

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. Sejarah Ringkas Berdirinya MA NU Al-Hidayah

MA NU Al-Hidayah adalah sebuah lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Manafiul Ulum Kudus. Madrasah ini didirikan oleh seorang tokoh masyarakat sekaligus kiai di daerah tersebut yaitu KH Ali As'ad pada tahun 1986. Madrasah ini berdiri dikarenakan animo dan kesadaran masyarakat terhadap pendidikan sangat besar sementara pendidikan setingkat MA/SMA pada saat itu sangat minim.

Secara resmi MA NU Al-Hidayah didirikan pada tanggal 1 Juli 1986. Adapun para pendirinya (*the founding fathers*) yaitu: Bapak KH. Ali As'ad, Bapak K. Ali Muzammil, Bapak Imam Supardi, Bapak KH Ahmad Hadi, dan Bapak KH. Ibrahim Kholili. Madrasah ini merupakan lembaga pendidikan lanjutan dari MTs NU Al-Hidayah. Siswa yang telah menamatkan pendidikannya di MTs NU Al-Hidayah bisa melanjutkan ke jenjang atas yaitu MA NU Al-Hidayah.

Pada masa awal berdiri, madrasah ini diberi nama MA Al-Hidayah, namun setelah ada peraturan baru di kalangan Lembaga Pendidikan Ma'arif bahwa madrasah yang berada di bawah naungan Ma'arif harus mencantumkan nama NU di depan nama madrasah. Sehingga dari MA Al-Hidayah menjadi MA NU Al-Hidayah. Pada masa awal berdirinya MA NU Al-Hidayah juga mengalami pasang surut. Saat awal tahun pelajaran jumlah siswanya hanya belasan orang. Masa sulit puncaknya terjadi pada tahun 1992/1993 dimana peserta ujian pada waktu itu hanya 19 orang.¹

2. Visi, Misi, dan Tujuan MA NU Al-Hidayah

Berikut visi, misi dan tujuan yang hendak dicapai MA NU Al-Hidayah.

¹ Dokumentasi data sejarah ringkas berdirinya MA NU Al-Hidayah Kudus, pada hari Sabtu, 23 April 2022 pukul 09.00 WIB.

- a. Visi MA NU Al-Hidayah
Unggul dalam prestasi, berakhlak yang Islami, kompetitif dalam teknologi dan seni.
- b. Misi MA NU Al-Hidayah
Adapun misi MA NU Al-Hidayah adalah sebagai berikut.
 - 1) Membentuk manusia beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT
 - 2) Membentuk manusia berilmu, beramal shalih, dan berakhlakul karimah
 - 3) Membentuk manusia yang mandiri, berjiwa kompetitif, kreatif, dan inovatif
 - 4) Membentuk manusia yang cinta agama dan cinta tanah air
 - 5) Membentuk manusia yang sehat jasmani dan rohani
- c. Tujuan MA NU Al-Hidayah
Adapun tujuan MA NU Al-Hidayah Kudus adalah sebagai berikut.
 - 1) Menciptakan lembaga yang bersih, berwibawa, berorientasi lingkungan yang menjunjung tinggi profesionalitas
 - 2) Menghasilkan output yang menghasilkan kesalehan secara pribadi maupun sosial
 - 3) Membudayakan cara berpikir ilmiah, religius, berakidah sunni, beramal ilmiah
 - 4) Mempersiapkan output untuk jenjang yang lebih tinggi
 - 5) Memberi bekal dasar-dasar keterampilan dalam menyiapkan kehidupan bermasyarakat²
3. Profil MA NU Al-Hidayah
 - a. Nama Sekolah : MA NU Al-Hidayah
 - b. Alamat : Jl. Desa Getassrabi no.01 Gebog Kudus
 - c. Email : manualhidayah@yahoo.co.id
 - d. Nama Penyelenggara : Yayasan Pendidikan Islam Manafiul Ulum
 - e. NSS/NSM : 131233190023/20363074
 - f. Jenjang akreditasi : Terakreditasi "A"

² Dokumentasi Data Madrasah MA NU Al-Hidayah Kudus pada hari Sabtu, 23 April 2022 pukul 09.00 WIB

- g. Tahun didirikan : 1986
- h. Tahun beroperasi : 1986
- i. No. ijin Operasional : Wk/5.d/152Pgm/MA/1986
- j. Status Tanah : milik Yayasan
- k. Status Bangunan : milik Yayasan
- l. Luas Tanah : 1418 m²
- m. Luas bangunan : 1000 m²

4. Program Peminatan MA NU Al-Hidayah

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama (KMA) No. 184 Tahun 2019 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum pada madrasah, maka kurikulum yang digunakan MA NU Al-Hidayah Kudus yaitu: peminatan MIPA, IPS, dan *Tahfidz Boarding School (Tahfidz Al-Qur'an)*. Program *Tahfidz Al-Qur'an* menjadi program unggulan dari madrasah karena kualitas outputnya. Kurikulum lain yang juga diajarkan yaitu mata pelajaran salafiyah yang merupakan ciri khas (*takhassus*) madrasah.³

5. Keadaan Pendidik, Tenaga Kependidikan, dan Siswa

Perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan di MA NU Al-Hidayah melalui penyeleksian. Guru di MA NU Al-Hidayah berjumlah 29 orang. Selain itu, guru yang akan mengampu mata pelajaran salafiyah dipilih secara khusus oleh kepala madrasah yaitu seseorang yang pernah belajar di pondok pesantren dan menguasai ilmu-ilmu agama. Bukan hanya sebagai pendidik, sebagian besar guru-guru di sana juga menjadi kiai dan tokoh masyarakat di daerahnya masing-masing.

Tenaga edukatif yang mengajar di MA NU Al-Hidayah Getassrabi Gebog Kudus beberapa berawal dari alumnus keguruan ataupun memiliki profesionalisme dalam membimbing, serta beberapa lagi alumnus dari pondok madrasah. Sebagian besar mereka lulusan S1 dan ada juga S2. Sedangkan untuk tenaga kependidikan berjumlah 9 orang dengan rincian: Tata Usaha 4 orang, pustakawan,

³ Dokumentasi Data Kependidikan MA NU Al-Hidayah Kudus pada hari Sabtu, 23 April 2022 pukul 09.00 WIB.

laboran bahasa, laboran komputer, keamanan, dan kebersihan masing-masing 1 orang.⁴

Siswa di MA NU Al-Hidayah berasal dari Desa Getsrabi dan sekitarnya. Madrasah juga menyiapkan pondok pesantren atau asrama bagi siswa yang berasal dari luar kota dan menginginkan *boarding*. Biaya untuk asrama ditanggung sendiri oleh wali santri. Pada tahun pelajaran 2021/2022 jumlah keseluruhan siswa MA NU Al-Hidayah Kudus sebanyak 114 siswa. Adapun rincian jumlah siswa MA NU Al-Hidayah Getsrabi Gebog Kudus dapat dilihat pada lampiran.⁵

6. Struktur Organisasi MA NU Al-Hidayah

Ada pula bentuk badan yang terdapat di perguruan MA NU Al-Hidayah Kudus terdiri dari LP. Ma'arif kabupaten Bersih serta Kementerian Agama sebagai institusi pemerintahan di bidang pembelajaran yang memiliki ketergantungan selaku pengawas. Dari Institusi Penguasa ada garis kordinasi serta instruksi kepada badan eksekutor pembelajaran ialah Yayasan Islam Manafiul Ulum yang menjadi tempat menginduknya MA NU Al-Hidayah. H. Ahmad Muhyiddin, S.Pd, M.Pd.I sebagai kepala madrasah dan K. Masykuri sebagai komite sekolah mempunyai fungsi yang sama. Di bawah posisi kademik terdapat garis instruksi (perintah dari kepala perguruan) dalam hal ini kaitannya dengan hal administrasi ialah kepala aturan upaya yang dibawah Arifin, S.Pd.I dan Nafisatul Mar'ah sebagai bendahara.

