktu untuk kelas VI, dan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK).

Wahyu Widiyanto, S.Pd. selaku Wakil Bidang Kesiswaan menerapkan sejumlah kebijakan dalam kegiatan pembelajaran MI NU Imaduddin yang berbasis pada kualitas non akademik siswa. :

- 1) Proses kegiatan rutin biasanya dilakukan pada hari senin pagi yaitu diadakan upacara pengibaran bendera dengan personil yang berbeda-beda, kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan.

- 2) Kegiatan islami di dalam kelas-kelas (mengaji Al-Qur`an dan kultum 5 menit), hal ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman agama dan keberanian siswa-siswi dalam memberikan kultum di depan kelas secara bergiliran. Kegiatan ini, dipantau oleh guru-guru pengajar pada jam pertama kegiatan pembelajaran. Biasanya, kegiatan tersebut dilakukan 15 sampai 30 menit setelah bel pintu berbunyi, dan kelas satu dimulai.
- 3) Di bidang organisasi, LDK (Pelatihan Dasar Kepemimpinan) juga mengalami peningkatan kualitas, biasanya dilakukan pada bulan Agustus untuk memberikan pelatihan dasar kepemimpinan khususnya di bidang kepramukaan.
- 4) Ekstra pramuka dilakukan pada hari Jumat dan kegiatan ini dipandu oleh Kakak Pembina dan didampingi beberapa dewan guru.
- 5) Untuk meningkatkan kedisiplinan, tata tertib berpakaian, gaya tarik, dan kebersihan siswa harus dikontrol setiap pagi.
- 6) Les atau pelajaran tambahan bagi peserta didik kelas VI yang biasanya dilaksanakan pada saat awal semester II guna memicu semangat dalam Ujian Nasional maupun Ujian Madrasah.

c. Output

Berdasarkan prestasi belajar dan prestasi siswa MI NU Imaduddin, prestasi yang mereka raih berbeda-beda berdasarkan hasil Ujian Sekolah Berstandar Nasional (USBN) Kabupaten Kudus yang berhasil meraih Juara II tahun 2019 dan rangking 1 daerah Mejobo. Hal ini menjadikan nilai tambah pada MI NU Imaduddin sendiri.

d. Outcome

Untuk lulusan peserta didik di MI NU Imaduddin rata-rata mereka melanjutkan ke sekolah yang masih berada di Kecamatan Mejobo, akan tetapi tidak sedikit yang ke luar Kecamatan Mejobo, bahkan ke sekolah favorit yang ada di Kudus mengingat banyak dari peserta didiknya yang mendapatkan Nilai Ujian bisa dikatakan cukup tinggi.

Bapak Wahyu Widiyanto, S.Pd. selaku Waka Kesiswaan di MI NU Imaduddin, beliau menambahkan, dibandingkan dengan sekolah lain di kawasan Mejobo, sekolah MI NU Imaduddin memiliki kualitas yang lebih baik dan mampu bersaing dengan sekolah di Kabupaten Kudus. Fakta membuktikan bahwa ia pernah menjuarai lomba dokter kecil bahkan bisa masuk tingkat Jawa Tengah atas nama Kudus. Selain sarana dan prasarana konstruksi yang baik dan nyaman, MI NU Imaduddin juga memberikan pelayanan dan kepuasan kepada pelanggan sesuai dengan keinginan masyarakat khususnya para wali siswa (orang tua siswa).

3. Kepemimpinan Partisipatif dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI NU Imaduddin

Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah melibatkan pimpinan dari bawahannya. Dalam jenis kesepakatan, kesepakatan lembaga akan selalu melibatkan seluruh warga sekolah, dan keputusan akhir ada pada pimpinan madrasah atau pimpinan lembaga pendidikan. Untuk menjalin silaturahmi yang baik antar warga sekolah perlu berperan aktif, bekerjasama dan menjaga komunikasi yang baik antara pimpinan madrasah dengan bawahannya. Komunikasi yang baik dan saling menghargai pendapat warga sekolah telah memberikan bantuan positif bagi pembangunan berkelanjutan lembaga pendidikan. Madrasah berkualitas merupakan hal yang perlu diciptakan dan dicapai oleh setiap institusi pendidikan. Kepala Madrasah memainkan peran penting dalam keputusan tersebut. Namun demikian, warga sekolah merupakan faktor pendukung penting untuk menjamin terus berkembangnya mutu lembaga pendidikan. Oleh karena itu, pimpinan madrasah selaku pimpinan lembaga pendidikan dan anggota sekolah lainnya harus menjaga hubungan kerjasama yang baik.