Selanjutnya kepala madrasah juga membawahi tiga unit mencakup delegasi kepala (waka) aspek Humas yang dipercayakan pada H. Muktafi, S.Ag., MA. Ajaran Individu Hansyah, S.Pd terletak diposisi waka aspek kurikulum, Rukani, S.Pd.I, S.Pd waka aspek kesiswaan, serta Mohammad Nailash Shofa, S.Pd.I., M.Pd selaku waka aspek alat serta infrastruktur. Ketiganya memiliki garis koordinasi dengan posisi sistemis yang terletak diatasnya

⁴ Dokumentasi Data Kependidikan MA NU Al-Hidayah Kudus pada hari Sabtu, 23 April 2022 pukul 09.00 WIB.

⁵ Dokumentasi Data Siswa MA NU Al-Hidayah Kudus pada hari Sabtu, 23 April 2022 pukul 09.00 WIB.

dalam melaksanakan kewajiban serta tanggung jawab tiap-tiap.⁶

B. Temuan Data di MA NU Al-Hidayah Kudus

1. Model Supervisi di MA NU Al-Hidayah Kudus

Supervisi pada hakikatnya merupakan sebuah bimbingan kepada guru-guru untuk melakukan kinerja yang lebih baik mulai dari pembuatan perangkat pembelajaran sampai pada pengelolaan kelas.⁷ Bukan hanya suatu bimbingan, supervisi menjadi kegiatan yang tidak bisa terpisahkan dalam dunia pendidikan. Supervisi dilaksanakan untuk mengevaluasi kegiatan pembelajaran.⁸ Sependapat dengan pernyataan tersebut Ibu Nafisatil mengatakan bahwa supervisi memang tidak bisa dipisahkan dari dunia pendidikan. Supervisi membagikan edukasi pada guru-guru dalam membenarkan pengajaran yang dilakukan.⁹ Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa supervisi menjadi bagian integral dalam penyelenggaraan pendidikan. Supervisi pada hakikatnya adalah bimbingan-bimbingan dalam pelaksanaan pengajaran yang ditujukan pada guru-guru buat tingkatkan kemampuan yang lebih bagus lagi.

Sebelum supervisi dilaksanakan, beberapa hal yang harus dipersiapkan supervisor di antaranya: pembuatan jadwal kegiatan, form supervisi, dan pembentukan tim supervisor.¹⁰ Berbeda dengan pernyataan tersebut, hal lain yang juga dilakukan supervisor dalam kegiatan perencanaan yaitu berkoordinasi dengan guru yang siap untuk disupervisi kemudian dilanjutkan dengan pembuatan jadwal dan form supervisi.¹¹ Dari pendapat tersebut disimpulkan bahwa hal-

⁶ Dokumentasi Struktur Organisasi MA NU Al-Hidayah Kudus TP. 2021/2022 pada hari Sabtu, 23 April 2022 puku 09.00 WIB.

⁷ Wahyu Pribadi Hanyah, supervisor interna MA NU Al-Hidayah Kudus, *wawancara*, ((Supervisor.MA.Hd.Wh.Sp.3), 07 April, 2022.

⁸ Puji Fitriyaningrum, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *wawancara*, (Guru.MA.Hd.Pj.Sp.1), 09 April, 2022.

⁹ Nafisatil Mar'ah, Guru MA NU Al-Hidayah, *wawancara*, (Guru.MA.Hd.Nf.Sp.1), 09 April, 2022.

¹⁰ Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *wawancara*, (Kamad.MA.Hd. Mh.Sp.1), 06 April, 2022.

¹¹ Nafisatil Mar'ah, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.Nf.Sp.2), 09 April, 2022.

hal yang harus dipersiapkan supervisor sebelum kegiatan supervisi di MA NU Al-Hidayah adalah berkoordinasi dengan guru yang siap disupervisi, pembuatan jadwal, form supervisi, dan pembentukan tim pengawas.

Langkah selanjutnya setelah perencanaan adalah pelaksanaan supervisi. Dari segi pelaksanaan, supervisi terbagi menjadi supervisi langsung dan tidak langsung. Disebut supervisi langsung karena kamad/supervisor bertemu ke kategori serta mencermati dengan cara langsung guru yang lagi membimbing. Sementara supervisi tidak langsung yaitu kamad mengamati guru dari jauh dan mengisi form supervisi tanpa sepengetahuan guru yang bersangkutan.¹² Pelaksanaan supervisi merupakan kegiatan yang bersifat terstruktur dan terencana, artinya antara supervisor dan yang disupervisi sudah ada kesepakatan terlebih dahulu baru setelah itu ditentukan jadwalnya.¹³ Lebih jelasnya kamad melaksanakan supervisi sebanyak dua kali dalam setahun. Teknik pelaksanaan supervisi terbagi menjadi dua yaitu individu dan kelompok. Dalam teknik individu Kamad memfokuskan pada pengamatan satu guru saja, sedangkan teknik kelompok dilakukan dengan mengadakan diskusi dan sharing-sharing bersama dengan beberapa guru.¹⁴ Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh sesama guru yang pernah mendapatkan layanan supervisi bahwa supervisi di MA NU Al-Hidayah dilaksanakan 2 kali dalam setahun lebih tepatnya sebelum semesteran.¹⁵ Sementara sasaran dari pelaksanaan supervisi adalah perangkat pembelajaran dan kegiatan belajar mengajar di kelas.¹⁶ Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa supervisi di MA NU Al-Hidayah Kudus

¹²Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd. Mh.Sp.2), 06 April, 2022.

¹³ Wahyu Pribadi Hansyah, Supervisor internal MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Spv.MA.Hd.Wh.Sp.2) 07 April, 2022.

¹⁴Puji Fitriyaningrum, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.Pj.Sp.3), 09 April, 2022.

¹⁵Nafisatil Mar'ah, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.Nf.Sp.3), 09 April, 2022.

¹⁶ Wahyu Pribadi Hansyah, Supervisor interna MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Spv.MA.Hd.Wh.Sp.3), 07 April, 2022.

dilaksanakan sebanyak 2 kali dalam setahun tepatnya sebelum semesteran. Supervisi yang dilaksanakan sifatnya terstruktur dan terencana, artinya antara supervisor dan yang disupervisi sudah ada kesepakatan terlebih dahulu baru setelah itu ditentukan jadwalnya. Sementara sasaran dari supervisi adalah fitur penataran serta penerapan aktivitas berlatih membimbing dilakukan secara langsung dan tidak langsung dengan menggunakan teknik individu ataupun kelompok.

Setelah pelaksanaan supervisi kegiatan selanjutnya adalah evaluasi dan rencana tindak lanjut. Adapun evaluasi supervisi dilakukan dengan melakukan analisis terhadap kinerja guru berdasarkan catatan-catatan dari supervisor. Jika menunjukkan kinerja bagus, maka akan diberikan reward. Sementara tindak lanjut bagi guru yang belum bagus dalam mengajar, maka diberikan pelatihan-pelatihan.¹⁷ Dengan demikian bisa disimpulkan kalau penilaian serta perbuatan lanjut yang diserahkan supervisor didasarkan atas catatan selama pengamatan. Jika hasilnya menunjukkan kinerja yang baik, maka akan diberi *reward*. Begitu juga sebaliknya jika belum bagus, maka dilanjutkan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan bagi guru yang bersangkutan.

Pelaksanaan supervisi di MA NU Al-Hidayah dipengaruhi beberapa faktor, di antaranya: tingkat kesiapan dari guru yang akan disupervisi, komunikasi tim pengawas, dan wawasan supervisor terkait supervisi. Pertama, pelaksanaan supervisi akan terlaksana sesuai jadwal manakala guru yang akan disupervisi telah sepenuhnya siap. Kedua yaitu komunikasi tim. Jika komunikasi dalam tim pengawas efektif, maka supervisi dapat berjalan sesuai prosedur dan dapat memberikan manfaat bagi guru-guru. Ketiga yaitu wawasan supervisor. Berbekal dengan pemahaman dan pengalaman terkait supervisi akan membawa progress pada pelaksanaan supervisi di

¹⁷ Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd. Mh.Sp.3) 07 April, 2022.

lapangan.¹⁸ Dengan begitu bisa disimpulkan kalau faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan supervisi di MA NU Al-Hidayah Kudus yaitu tingkat kesiapan guru yang disupervisi, komunikasi tim pengawas, dan wawasan/pemahaman konsep supervisi oleh supervisor.