Adapun fungsi kepala madrasah sebagai pengendali di sini, bahwa kepala MI NU Imaduddin tersebut didasarkan pada fakta yang berlaku yaitu fakta integritas

(memberikan kebebasan orientasi kreatif bawahan) dan komitmen (keputusan yang disepakati bersama).

Hal ini, selain hukuman dan penghargaan yang diberikan kepada guru dan karyawan dalam melaksanakan perintah yang disepakati bersama, merupakan bentuk komitmen pengendalian yang ditetapkan oleh pimpinan madrasah kepada komunitas sekolah dan telah disepakati oleh seluruh warga sekolah. Terakhir adalah fungsi partisipasi, yaitu memberikan hak kepada bawahan untuk secara bebas berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, namun tetap perlu dikendalikan dan dibimbing oleh pemimpin.

Yang lebih jelasnya akan dipaparkan berikut ini :

Pertama, dari hasil wawancara kami dengan Waka Kurikulum yakni Selamat Harsono, S.Pd.I menuturkan beberapa sikap Kepala Madrasah yang dapat menyimpulkan bagaimana kepemimpinannya yakni senantiasa menerima masukan baik itu saran maupun kritikan (tidak otoriter), secara sosial baik, mendukung setiap kegiatan madrasah. Sebagaimana pernyataan beliau saat diwawancarai: “Ibu Hj. Istifaiyah, S.Pd.I senantiasa menerima masukan baik itu saran maupun kritikan dari siapapun, entah itu guru, wakil-wakil kepala sekolah bahkan wali murid. Ibu Hj. Istifaiyah, S.Pd.I juga secara sosial orangnya baik, mendukung setiap kegiatan madrasah.”

Kedua, senada dengan Waka Kurikulum penjabaran dari Waka Kesiswaan Wahyu Widiyanto menyatakan Kepala Madrasah sangat demokratis terhadap masalah apapun. Pendekatan yang Kepala Madrasah lakukan juga dengan pendekatan sosial, sehingga semua pihak merasa dihargai dalam berpendapat. Setiap kebijakan yang beliau buat senantiasa dirapatkan dulu dengan melalui rapim sebelum diflourkan rapat guru dan wali murid, contohnya dalam pembuatan tata tertib siswa. Kepala madrasah juga termasuk orang yang *perfectionis*, sehingga setiap kebijakan yang telah disepakati haruslah selesai dengan rapi, bagus dan tepat waktu. Hal negatif yang tidak disukai dari Ibu Hj. Istifaiyah, S.Pd.I ini hanya satu hal yakni beliau kadang membuat rapat dadakan yang berimbas pada

proses pembelajaran terhenti. Kepala Madrasah itu bisa dikatakan sangat demokratis terhadap masalah apapun. Setiap masalah didekati dengan pendekatan sosial yang baik, sehingga semua pihak merasa dihargai dalam berpendapat. Indikasinya yaitu dalam mengambil sebuah kebijakan apapun senantiasa dirapatkan dulu dengan melalui rapim sebelum diflourkan rapat guru dan wali murid, contohnya dalam pebuatan tata tertib siswa. Kepala madrasah juga termasuk orang yang perfectionis, sehingga setiap kebijakan yang telah disepakati haruslah selesai dengan rapi, bagus dan tepat waktu.⁹

Waka Kesiswaan menambahkan beberapa kelemahan yang ada pada kepemimpinan Ibu Hj. Istifaiyah, S.Pd.I yakni kurangnya waktu untuk sekolah, sehingga untuk melakukan musyawarah sangat sulit. Akan tetapi pihak sekolah menyadari akan kesibukan Kepala Madrasah yang juga termasuk Pengurus di berbagai Organisasi Masyarakat. Sebagaimana penuturan beliau: Hal negatif yang tidak disukai dari Ibu Hj. Istifaiyah, S.Pd.I ini hanya satu hal yakni beliau jarang ada di sekolah, mungkin juga karena ada kesibukan di luar.