Adapun kendala yang dihadapi supervisor selama pelaksanaan supervisi adalah rasa repot dengan guru yang disupervisi. Kendala yang lain terkadang timnya kurang kompak dan supervisor kurang memahami konsep supervisi secara maksimal. Termasuk lagi kendala supervisi lainnya yaitu waktu yang kurang mencukupi.¹⁹ Berbeda dengan pernyataan tersebut bahwa hambatan yang dialami sepanjang penerapan supervisi ialah tingkatan kesiapan dari bapak/ibu guru. Supervisi menghendaki kondisi yang ideal dari guru mulai dari persiapan administratif sampai pada pelaksanaan evaluasi hasil belajar. Pandemi covid-19 telah mempengaruhi kegiatan belajar mengajar di sekolah. Imbasnya pada durasi/alokasi kegiatan pembelajaran tersita sehingga KBM tidak berjalan secara optimal. Biasanya supervisi dilaksanakan 2x45 menit dan rata-rata itu tidak tercapai.²⁰

Dengan demikian bisa disimpulkan kalau hambatan yang dialami sepanjang penerapan supervisi di MA NU Al-Hidayah Kudus, di antaranya: rasa repot/sungkan, kekompakan tim yang terkadang kurang, kurangnya pemahaman konsep supervisi oleh supervisor, tingkat kesiapan dari guru yang akan disupervisi, waktu yang kurang mencukupi dan ditambah kondisi saat ini yang *ekstra ordinary* karena dampak dari pandemi.

Tujuan pelaksanaan supervisi adalah untuk meningkatkan kinerja guru ke arah yang lebih bagus. Dalam perihal ini bimbingan serta edukasi yang diserahkan kepala perguruan dalam bagan tingkatkan kemampuan yaitu:

¹⁸ Wahyu Pribadi Hansyah, Supervisor interna MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Spv.MA.Hd.Wh.Sp.4), 07 April, 2022.

¹⁹ Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd. Mh.Sp.5), 07 April, 2022.

²⁰ Wahyu Pribadi Hansyah, Supervisor internal MA NU A-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Spv.MA.Hd.Wh.Sp.5), 07 April, 2022.

“Dalam hal ini dimulai dari awal tahun namanya rapat awal tahun. Dalam rapat awal tahun ini madrasah membuat SK untuk guru, tenaga pendidikan dan kependidikan juga struktural yang ada di madrasah. Dalam menyampaikan SK ini dilengkapi dengan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) sehingga satu dengan yang lain mengambil tugasnya masing-masing”.²¹

Dari opini itu, bisa disimpulkan kalau bimbingan serta edukasi diserahkan dalam wujud Surat Keputusan (SK) untuk setiap guru yang di dalamnya dilengkapi dengan penjelasan mengenai tugas pokok dan fungsi (tupoksi). SK tersebut diberikan kamad ketika rapat awal tahun.

Hasil dari penerapan supervisi wajib digunakan buat meningkatkan kemampuan guru-guru khususnya dalam melaksanakan tugas mengajar. Oleh karenanya untuk memantau dan mengontrol kinerja guru agar senantiasa baik, maka diadakanlah rapat kinerja secara berkala. Pelaksanaan rapat kinerja di MA NU Al-Hidayah dilaksanakan minimal 3 kali dalam setahun, sedangkan evaluasi diadakan setiap akhir bulan.²² Tambahan pernyataan datang dari waka kurikulum bahwa rapat kinerja utamanya dilaksanakan ketika rapat awal dan akhir tahun pelajaran. Kemudian rapat kinerja juga dilakukan untuk kegiatan-kegiatan yang bersifat incidental yang perlu diadakan koordinasi secara fisik.²³ Dengan begitu bisa disimpulkan kalau rapat kemampuan yang dipakai buat mengontrol kinerja guru di MA NU Al-Hidayah dilaksanakan minimal 3 kali dalam satu semester. Utamanya rapat kinerja dilaksanakan pada awal dan akhir tahun dan tak terkecuali ketika hendak semesteran, ujian-ujian, dan kegiatan lain yang seketika itu memerlukan koordinasi segera.

²¹Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.1),06 April, 2022.

²² Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd. Mh.Sp.6), 07 April, 2022.

²³ Wahyu Pribadi Hansyah, Supervisor interna MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Spv.MA.Hd.Wh.Sp.6), 07 April, 2022.

2. Kepemimpinan di MA NU Al-Hidayah Kudus

Kepemimpinan kepala sekolah ialah bagian berarti dalam manajemen sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah bisa dipaparkan dengan rancangan kepemimpinan dalam manajemen. Ini berarti kepemimpinan dalam manajemen bisa dimaksud selaku keahlian kepala sekolah buat mempengaruhi, mengatur, mengarahkan, dan membina seluruh anggota sekolah dalam kegiatan pengelolaan pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah bisa dipaparkan dengan rancangan kepemimpinan dalam manajemen. Kepemimpinan kepala sekolah dalam kegiatan pengelolaan pendidikan di MA NU Al-Hidayah meliputi: kepemimpinan dalam mengelola SDM pendidikan, program kerja madrasah, kegiatan intra dan ekstra, kurikulum, siswa, hubungan masyarakat (Humas), sarana prasarana, keuangan, perumusan kebijakan, dan pengambilan keputusan.

Pertama, kepemimpinan dalam pengelolaan SDM pendidikan oleh Kamad di MA NU Al-Hidayah. Kamad mendorong guru untuk menghidupkan kembali peran perpustakaan. Kamad juga mendorong guru, karyawan, dan siswa untuk dapat menggunakan perkembangan teknologi data untuk kenaikan penataran serta administrasi madrasah. peningkatan kuitas SDM dilakukan kamad dengan mengirimkan guru-guru mengikuti kegiatan diklatworkshop. Motivasi juga kita berikan kepada karyawan dan menerima keluhan atas permasalahan yang dihadapi. Untuk menumbuhkan disiplin seluruh anggota, kita memfungsikan peran guru piket. Sebisa mungkin kita berusaha menciptakan suasana yang nyaman bagi guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas serta siswa dalam kegiatan belajarnya melalui penyediaan fasilitas madrasah”.²⁴

Adapun pengelolaan sumber daya pendidikan menurut pandangan waka kurikulum meliputi guru, siswa, dan sarana prasarana. Tata kelola sumber daya pendidikan dari guru. Dari segi kualifikasi yaitu dari alumni pondok pesantren,

²⁴ Ahmad Muhyiddin, wawancara oleh penulis, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.2), 06 April, 2022, wawancara 1, transkrip.

perguruan tinggi S1 maupun S2, juga ada praktisi dalam bidang komputer. Kedua, untuk pengelolaan siswanya kita terintegrasi antara kebutuhan pendidikan dan organisasi. Siswa di sini bukan hanya diarahkan untuk belajar saja, namun juga berorganisasi. Ketiga yaitu untuk sumber daya sarpras yaitu bagaimana sedapat mungkin guru dan siswa belajar dengan nyaman.²⁵

Berbeda dengan pendapat di atas, pengelolaan sumber daya pendidikan menurut waka bidang kesiswaan yang mengatakan bahwa suksesi pendidikan tidak terlepas dari peran pendidik, orang tua, dan siswa. Pendidik harus berkompeten dan mengajar sesuai dengan bidangnya. Orang tua juga berperan aktif dan menyadari perannya sebagai pendidik utama di rumah dan dalam hal penyediaan biaya untuk pendidikan anaknya. Begitu juga peran aktif siswa ketika pembelajaran diperlukan. Sehingga dari tiga komponen itu saling berkaitan untuk menghasilkan sebuah pengelolaan pembelajaran supaya pembelajaran berhasil.²⁶

Sesepakat dengan pernyataan di atas bahwa pengelolaan tenaga pendidik di MA NU Al-Hidayah dilihat dari segi kualifikasinya yang beragam, baik alumni pendidikan tinggi dan pondok pesantren. Guru-guru sepuh alumni pondok pesantren menjadi figur panutan karena memiliki wawasan keagamaan yang luas. Guru-guru mengajar sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang ditempuhnya sewaktu kuliah dulu.²⁷

Sejauh ini pengelolaan sumber daya pendidikan di MA NU Al-Hidayah memiliki kualifikasi yang baik. Arahan yang diberikan kamad dalam pengelolaan pendidik berkaitan dengan pembagian tugas mengajar guru yang di dalamnya dilengkapi uraian tugas dan fungsi pokok (tupoksi). Sementara pengelolaan sarana prasarana yang dilakukan berkaitan dengan upaya penyediaan fasilitas yang lengkap. Dalam pengelolaan Kamad dibantu waka bidang

²⁵Wahyu Pribadi Hansyah, Waka kurikulum MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Wakur.MA.Hd.Wh.Kp.3), 07 April, 2022.