Ketiga, menurut salah satu dewan guru yaitu Ibu Devi Nurul Latifah, S.Pd.I menyatakan bahwa sikap dari Ibu Hj. Istifaiyah, S.Pd.I dalam mengambil sebuah kebijakan biasanya diambil dari konsep kepala madrasah sendiri, akan tetapi jika sebuah kebijakan itu berkaitan dengan pengaduan dan sebuah program, maka akan diambil dengan jalan musyawarah. Hal ini dikarenakan kepala madrasah tidak ingin mengambil atau menanggung risiko jika keputusannya nanti berakibat buruk pada madrasah yang dipimpinnya. Ibu Devi Nurul Latifah, S.Pd.I juga menuturkan bahwasannya kepala madrasah merupakan pimpinan yang demokratis. Berikut ini penjelasan dari Ibu Devi Nurul Latifah, S.Pd.I : Sikap Ibu Hj. Istifaiyah, S.Pd.I itu mas dalam hal mengambil sebuah kebijakan biasanya diambil dari pemikiran atau konsep kepala madrasah sendiri, jarang sekali sebuah pemikiran

⁹ Wahyu Widiyanto, wawancara oleh penulis, 18 April 2020, wawancara 2, transkrip.

dari kami. Akan tetapi jika sebuah kebijakan itu berkaitan dengan pengaduan dan sebuah program, maka akan diambil dengan jalan musyawarah. Hal ini dikarenakan kepala madrasah tidak ingin mengambil atau menanggung risiko jika keputusannya nanti berakibat buruk pada madrasah yang dipimpinnya. Kepala TU juga menuturkan bahwasannya kepala madrasah merupakan pimpinan yang demokratis.¹⁰

Dengan gaya kepemimpinan yang semacam ini menurut salah satu guru pengajar di MI NU Imaduddin berdampak pada prestasi akademik siswa yang pada periode kepemimpinan Ibu Hj. Istifaiyah, S.Pd.I bisa menembus olimpiade IPA tingkat provinsi. Perkembangan setelah di bawah pimpinan Ibu Hj. Istifaiyah, S.Pd.I dalam bidang akademik mampu menembus tingkat provinsi pada olimpiade IPA yaitu Lomba Dokter Kecil.¹¹

Di antara kepemimpinan partisipatif yang sudah berjalan guna meningkatkan mutu pendidikan adalah :

a. Mengembangkan Kreativitas Kepada Bawahan

Hj. Istifaiyah, S.Pd.I menjelaskan bahwa setiap warga sekolah menjalankan tugasnya sesuai dengan tugasnya. Hj Istifaiyah, S.Pd.I berhak memberikan pendapat dan kritik kepada Wakil Perdana Menteri Negara Islam dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, dalam menumbuhkan bakat dan kreativitas bawahan selalu memberikan peluang yang besar bagi bawahan (seperti guru dan karyawan).

b. Mengutamakan Musyawarah dan Kepentingan Bersama

Selain itu dalam rangka menyelesaikan masalah, kepala sekolah selalu mengajak bawahannya untuk berpartisipasi. Ini untuk menghasilkan keputusan bersama, maka kepala madrasah Hj.

¹⁰ Devi Nurul Latifah, wawancara oleh penulis, 17 April 2020, wawancara 4, transkrip

¹¹ Devi Nurul Latifah, wawancara oleh penulis, 17 April 2020, wawancara 4, transkrip

Istifaiyah, S.Pd.I¹² mengatakan bahwa, Ia selalu melakukan kegiatan musyawarah / rapat ketika MI NU Imaduddin mengambil setiap keputusan yang terbagi menjadi 3 kali, yaitu rapat rutin, rapat koordinasi, dan rapat dadakan.