²⁶Rukani, Waka bidang kesiswaan MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (WaSis.MA.Hd.Rk.Kp.2), 09 April, 2022.

²⁷ Puji Fitriyaningrum, Guru MA NU Al-Hidayah, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.Pj.Kp.1), 09 April, 2022.

sarpras dan juga support dari guru-guru yang lain. Hasilnya dari arahan yang diberikan yaitu terangkai komunikasi yang bagus antara satu serupa lain sehingga melahirkan rasa tanggung jawab bersama untuk memajukan madrasah.²⁸

Pendapat di atas juga dikuatkan oleh pernyataan dari guru lain. Menurutnya pengelolaan sumber daya pendidikan masuk kualifikasi yang baik. Pengelolaan sumber daya dari aspek pendidik/tenaga kependidikan, kurikulum, sarana prasarana dan semuanya dapat berjalan baik. Untuk pendidik dan tenaga kependidikannya mayoritas dari lulusan perguruan tinggi. Kurikulum yang dianut adalah kurikulum dari Kemenag yang kemudian disempurnakan oleh muatan lokal yang menjadi ciri khas madrasah. Sementara pengelolaan sarana prasarana dilakukan dengan usaha menyediakan kelengkapannya yang dapat mendukung kegiatan belajar.²⁹

Dengan begitu bisa disimpulkan kalau kepemimpinan dalam pengelolaan sumber daya pendidikan di MA NU Al-Hidayah di antaranya: Kamad mendorong guru untuk menghidupkan kembali peran perpustakaan; mendorong guru, karyawan, dan siswa untuk dapat menggunakan perkembangan teknologi data untuk kenaikan penataran serta administrasi madrasah; menugaskan guru-guru mengikuti kegiatan diklat/workshop; memberikan motivasi kepada karyawan dan menerima keluhan atas permasalahan yang dihadapi; memfungsikan guru piket untuk menumbuhkan disiplin seluruh anggota; berusaha menciptakan suasana yang nyaman bagi guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas serta siswa dalam kegiatan belajarnya melalui penyediaan fasilitas madrasah. Dari kepemimpinan tersebut, hasil pengelolaan sumber daya pendidikan dapat dilihat dari 3 aspek yaitu dari pendidik, siswa, dan sarana prasarana/fasilitas madrasah. Dari segi pendidiknya yaitu pembagian tugas mengajar disesuaikan dengan kompetensi dan kualifikasi pendidikan yang

²⁸Nafisatil Mar'ah, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.nF.Kp.1) 09 April, 2022.

²⁹Puji Fitriyaningrum, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.Pj.Kp.1), 09 April, 2022.

ditempuhnya sewaktu kuliah dulu. Pengelolaan siswa melalui penyediaan kebutuhan belajar di pendidikan formal juga kebutuhan berorganisasi. Untuk sarana prasarana dari pihak madrasah sedapat mungkin bagaimana guru dan siswa dapat belajar dengan nyaman melalui penyediaan sarpras yang mendukung pembelajaran. Sukses pendidikan juga harus didukung oleh peran aktif dari orang tua dan dari siswa itu sendiri. Orang tua berperan sebagai pendidik utama ketika anak di rumah, sedangkan anak didik wajib berfungsi aktif dalam penataran di kategori.

Kedua, kepemimpinan dalam pengelolaan program kerja madrasah yaitu: agar dapat menggerakkan personil sekolah dalam pengelolaan progja madrasah, kamad membentuk sebuah tim khusus yang bertugas merancang program-program untuk madrasah. Konsultasi dan diskusi secara intens dilakukan untuk menentukan kegiatan apa saja yang akan masuk dalam program madrasah dan juga pelibatannya dalam review draft program. Komunikasi yang intensif senantiasa dijaga oleh kamad.³⁰

Dari kepemimpinan Kamad dalam pengelolaan program kerja, hasilnya termasuk dalam kualifikasi baik terbukti dari keterlaksanaan setiap program. Program kerja madrasah di MA NU Al-Hidayah terbagi menjadi program rutin dan unggulan. Perumusan program madrasah harus melalui pertimbangan yang matang dan di akhir pelaksanaan program maka diadakan evaluasi program. Evaluasi program diadakan guna mengetahui ketercapaian tujuan dari masing-masing program.³¹ Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh guru di MA NU Al-Hidayah bahwa pengelolaan program kerja. Program kerja dikelola dengan baik karena berkaitan juga dengan pendanaan. Pengelolaannya meliputi aspek perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Perencanaan program dilakukan dengan mengadakan rapat terlebih dahulu. Suatu program dapat dijalankan jika telah mendapatkan persetujuan dari kamad

³⁰Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.3), 06 April, 2022.

³¹Puji Fitriyaningrum, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.Pj.Kp.2), 09 April, 2022.

dan kepala TU. Setelah program terlaksana pada akhirnya akan diadakan evaluasi. Dari evaluasi inilah nantinya diperoleh perbaikan-perbaikan untuk pelaksanaan program ke depannya.³²

Dari opini di atas bisa disimpulkan kalau kepemimpinan dalam pengelolaan program kerja dilakukan dengan membentuk sebuah tim perancang program madrasah. Dalam tim ini, Kamad berkonsultasi dan berdiskusi lebih jauh mengenai kegiatan apa saja yang akan dicantumkan dalam program dan melibatkan tim dalam kegiatan *review draft* program kerja yang telah dibuat. Kamad membangun komunikasi yang intensif dengan tim tersebut. Dari kepemimpinan tersebut hasilnya yaitu program kerja madrasah terbagi atas program rutin dan unggulan dan pengelolaannya didasarkan pada tingkat prioritas program. Ini karena pelaksanaan program berkaitan erat dengan pendanaan, siapa pelaksananya, dan pembentukan struktur kepanitiaan.

Ketiga yaitu kepemimpinan dalam pengelolaan kegiatan intra dan ekstra di MA NU Al-Hidayah. Cara kamad dalam mengarahkan personil dalam pengelolaan kegiatan intra yaitu dengan memberikan tugas mengajar kepada guru dalam bentuk SK. SK tersebut telah dilengkapi penjelasan mengenai tupoksi mengajar sehingga bentuk arahan sudah jelas dan dapat dimengerti. Kamad memfungsikan peran guru piket untuk memastikan bahwa guru memang hadir di kelas dan menjalankan tugasnya. Pemantauan dan pengawasan dilakukan kamad melalui evaluasi terhadap laporan jurnal mengajar dan absensi kelas. Sementara kegiatan ekstra, yaitu dalam kegiatan perencanaan kamad menunjuk beberapa guru untuk ditugaskan sebagai guru pembina dari masing-masing ekstra. Dalam hal pelaksanaan, kita memastikan guru pembina melaksanakan tugasnya dengan selalu berkomunikasi bisa melalui WA. Dalam hal pengawasan, kita melakukan monitoring dengan sesekali melakukan

³²Nafisatil Mar'ah, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.nF.Kp.2), 09 April, 2022.

kunjungan langsung ke tempat ekstrakurikuler dan melakukan evaluasi bisa dari analisis laporan ekstrakurikuler.³³