1) Rapat Rutin

Ini adalah pertemuan rutin yang diadakan setiap 1 bulan sekali, dan pertemuan tersebut dimulai pada awal minggu pertama. Kegiatan pertemuan dilakukan di luar atau di dalam sekolah sesuai dengan situasi dan kondisi kesepakatan bersama.

2) Rapat Koordinasi

Ini adalah pertemuan mingguan (yaitu hari Senin). Pertemuan ini biasanya dilakukan untuk memantau perkembangan sekolah.

3) Rapat Dadakan

Pertemuan yang diadakan tiba-tiba atau tiba-tiba karena keadaan darurat. Biasanya, pertemuan ini bisa dimulai dari tanggal yang ditentukan atau dari tanggal yang ditetapkan.

Peneliti berpartisipasi dalam kegiatan rapat pada 02 Mei 2020, yang memperkuat pandangan ini. Kegiatan pertemuan dilaksanakan di ruang guru. Penataan kegiatan meliputi upacara pembukaan, tahlil singkat, sambutan pengurus yayasan, masukan dan saran penutupan, serta motivasi yang disampaikan oleh kepala sekolah.¹³

Kemudian Devi Nurul Latifah, S.Pd. (guru kelas II) berkeyakinan bahwa menurutnya kepemimpinan kepala sekolah saat ini lebih terbuka dan lebih mudah berkomunikasi dengan orang lain.¹⁴

¹² Istifaiyah, wawancara oleh penulis, 16 April 2020, wawancara 1, transkrip

¹³ Dokumentasi pada tanggal 02 Mei 2020

¹⁴ Devi Nurul Latifah, wawancara oleh penulis, 17 April 2020, wawancara 4, transkrip

- c. Mendahulukan Kepentingan Darurat untuk Kemaslahatan Bersama

Menurut Bapak Selamat Harsono, S.Pd.I selaku waka kurikulum, beliau menjelaskan bahwa fungsi kepemimpinan kepala madrasah di MI NU Imaduddin antara lain : desentralisasi dari jenjang yang lebih tinggi ke yang lebih rendah yaitu dari kepala madrasah menjadi wakil madrasah, melaksanakan tugas ketua komite / pengurus yayasan kepada bawahan.

Setiap wakil pemimpin telah melakukan pekerjaan ini dengan tepat dan setara. Selain itu, dengan menunjuk masing-masing wakil untuk mewakili atau menggantikan penanggung jawab Musyawarah dalam memimpin kegiatan musyawarah atau mengikuti musyawarah lainnya, maka tidak disengaja (suatu saat) untuk menugaskan atau mendelegasikan tugas. Hal ini dikarenakan keterbatasan pimpinan dalam melaksanakan kegiatan untuk kepentingan bersama. Artinya, memberi atau membuat keputusan dengan atau tanpa persetujuan kepala madrasah. Hal ini dilakukan untuk menyelamatkan madrasah. Setiap wakil madrasah berhak mengambil keputusan tanpa menunggu konfirmasi dari kepala madrasah.¹⁵

- d. Memiliki pandangan bahwa setiap masalah dapat dipecahkan dengan usaha bersama

Kepala MI NU Imaduddin Hj. Istifaiyah, S.Pd.I menjelaskan bahwa dengan melakukan musyawarah dapat meningkatkan keakraban antara satu guru dengan guru lainnya, dan staf dan guru dapat saling bertukar pendapat dan pemikiran. Oleh karena itu, Istifaiyah berkeyakinan dengan partisipasi aktif dari pimpinan madrasah akan mendorong para guru dan staf lainnya untuk berbuat lebih baik lagi dalam meningkatkan jumlah dan kualitas madrasah.

¹⁵ Selamat Harsono, wawancara oleh penulis, 18 April 2020, wawancara 3, transkrip.