Pengelolaan kegiatan intra dan ekstra menurut waka kesiswaan memang sengaja diinkludkan dimana kegiatan ekstra diadakan untuk menunjang kegiatan intra. Kegiatan ekstra dilaksanakan di luar jam pelajaran. Kegiatan ekstra yang diadakan dalam rangka menunjang kegiatan intra, memfasilitasi siswa yang memiliki minat dan bakat, sedangkan untuk kegiatan intra dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan yang dicanangkan dalam kurikulum.³⁴ Berbeda juga dari pernyataan di atas, pendapat waka kurikulum mengenai pengelolaan kegiatan intra dan ekstra di MA NU Al-Hidayah yang mengatakan bahwa kegiatan intra madrasah mengacu pada keputusan menteri agama, sedangkan kegiatan ekstra disesuaikan dengan kebutuhan siswa. Kebutuhan siswa baik dari seni, olahraga, dan pengembangan diri.³⁵

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam pengelolaan kegiatan intra yaitu dalam perencanaan kegiatan intra Kamad menugaskan guru melalui SK yang dilengkapi dengan penjelasan tupoksi mengajar. Dalam hal pelaksanaan, kamad memastikan guru hadir di kelas dan mengajar dengan memfungsikan peran guru piket. Dalam hal pengawasan dengan melakukan evaluasi melalui laporan jurnal mengajar dan absensi kelas setiap bulannya. Sementara dalam perencanaan kegiatan ekstra yaitu menugaskan guru pembina untuk masing-masing ekstrakurikuler. Bersama dengan pembina, Kamad menyusun program ekstrakurikuler. Dalam hal pengawasan, yaitu melakukan monitoring dengan sesekali melakukan kunjungan langsung ke lokasi ekstrakurikuler dan melakukan evaluasi dengan menganalisis laporan ekstrakurikuler. Sementara pengelolaan kegiatan intra dan ekstra dilakukan dengan menginkludkan keduanya. Artinya pelaksanaan kegiatan

³³ Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.4), 06 April, 2022.

³⁴ Rukani, Waka kesiswaan MA NU A-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (WaSis.MA.Hd.Rk.Kp.3), 09 April, 2022.

³⁵ Wahyu Pribadi Hansyah, Waka kurikulum MA NU Al-Hidayah, *Wawancara*, (Wakur.MA.Hd.Wh.Kp.1) 07 April, 2022.

ekstra adalah untuk menunjang kegiatan intra di pagi hari. Pengelolaan kegiatan ekstra terbagi menjadi dua yaitu ekstra wajib dan pilihan.

Keempat yaitu kepemimpinan dalam mengelola kurikulum. Penegakan kedisiplinan dari guru-guru merupakan hal yang ditekankan kamad dalam pengelolaan kurikulum. Arahan tersebut diberikan kamad melalui model keteladanan baik dalam waktu berangkat dan pulang, melaksanakan tugas mengajar, menjaga kebersihan lingkungan, dan bertutur sapa. Kamad juga mengarahkan guru dan siswa disiplin dalam melaksanakan jadwal. Tidak lupa kamad juga memberikan penghargaan bagi siapa saja yang dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya meskipun penghargaan tersebut bersifat sederhana.³⁶ Kurikulum di MA NU Al-Hidayah sendiri terbagi menjadi 3 program peminatan yaitu MIPA, IPS, dan *tahfidz* al-Qur'an. Pengembangan kurikulum juga dilakukan agar selalu *up to date* selaras dengan perkembangan zaman.³⁷ Sependapat dengan pernyataan di atas bahwa pengelolaan kurikulum yaitu disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat di sini yang agamis juga tidak meninggalkan kurikulum umum. Jadi perpaduan antara kurikulum umum dan karakter dari peserta didik dan lingkungan yang agamis.³⁸

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam pengelolaan kurikulum di MA NU Al-Hidayah dilakukan dengan menegakkan kedisiplinan dari guru dan siswa. Oleh karena dari madrasah menganut kurikulum pemerintah, maka seluruh kegiatan pembelajaran harus mengikuti program yang telah dicanangkan. Kedisiplinan dalam melaksanakan setiap program sesuai jadwal dan kedisiplinan siswa dalam mengikuti pembelajaran. Sebelum menuntut kedisiplinan anggota, Kamad terlebih dahulu memberikan contoh yang baik. Kamad mengarahkan guru dan siswa agar dapat

³⁶Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.5), 06 April, 2022.

³⁷ Puji Fitriyaningrum, Guru MA NU Al-Hidayah, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.Pj.Kp.3), 09 April, 2022, wawancara 4, transkrip.

³⁸ Wahyu Pribadi Hansyah, Waka kurikulum MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Wakur.MA.Hd.Wh.Kp.2), 07 April, 2022.

melaksanakan kegiatan sesuai jadwal dan memberikan penghargaan bagi yang menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Pengelolaan kurikulum sendiri telah disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat sekitar. Pengelolaan dilakukan dengan memadukan kurikulum umum dan lokal yang disesuaikan dengan karakter peserta didik dan lingkungan.

Aspek kelima yaitu kepemimpinan Kamad dalam pengelolaan siswa. Dalam hal pengelolaan siswa kita lebih menekankan pada pembentukan tata tertib siswa serta penegakannya. Selain itu bagaimana membangun komunikasi dengan waka kesiswaan dan waka Humas dan menciptakan relasi yang baik. Kita menggerakkan anggota tim pengelola siswa untuk membuat peraturan atau tata tertib terkait pengelolaan siswa mulai dari penerimaan peserta didik baru (PPDB), analisis kebutuhan siswa, pembinaan dan pengembangan sampai pada menjalin relasi dengan alumni. Dalam pelaksanaan dan pengawasannya kita melakukan koordinasi yang intensif dengan tim.³⁹

Pengelolaan siswa di MA NU Al-Hidayah diterapkan dengan sistem peraturan yang tertuang dalam tata tertib siswa dan usaha penegakannya. Di dalamnya mencakup secara keseluruhan kegiatan siswa baik itu kegiatan intra maupun ekstra. Dengan tata tertib tersebut diharapkan aktivitas penataran bisa terselenggara dengan bagus serta menggapai tujuannya.⁴⁰

Pandangan lain terkait pengelolaan siswa juga dikemukakan oleh guru MA NU Al-Hidayah. Menurutnya pengelolaan siswa sebenarnya telah dilakukan sejak pendaftaran awal sampai lulus dari madrasah. Siswa-siswa dibekali dengan ilmu-ilmu umum, agama, dan kegiatan lain yang mendukung potensi akademik siswa. Selain itu, siswa juga dilibatkan dalam organisasi seperti OSIS, IPNU-

³⁹Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.6), 06 April, 2022.

⁴⁰Rukani, Waka Kesiswaan MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (WaSis.MA.Hd.Rk.Kp.1), 09 April, 2022.

IPPNU, dan lainnya. Ada juga bimbingan karir bagi siswa kelas XII.⁴¹

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam pengelolaan siswa lebih menekankan pada aspek pembentukan tata tertib siswa serta penegakannya. Selain itu bagaimana membangun komunikasi dengan waka kesiswaan dan waka Humas serta menciptakan relasi yang baik. Kita menggerakkan anggota tim pengelola siswa untuk membuat peraturan atau tata tertib serta penegakannya. Sementara pengelolaan siswa di MA NU Al-Hidayah dilakukan melalui sebuah sistem peraturan yang tertuang di tata tertib siswa. Siswa juga diberikan pembekalan ilmu-ilmu umum, agama juga kegiatan-kegiatan yang dapat mendukung kompetensi akademiknya serta bekal ketika kelak terjun di masyarakat. Selain itu, siswa juga dilibatkan dalam organisasi-organisasi yang ada di madrasah dan bimbingan karir khususnya kelas XI.

Aspek yang keenam yaitu kepemimpinan dalam pengelolaan Humas. Yang dilakukan kamad MA NU Al-Hidayah yaitu upaya membangun hubungan yang harmonis diantara sesama warga sekolah dan hubungan yang saling menguntungkan dengan masyarakat, kemitraan serta *public eksternal* (pihak luar). Dalam perencanaan kita bermusyawarah bersama waka Humas untuk menyusun program pemberdayaan peran masyarakat, kebijakan serta penyusunan draf MoU. Dalam pelaksanaan, hasil musyawarah tersebut kita sosialisasikan kepada semua guru. Kita berusaha menjalin hubungan yang baik dalam menjalin kerja sama dengan orang berumur, alumni, figur warga, badan penguasa, serta badan pendidikan lain. Dalam menjalin hubungan dengan institut lain dilakukan dengan kunjungan langsung ke madrasah terkait ataupun juga sebaliknya dan saling sharing misalnya terkait pengalaman memimpin ataupun problematika pendidikan sekarang ini.

⁴¹Puji Fitriyaningrum, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.Pj.Kp.4), 09 April, 2022.

Pengawasan yang dilakukan dengan mengevaluasi laporan hasil kemitraan.⁴²

Menurut waka Humas MA NU Al-Hidayah bahwa dalam membangun kerjasama yang dilakukan madrasah yaitu menetapkan tujuan, menentukan sasaran *public eksternal*, melaksanakan koordinasi pengurus, mengupdate data perguruan, membuat MoU, serta melaksanakan rapat teratur serta peliputan hasil kegiatan. Dalam membuat kerjasama dengan khalayak eksternal mempunyai estimasi ataupun patokan antara lain: relevansi ataupun kesesuaian dengan aspek kemampuan yang terdapat di perguruan, memilah khalayak eksternal yang dapat dipercaya yang memiliki komitmen dalam pengembangan SDM perguruan, mau buat dibawa kerjasama, serta mempunyai peluang yang nyata.⁴³ Wali santri selalu dilibatkan dalam setiap kegiatan madrasah. Sehingga setiap kegiatan apa saja yang diselenggarakan madrasah sepengetahuan dari orang tua siswa maupun masyarakat.⁴⁴ Masyarakat yang dimaksud baik dari lingkup internal (warga madrasah) maupun masyarakat luar.⁴⁵

Dengan begitu bisa disimpulkan kalau kepemimpinan dalam pengelolaan Humas di MA NU Al-Hidayah difokuskan pada bagaimana membangun ikatan yang serasi diantara sesama masyarakat sekolah dan hubungan yang saling menguntungkan dengan masyarakat, kemitraan serta *public eksternal* (pihak luar). Kamad berusaha menjalin hubungan yang baik dalam menjalin kerja sama dengan orang berumur, alumni, figur warga, badan penguasa, serta badan pendidikan lain. Dalam membangun kerjasama yang dilakukan madrasah yaitu menetapkan tujuan, menentukan target khalayak eksternal, melakukan koordinasi pengasuh,

⁴²Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.7), 06 April, 2022.

⁴³Muktafi, Waka Humas MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (WaHum.MA.Hd.Mk.Kp.3), 11 April, 2022.

⁴⁴Puji Fitriyaningrum, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.Pj.Kp.5), 09 April, 2022.

⁴⁵Nafisatil Mar'ah, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.nF.Kp.5), 09 April, 2022.

mengupdate data perguruan, membuat MoU, serta melaksanakan rapat teratur serta peliputan hasil kegiatan.

Aspek ketujuh yaitu kepemimpinan dalam mengelola sarana prasarana (sarpras). Kepemimpinan yang ditampilkan Kamad yaitu selalu berkoordinasi mulai dari pengadaan, pemanfaatan sampai pemeliharaan sarpras dengan waka bidang sarpras. Kamad menanyakan apa yang saat ini menjadi kebutuhan madrasah. Kemudian waka sarpras menyusun rencana induk dan rencana kebutuhan. Kamad menerima pengajuan rencana pengadaan sarpras tersebut dan segera kita membentuk tim untuk mendiskusikan hal itu. Yang terpenting ialah memastikan madrasah memiliki peraturan penggunaan sarpras. Setiap kelas akan ada data sarpras kelas dan tata tertibnya. Waka sarpras melakukan pengecekan secara berkala dengan membandingkan data inventaris sarpras kelas dengan kondisi saat ini. Kita juga membangkitkan kesadaran bahwa pemeliharaan sarpras menjadi tanggung jawab bersama semua warga madrasah.⁴⁶

Sementara itu, pengelolaan sarpras menurut waka sarpras yaitu: pertama, melakukan inventaris atas seluruh sarpras yang ada. Kedua, dalam hal pemeliharaan dan perawatan dilakukan dengan melibatkan peran semua warga madrasah. Pengecekan kondisi sarpras rutin dilakukan. Ketiga, melakukan evaluasi terhadap kebutuhan madrasah dan pengadaannya didasarkan tingkat prioritas dari kebutuhan. Prinsip yang selalu dipegang teguh dalam pengelolaan sarpras yaitu sebisa mungkin sarpras yang disediakan dapat menunjang pembelajaran dan ujian.⁴⁷

Dengan begitu bisa disimpulkan kalau kepemimpinan dalam pengelolaan sarpras di MA NU Al-Hidayah dilakukan dengan mengarahkan waka sarpras untuk selalu berkoordinasi mulai dari pengadaan, pemanfaatan sampai pemeliharaan sarpras. Selain itu, kamad juga memastikan madrasah memiliki peraturan penggunaan sarpras dan mendorong waka sarpras untuk melakukan pengecekan

⁴⁶Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.8), 06 April, 2022.

⁴⁷Nailash Shofa, Waka sarpras MA NU A-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (WaSar.MA.Hd.Ns.Kp.1), 11 April, 2022.

secara berkala serta membangkitkan kesadaran bahwa pemeliharaan sarpras menjadi tanggung jawab bersama. Sementara pengelolaan sarpras meliputi kegiatan perencanaan untuk pengadaan sarpras, pemeliharaan dan perawatan, dan evaluasi. Semua sarpras madrasah didata terlebih dahulu oleh waka sarpras. Waka sarpras berkoordinasi dengan kepala madrasah terkait kebutuhan madrasah dalam jangka pendek yang mana pengadaannya harus dipenuhi segera dan dalam hal pemeliharaan serta perawatan.

Aspek kedelapan yaitu kepemimpinan dalam pengelolaan keuangan. Dalam kegiatan penganggaran, kamad menggerakkan seluruh anggota tim penyusun program untuk menjalankan perannya masing-masing. Setiap waka diberikan kesempatan yang sama untuk mengemukakan rancangan programnya. Tugas kamad yaitu menyatukan visi dan misi dari anggota tim dan menjadi pengambil keputusan akhir. Dalam kegiatan pengalokasian, kamad bertugas sebagai pemimpin dalam rapat guna menentukan program madrasah. Kamad juga melakukan koordinasi dengan bendahara dan wakil kepala dalam masing-masing bidang. Dalam hal pelaporan, koordinasi tetap dilakukan kamad dengan tim agar laporan yang dibuat sesuai dengan prosedur yang ada.⁴⁸

Sementara pengelolaan keuangan menurut kepala bidang TU yaitu Pembiayaan pendidikan dalam sebuah lembaga berkaitan dengan rencana anggaran belanja (RAB). RAB ini disusun berdasarkan laporan dari masing-masing waka terkait rancangan programnya. RAB hanya dibuat setelah mendapatkan persetujuan dari kepala. Nantinya, RAB digunakan untuk mendukung kegiatan KBM, sarpras, maupun kegiatan ekstrakurikuler madrasah.⁴⁹

Dari kemampuan Kamad dalam mengarahkan dan mengatur pengelolaan keuangan, hasilnya menunjukkan kualifikasi yang cukup baik terbukti dengan berjalannya

⁴⁸Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.9), 06 April, 2022.

⁴⁹Agung Prastiyo, Kepala TU MA NU Al-hidayah Kudus, *Wawancara*, (KaTU.MA.Hd.Ap.Kp.2), 14 April, 2022.