Ini untuk kepentingan lembaga pendidikan guna mencapai tujuan bersama. Wahyu Widiyanto, M.Pd. menguatkan pendapat tersebut. Sebagai bendahara di MI NU Imaduddin, menurutnya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah sangat baik, dan setiap kebijakannya menginstruksikan MI agar lebih baik dan lebih maju. Oleh karena itu pengambilan keputusan selalu melibatkan komponen sekolah. Selain itu, tegas, lugas, dan memiliki wawasan yang luar biasa dalam memajukan perkembangan MI NU Imaduddin.¹⁶

C. Analisis Penelitian

1. Analisis Kepemimpinan Partisipatif (*Shared Leadership*) Kepala Madrasah di MI NU Imaduddin Hadiwarno Tahun 2019

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan langsung di tempat penelitian, bahwa Kepemimpinan partisipatif MI NU Imaduddin termasuk pimpinan yang melibatkan bawahan, ini merupakan kesepakatan kelembagaan yang selalu melibatkan seluruh warga sekolah. Untuk menjalin silaturahmi yang baik antar warga sekolah perlu berperan aktif, bekerjasama dan menjaga komunikasi yang baik antara pimpinan madrasah dengan bawahannya. Komunikasi yang baik dan saling menghargai pendapat warga sekolah, serta memberikan bantuan aktif untuk keberlangsungan dan integritas madrasah.

Kepala MI NU Imaduddin mampu untuk melaksanakan tugasnya yang meliputi: merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengevaluasi program kerja. Di MI NU Imaduddin Hj. Istifaiyah, S.Pd.I mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan mutu

¹⁶ Wahyu Widiyanto, wawancara oleh penulis, 17 April 2020, wawancara 2, transkrip.

profesional di antara para guru banyak ditentukan beliau dengan kualitas pengelolaannya.

Beberapa hal yang dapat dideskripsikan mengenai kepemimpinan partisipatif di MI NU Imaduddin sebagai berikut :

1. Dalam mengambil sebuah kebijakan kepala madrasah biasanya mengadakan rapat rutin dengan dewan guru dan karyawan setiap 1 minggu sekali yakni hari sabtu guna bertukar pendapat yang pada akhirnya hasil dari rapat akan disampaikan kepada wali murid melalui rapat-rapat selanjutnya.
2. Kepala Madrasah senantiasa menargetkan kepada siswanya yakni lomba-lomba atau olimpiade sains maupun yang lain. Oleh karenanya, kepala madrasah sering mengundang pembimbing olimpiade untuk maju di tingkat Kabupaten, bahkan sampai tingkat provinsi. Baik pembimbing dari luar sekolah, maupun dari dewan guru.
3. Kepala MI NU Imaduddin juga sebagai manajer yang mengorganisir seluruh sumber daya madrasah menggunakan prinsip “TEAMWORK”, yang mengandung pengertian adanya rasa kebersamaan (*together*), pandai meraskan (*empaty*), saling membantu (*assist*), saling penuh kedewasaan (*maturity*), saling mematuhi (*willingness*), saling teratur (*organization*), saling menghormati (*respect*), dan saling berbaik hati (*kindness*).
4. Keberhasilan di MI NU Imaduddin ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di madrasah, kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan madrasah serta memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya sehingga bisa mencapai tujuan yang diinginkan sesuai visi, misi madrasah.
5. Selain hal di atas, kepemimpinan Istifaiyyah di MI NU Imaduddin mampu mengolah dana dari pemerintah maupun swadaya masyarakat untuk mengembangkan

mutu pendidikan yang ada di dalamnya maupun mengembangkan sarana yang sangat terbatas.

Pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan dalam hal ini madrasah disebut Kepala Madrasah (Hj. Istifaiyah, S.Pd.I). Beliau bertanggung jawab penuh atas baik buruknya lembaga yang dipimpinnya. Untuk itu setiap kepala madrasah memiliki strategi atau cara tersendiri guna meningkatkan mutu dan kualitas lembaganya.

2. Analisis Peningkatan Mutu Pendidikan di MI NU Imaduddin Hadiwarno Tahun 2019

Kualitas dalam satu lembaga sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif, dukungan dari bawah hanya akan muncul secara berkelanjutan ketika pemimpinnya benar-benar berkualitas atau unggul.