KBM dengan baik. KBM bisa berjalan dengan lancar menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan berjalan dengan baik.⁵⁰ Sependapat dengan hal tersebut bahwa keterlaksanaan kegiatan belajar mengajar (KBM) dapat menjadi indikator pengelolaan keuangannya baik. KBM di MA NU Al-Hidayah bisa berjalan dengan bagus sebab dibantu oleh pengelolaan keuangan yang baik.⁵¹

Dengan begitu bisa disimpulkan kalau kepemimpinan dalam pengelolaan keuangan di MA NU Al-Hidayah dilakukan dengan menggerakkan seluruh anggota tim penyusun program untuk menjalankan perannya masing-masing, menyatukan visi dan misi dari anggota tim, memimpin rapat untuk menentukan program madrasah yang akan dibiayai, melakukan koordinasi dengan bendahara dan waka dalam hal pembelanjaan dan pelaporan. Pengelolaan keuangan di madrasah ini sudah cukup baik, terbukti dari berjalannya KBM yang lancar.

Aspek kesembilan yakni kepemimpinan dalam pengambilan keputusan. Setiap keputusan yang diambil harus diputuskan melalui sebuah musyawarah terlebih dahulu. Dalam pelaksanaan musyawarah, yang dilakukan kamad ialah berusaha merangkul pendapat dari setiap guru. Guru-guru diberikan kesempatan yang sama untuk mengutarakan pemikirannya. Kamad terbuka terhadap semua masukan dan semua akan ditampungnya. Menurutnya yang terpenting seorang pemimpin bertugas sebagai penghubung yang menjembatani kepentingan madrasah dengan anggotanya. sekiranya kamad menjaga kepentingan-kepentingan anggota agar tetap selaras dengan kepentingan lembaga. Yang juga tidak kalah penting yaitu perhitungan risiko yang berpotensi muncul atas keputusan yang diambil juga harus dilakukan oleh kamad.⁵²

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Kamad dalam pengambilan keputusan

⁵⁰Agung Prastiyo, Kepala TU MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (KaTU.MA.Hd.Ap.Kp.1), 14 April, 2022.

⁵¹Nafisatil Mar'ah, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.nF.Kp.7), 09 April, 2022.

⁵²Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.10), 06 April, 2022.

tercermin dari perilakunya merangkul pendapat setiap guru, terbuka menerima masukan, dan menjalankan tugasnya sebagai penengah yang menjembatani kepentingan madrasah dengan anggota. Setiap keputusan yang diambil melalui sebuah musyawarah terlebih dahulu.

Aspek kesepuluh yaitu kepemimpinan dalam merumuskan kebijakan. Kebijakan yang dirumuskan diturunkan dari visi misi madrasah. Terlebih dahulu yang dilakukan Kamad ialah menjelaskan apa saja yang menjadi visi misi madrasah sebisa mungkin dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami. Tidak lupa ia juga menguatkan guru-guru agar memegang teguh visi tersebut. Dalam rapat tersebut seluruh peserta dipersilahkan mengemukakan pendapat. Kamad berusaha menggiring suasana rapat yang formal menjadi santai namun serius. Untuk mencairkan suasana bisa dilakukan dengan melemparkan candaan-candaan yang dapat mengundang tawa sehingga suasana tidak tegang lagi. Menurutnya hubungan yang harmonis diantara anggota akan membawa iklim madrasah yang kondusif.⁵³

Dengan begitu bisa disimpulkan kalau kepemimpinan yang diperlihatkan Kamad ketika merumuskan kebijakan yaitu menjelaskan visi dari madrasah dengan bahasa yang mudah dipahami dan menguatkan guru-guru agar memegang teguh visi tersebut. Setelah itu mempersilahkan seluruh peserta rapat mengemukakan pendapat. Kamad membawa suasana rapat yang formal menjadi santai namun serius, bisa diselingi candaan-candaan kecil yang mengundang tawa.

3. Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MA NU Al-Hidayah Kudus

Upaya peningkatan mutu pendidikan oleh kamad dapat dilakukan melalui berbagai aspek. Upaya peningkatan mutu pendidikan di MA NU Al-Hidayah dilakukan oleh Kamad melalui peningkatan kualitas guru, materi, pemakaian metode pembelajaran, sarana prasarana, dan kualitas belajar,

⁵³Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.11), 06 April, 2022.

supervisi, dan kepemimpinan.⁵⁴ Namun, dalam hal ini penulis akan lebih fokuskan pada analisis upaya peningkatan mutu pendidikan melalui supervisi dan kepemimpinan. Upaya peningkatan mutu pendidikan khususnya perbaikan pengajaran yang dilakukan melalui kegiatan supervisi. Perbaikan pengajaran melalui supervisi, yang pertama yang dilakukan kamad yaitu melakukan penilaian terhadap kinerja guru. Bagaimana guru menguasai materi, metode, dan menguasai anak didik ketika pembelajaran. Sehingga ke depannya kita membuat program perbaikan. Kalau guru metodenya kurang, nanti bisa kerja sama dengan guru yang lain, bagaimana memilih metode yang mengasyikkan dan bagus. Ada semacam pelatihan-pelatihan. Kalau mungkin guru itu kualifikasinya kurang pas dengan mapel yang diajarkan, kita sarankan tuntut kuliah lagi sesuai dengan mapel yang diampu. Yang terpenting kita supervisi dulu, nanti ada program kelanjutan.⁵⁵

Menambahkan dari pernyataan di atas bahwa aspek perbaikan pengajaran bukan hanya dari penguasaan metode, namun juga dari sarana prasarana dan kemampuan mengelola kelas.⁵⁶ Arahan yang diberikan kepala madrasah bukan hanya dalam hal pemilihan metode, sarana dan pengelolaan kelas, namun juga dari media ajar.⁵⁷ Arahan juga diberikan kamad terkait bagaimana melakukan variasi metode dan media.⁵⁸ Dengan begitu bisa disimpulkan kalau supervisi selaku usaha dalam tingkatkan kualitas pembelajaran spesialnya dalam rangka perbaikan pengajaran dilakukan dengan memberikan bimbingan-bimbingan kepada guru-guru bagaimana memilih metode

⁵⁴ Hasil observasi upaya peningkatan mutu pendidikan di MA NU Al-Hidayah, observasi oleh penulis, 23 April, 2022, lembar observasi3, transkrip.

⁵⁵Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Pm.1), 06 April, 2022.

⁵⁶ Wahyu Pribadi Hansyah, Supervisor internal MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Spv.MA.Hd.Wh.Pm.1), 07 April, 2022.

⁵⁷Nafisatil Mar'ah, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.nf.Pm.1), 09 April, 2022.

⁵⁸Puji Fitriyaningrum, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.Pj.Pm.1), 09 April, 2022.

serta melakukan variasi, media ajar, bagaimana menguasai anak didik dan mengelola kegiatan belajar yang efektif.

Selain melalui supervisi, upaya peningkatan mutu juga dilakukan melalui kepemimpinan yaitu dengan membangun kepercayaan karyawan dan kekompakan tim. Strategi yang digunakan Kamad untuk membangun kepercayaan karyawan dilakukan melalui: pertama, menata dan meluruskan niat. Niatkan mendidik anak, menyiapkan generasi yang hebat di masa mendatang, dan niat yang ikhlas dalam menjalankan amanah pendidikan. Di samping menjadi profesi, tetapi juga dapat menjadi lahan untuk beribadah kepada Allah SWT. Kemudian memantapkan guru lain untuk tidak sungkan bertanya dan bekerja sama antara guru satu dengan yang lain. Setiap orang memiliki kelebihan dan kekurangan. Yang mana kekurangan itu untuk kita perbaiki bersama. juga kelebihan yang dipunya bisa kita share kepada yang lain.⁵⁹

Sementara mengenai cara membangun kekompakan tim dilakukan dengan pertemuan rutin dan gladi bersih sebelum pelaksanaan suatu kegiatan dan program baru.⁶⁰ Untuk membangun kerja sama tim yang kompak, maka komunikasi yang dibangun dalam organisasi haruslah efektif. Komunikasi bisa berbentuk pemberian tugas, wewenang, perintah, solusi, penciptaan hubungan kekeluargaan diantara seluruh anggota.⁶¹ Kamad selalu menanamkan arti pentingnya menjaga komunikasi diantara seluruh personil madrasah layaknya seperti keluarga. Untuk itu hubungan dan tali ukhuwah harus selalu dijaga diantara sesama.⁶²

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan mutu juga dilakukan melalui kepemimpinan yaitu dengan membangun kepercayaan karyawan dalam

⁵⁹Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Pm.3), 06 April, 2022.