Guru di MI NU Imaduddin merupakan salah satu pihak yang dinilai sangat menentukan keberhasilan pembangunan sumber daya manusia tersebut melalui peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Tentu saja dengan suatu pertimbangan bahwa guru dalam pendidikan memainkan peranan yang sangat vital bagi terciptanya pendidikan yang bermutu dan membentuk peserta didik yang cerdas, berkarakter, bermoral dan berkepribadian.¹⁷ Dengan demikian, guru merupakan pribadi kunci yang memimpin, mengarahkan dan membimbing kegiatan belajar mengajar para siswanya.

Seiring dengan pentingnya peranan guru dalam pembelajaran, maka kinerja guru yang baik sangat diperlukan dalam pencapaian kualitas pembelajaran dan peningkatan mutu pendidikan. Oleh sebab itu, dari pandangan penulis bahwa pendidikan di era sekarang ini sangat membutuhkan adanya guru yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik. Guru yang mampu untuk menampilkan sikap dan perilaku yang beretos kerja yang tinggi, disiplin, dan mampu untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai seorang guru.

¹⁷ Syamsul Ma'arif, Guru Profesional: Harapan dan Kenyataan, (Semarang: Need's Press, 2012), 18.

Peran serta orang tua atau masyarakat di MI NU Imaduddin tergolong lumayan dalam mengawasi serta mendorong putra-putrinya dalam pendidikan. Peningkatan peran serta masyarakat berimplikasi lebih terjaminnya keberadaan dan kelangsungan MI NU Imaduddin, sehingga masyarakat lebih dapat menilai dan mengontrol terhadap program yang dilakukan madrasah. Masyarakat lebih peduli dan akan lebih mendukung program madrasah agar lebih bermanfaat bagi masyarakat, termasuk mendukung sumber dana dan pembangunan fisik madrasah. Dengan demikian peran serta masyarakat bisa dikatakan sudah cukup maksimal, sehingga dapat meminimalkan kendala atau hambatan yang dihadapi oleh madrasah.

Oleh karena itu, tugas dari kepala madrasah dan pengurus yayasan untuk menjalin komunikasi yang baik dengan berbagai pihak terutama lingkungan internal dan eksternal lembaga. Komunikasi dengan pihak-pihak tersebut dimaksudkan untuk meyakinkan mereka bahwa alternatif kebijakan sudah teruji apakah realistis atau tidak. Di samping itu, dimaksudkan agar tercipta kesinambungan antara apa yang akan diputuskan oleh para pembuat keputusan dengan upaya penjabaran kebijakan tersebut dalam rencana dan pengelolaannya. Dengan demikian melalui peran-peran yang dilaksanakan oleh pengurus yayasan, maka pihak sekolah bersama dengan pengurus yayasan menerapkan prinsip komunikasi agar dapat terjalin hubungan yang harmonis dan keselarasan informasi untuk dapat mempermudah jalinan kerjasama dalam hal partisipasi masyarakat. Pengurus yayasan dapat melaksanakan peran-peran dengan baik sehingga dapat membantu meningkatkan mutu dan mendukung jalinan kerjasama dengan masyarakat.

Islam mengajarkan bahwa segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Prosesnya pun juga harus diikuti dengan baik dan tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Mulai dari urusan terkecil seperti mengatur diri sendiri sampai dengan urusan terbesar seperti mengatur urusan sebuah negara. Semua itu diperlukan pengaturan yang baik, tepat dan terarah agar

tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan bisa selesai secara efektif dan efisien.

Pentingnya meningkatkan mutu pendidikan tidak terlepas dari bimbingan kepala madrasah dan pengurus yayasan. Oleh sebab itu, kepala madrasah sudah seharusnya menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai.

Kepala madrasah di MI NU Imaduddin berusaha untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui profesionalisme guru di madrasah yang dipimpinnya dengan dengan cara :

Pertama, dilakukan secara langsung oleh kepala madrasah, yakni merapikan administrasi / perangkat pembelajaran guru-guru, meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru, mengevaluasi proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru dan adakan pertemuan konseling guru.

Kedua, upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah yang dilakukan secara tidak langsung dan melibatkan pihak luar, antara lain: mengikutsertakan guru-guru melalui seminar dan pelatihan yang dilakukan oleh Depdiknas maupun di lingkungan instansi lain, mengikutkan guru-guru dalam PKG (Pemantauan Kerja Guru) dan KKG (Kelompok Kerja Guru) dan peningkatan kesejahteraan guru. Bagi guru-guru yang telah melaksanakan tugasnya dengan baik dan berprestasi, maka dilakukan pemberian insentif di luar gaji, imbalan dan penghargaan serta tunjangan-tunjangan yang dapat meningkatkan kinerja, dan juga menempatkan guru-guru yang berprestasi di posisi strategis madrasah, misalnya sebagai wakil kepala sekolah, pendidik, dan lain-lain.

Ketiga, dalam mengembangkan mutu pendidikan yang ada di MI NU Imaduddin menerapkan beberapa hal : mulai dari *input* semua pihak berusaha agar MI NU Imaduddin menyaring peserta didik yang akan masuk di dalamnya, sehingga nanti dalam proses sampai *output* yang dihasilkan akan maksimal. Mengingat saat ini MI NU Imaduddin merupakan satu-satunya sekolah tingkat dasar di Kecamatan Mejobo yang kelasnya sudah pararel.

3. Analisis Kepemimpinan Partisipatif (*Shared Leadership*) Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI NU Imaduddin Hadiwarno Tahun 2019

Kepala MI NU Imaduddin menjaga komunikasi yang baik antara wakil kepala dengan tenaga pendidiknya. Hal ini terlihat dari bagaimana kepala madrasah menugaskan tugas dan tanggung jawab seseorang untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, dan dapat menjelaskannya.

Selain itu, kepala MI NU Imaduddin juga bersedia menerima kritik dan saran dari bawahannya baik yang datang dari lingkungan sekolah maupun dari luar sekolah. Kemudian kekuasaan kepala madrasah dilimpahkan kepada bawahannya yaitu wakil kepala madrasah mengambil keputusan tanpa persetujuan kepala madrasah. Hal ini merupakan bagian dari keyakinan bahwa kepala madrasah mempercayakan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan yang baik bagi seluruh anggota madrasah lainnya. Jenis bentuk.

Adapun kualitas sekolah MI NU Imaduddin yaitu input siswa yang lebih terstruktur dan terencana (penerimaan siswa), dan proses pembelajaran yang sesuai dengan kurikulum yang disepakati bersama, yaitu menggunakan kurikulum 2013 dan memenuhi kualitas output siswa, seperti lulus 100% Ujian Nasional. Kalaupun tidak dapat mempertahankan prestasi akademiknya sepanjang waktu, siswa tetap dapat membanggakan orang tua dan dapat memberikan manfaat bagi masyarakat atau sekolah melalui kegiatan sosial dan keagamaan. Hal ini memberikan nilai positif bagi lembaga pendidikan tersebut, sehingga dapat dikatakan alumni dari lembaga pendidikan tersebut dapat berhasil menjalankan tugasnya sebagai lembaga pendidikan yang kompeten.

Mutu sekolah MI NU Imaduddin meliputi kepuasan pelanggan atau kepuasan masyarakat sekitar, yang dapat dilihat dari masukan, proses, keluaran dan hasil yang telah dilaksanakan sekolah.

Oleh karena itu, penelitian yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan pencatatan menunjukkan bahwa

kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah MI NU Imaduddin menggunakan beberapa aspek yaitu “konsultasi. (*sharing*), pembagian kekuasaan, musyawarah yang berpusat pada atasan, serta pemberdayaan, dan penerapan manajemen yang partisipatif kepada semua warga sekolah”. Hal ini dapat dilakukan dari kenyataan bahwa kepala sekolah madrasah selalu terbuka terhadap kritik dan saran, dan kepala madrasah meningkatkan kualitas MI NU Imaduddin dengan menumbuhkan bakat dan kreativitas setiap bawahan serta memberikan dukungan dan insentif kepada seluruh warga sekolah. Upaya. Selain itu, menyesuaikan ruang lingkup tugas guru / staf untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuannya.

Pertemuan rutin mingguan bertujuan untuk meningkatkan kualitas, keakraban dan kerjasama antara kepala madrasah dan ketua yayasan. Memperbaiki gedung, fasilitas sekolah dan lingkungan sekolah yang nyaman dalam proses pembelajaran dapat memberikan mutu sekolah yang berkualitas, menarik dan diterima masyarakat karena dapat menghasilkan lingkungan belajar yang nyaman. Ini merupakan bentuk kerjasama seluruh warga sekolah MI NU Imaduddin.

Pada saat yang sama, masukan siswa lebih terstruktur dan teratur. Proses belajar siswa berlangsung dengan nyaman karena dilengkapi dengan fasilitas sekolah yang semakin menunjang pembelajaran siswa. Namun jika dilihat dari prestasi akademik UN dengan rangking yang fluktuatif antara tahun 2015 sampai 2019, output siswa MI NU Imaduddin masih stabil atau konstan. Hal tersebut menjadi kendala bagi seluruh warga sekolah untuk terus meningkatkan mutu sekolah agar lebih baik dan bersaing dengan sekolah lain. Di saat yang sama, prestasi akademik siswa menggembirakan bagi sekolah, keluarga, dan masyarakat sekitar (seperti kegiatan keagamaan), dan mereka bisa menjadi penyelenggara bahkan pelopor di desa atau tempat lain.

Selain itu, terlihat dari kegiatan pengembangan bakat siswa bahwa kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah MI NU

Imaduddin berjalan dengan baik dan telah mencapai hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan mutu sekolah yang selalu berkembang dalam era persaingan dengan sekolah lain, maka kepala madrasah dan warga sekolah lainnya harus meningkatkan secara berkala dan menjaga kerjasama yang baik antara kepala madrasah dan seluruh warga sekolah di MI NU Imaduddin.

Dari hasil penelitian pada MI NU Imaduddin ditemukan beberapa temuan tentang kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Menurut penuturan dari beberapa tenaga kependidikan, baik itu guru, staf tata usaha maupun wakil kepala MI NU Imaduddin yang telah dimintai keterangan tentang kepemimpinan Ibu Hj. Istifaiyah, S.Pd.I rata-rata mengatakan beliau sangat demokratis dalam segala hal, terbuka pada setiap permasalahan, senantiasa memperhatikan bawahannya dan lain sebagainya.

Selain itu sebagai Wakil Kepala Madrasah Bapak Selamat Harsono, S.Pd.I turut serta meningkatkan proses pembelajaran menjadi wujud partisipasi dalam kondisi yang baik, dan telah merumuskan kebijakan yang disepakati bersama, diantaranya:¹⁸

1. Pembuatan kurikulum sebagai acuan sekolah. Merancang secara cermat setiap rencana kegiatan yang ada dan yang baru atau yang akan dilaksanakan.
2. Rencana satu tahun adalah menawarkan kegiatan madrasah di tingkat sektor pendidikan.
3. Tidak adanya waktu luang untuk setiap mata pelajaran. Hal tersebut dilakukan untuk memaksimalkan materi yang disajikan selama proses pembelajaran.
4. Program kerja semester, seperti : PTS (Penilaian Tengah Semester), PAS (Penilaian Akhir Semester) maupun PAT (Penilaian Akhir Tahun) dan mengevaluasi 1 semester, termasuk tingkat pelaksanaan. Serta memantau rencana kerja harian terkait dengan kegiatan mengajar.

¹⁸ Selamat Harsono, wawancara oleh penulis, 18 April 2020, wawancara 3, transkrip.

5. Kepala sekolah, guru dan siswa harus menerapkan disiplin yang tinggi. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab setiap warga sekolah agar dapat lebih mematuhi aturan yang telah ditetapkan.
6. Sarana dan prasarana yang diperlukan dimaksimalkan guna memaksimalkan kegiatan pembelajaran.