⁶⁰Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Pm.4), 06 April, 2022.

⁶¹Puji Fitriyaningrum, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.Pj.Pm.2), 09 April, 2022.

⁶²Nafisatil Mar'ah, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.nf.Pm.2), 09 April, 2022.

menjalankan tugas dan membina kerja sama tim agar selalu kompak. Untuk menumbuhkan kepercayaan diri karyawan dilakukan melalui: pertama, menata niat yaitu niatkan mendidik anak, menyiapkan generasi hebat di masa mendatang, dan menjalankan amanah pendidikan. Kedua, memantapkan guru-guru untuk tidak sungkan bertanya dan bekerja sama dengan guru yang lain. Di samping membangun kepercayaan diri karyawan, perbaikan mutu pendidikan juga dilakukan kepala dengan membangun kekompakan tim dengan cara membangun komunikasi yang efektif dan menanamkan arti pentingnya menjaga hubungan dan tali ukhuwah diantara seluruh personil madrasah layaknya seperti keluarga.

C. Analisis Temuan Data

1. Analisis Model Supervisi di MA NU Al-Hidayah Kudus

Dalam bumi pembelajaran, supervisi dimaknai selaku sesuatu kegiatan pembinaan yang direncanakan buat menolong para guru serta karyawan sekolah dalam melaksanakan profesi mereka dengan cara efisien.⁶³ Layanan supervisi di MA NU Al-Hidayah Kudus difokuskan pada bidang akademik. Supervisi difokuskan pada segala hal yang berkaitan dengan kinerja guru dalam mengajar mulai dari pembuatan perangkat pembelajaran, pengelolaan kelas, pemilihan metode, dan media pengajaran yang digunakan.⁶⁴ Supervisi dilaksanakan sebanyak dua kali dalam setahun. Teknik pelaksanaan supervisi yang digunakan ialah metode orang serta golongan.⁶⁵ Pelaksanaan supervisi di MA NU Al-Hidayah nampaknya belum sepenuhnya menyentuh aspek substantif dan *professional development competency*.

⁶³ Rofiq Faudy Akbar, "Model Supervisi Artistik-Religious Humanistic Kepala MTs Al-Kautsar Sidang Iso Mukti Kec. Rawajitu Utara, Kab. Mesuji" *Quality* 3, no.1 (2015): 68 - diakses pada 26 September 2021- <https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/Quality/article/view/1174/1074>.

⁶⁴ Wahyu Pribadi Hansyah, Supervisor internal MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Spv.MA.Hd.Wh.Sp.3), 07 April, 2022.

⁶⁵ Puji Fitriyaningrum, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.Pj.Sp.3), 09 April, 2022.

Dengan cara biasa cara penerapan supervisi dilaksanakan lewat 3 langkah, ialah pemograman, penerapan, serta penilaian. Pemograman merujuk pada cara pengenalan kasus, ialah mengenali segi-segi aktivitas penataran yang dilaksanakan guru yang butuh disupervisi.⁶⁶ Selain itu perencanaan juga dapat dimengerti selaku cara penentuan serta penentuan bermacam tujuan, strategi, tata cara, perhitungan dan penilaian yang dipakai.⁶⁷

Sementara perencanaan untuk kegiatan supervisi di MA NU Al-Hidayah meliputi: perumusan tujuan supervisi. Tujuan supervisi akademik merupakan menolong guru meningkatkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran.⁶⁸ Sementara tujuan supervisi di MA NU Al-Hidayah yaitu memberikan bimbingan kepada guru-guru untuk memperbaiki pengajaran yang dilakukan.⁶⁹ Alhasil dalam perihal ini bagi irit pengarang kalau tujuan supervisi adalah agar terjadi perbaikan pengajaran/peningkatan kualitas pembelajaran. Alasan mengapa supervisi perlu dilaksanakan yaitu untuk mengevaluasi kegiatan pembelajaran.⁷⁰ Aspek-aspek yang diamati supervisor yaitu kemampuan guru menguasai materi, metode, media, dan anak didik ketika pembelajaran.⁷¹ Teknik yang akan digunakan supervisor yaitu kunjungan langsung dan observasi kelas. Kamad berkunjung dan mengamati secara langsung guru yang lagi membimbing di kategori. Siapa saja yang hendak dilibatkan dalam aktivitas supervisi dilakukan kepala madrasah dengan mengatur guru-guru yang siap untuk disupervisi.⁷² Sebelum pelaksanaan Kamad

⁶⁶ Muhammad Kristiawan, Yuyun Yunarsih, Happy Fitria, dan Nola Refika, *Supervisi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2019), 78.

⁶⁷ Doni Joni Priansa dan Sonny Suntani Sentiana, *Manajemen dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2018), 247.

⁶⁸ Muwahid Shulhan, *Supervisi Pendidikan*, 40.

⁶⁹ Nafisatil Mar'ah, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.Nf.Sp.1), 09 April, 2022.

⁷⁰ Puji Fitriyaningrum, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.Pj.Sp.3), 09 April, 2022.

⁷¹ Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd. Mh.Sp.1), 06 April, 2022.

⁷² Wahyu Pribadi Hansyah, Supervisor interna MA NU Al-Hidayah Kudus, *wawancara*. (Spv.MA.Hd.Wh.Sp.2), 07 April, 2022.

akan membentuk tim pengawas yang anggotanya ditunjuk langsung olehnya dan memberitahu guru yang bersangkutan terkait komponen apa saja yang akan disupervisi yang tertuang dalam form supervisi. Supervisi direncanakan akan dilaksanakan dua kali dalam setahun dan kapan pelaksanaannya disesuaikan dengan kesiapan dari guru. Dengan demikian beberapa hal yang telah disiapkan kamad dalam pemograman supervisi ialah: tujuan supervisi, alibi aktivitas supervisi, tata cara atau metode, siapa yang akan dilibatkan, waktu pelaksanaan, dan form supervisi.

Kedua, aktivitas penerapan ialah aktivitas pemberian dorongan dari bos pada guru supaya penerapan supervisi bisa efektif sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan.⁷³ Menurut Maisaroh bahwa dalam pelaksanaannya, supervisi bukan cuma memantau apakah para guru atau para karyawan melaksanakan kewajiban dengan sebaik-baiknya cocok dengan intruksi, tetapi bagaimana bersama dengan guru-guru memperbaiki proses belajar-mengajar.⁷⁴ Supervisi di MA NU Al-Hidayah Kudus dilaksanakan sebanyak 2 kali dalam setahun sebelum semesteran.⁷⁵ Supervisi yang dilaksanakan sifatnya terstruktur dan terencana, artinya antara supervisor dan yang disupervisi sudah ada kesepakatan terlebih dahulu baru setelah itu ditentukan jadwalnya. Sementara obyek yang diobservasi kamad adalah perangkat pembelajaran dan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dengan menggunakan teknik individu ataupun kelompok. Teknik individu yang digunakan kamad yaitu kunjungan kelas. Ada dua macam kunjungan kelas yang dilakukan yaitu: kunjungan kelas dengan pemberitahuan terlebih dahulu dan tanpa diberitahu. Menurut Maisaroh bahwa tujuan dari teknik kunjungan kelas adalah untuk memperoleh data mengenai keadaan sebenarnya selama guru mengajar.⁷⁶ Sementara teknik supervisi yang bersifat kelompok dilaksanakan kamad MA

⁷³ Muhammad Kristiawan, *Supervisi Pendidikan*, 79.

⁷⁴ Siti Maisaroh dan Danuri, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Palembang: Tunas Gemilang Press, 2020), 154.

⁷⁵ Puji Fitriyaningrum, Guru MA NU Al-Hidayah, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.Pj.Sp.2), 09 April, 2022.

⁷⁶ Siti Maisaroh, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 164.

NU Al-Hidayah yaitu melalui rapat guru. Pelaksanaan supervisi di MA NU Al-Hidayah belum menjadi kegiatan yang intensif dilakukan karena dalam setahun hanya terbatas dua kali saja. Buat mengenali sepanjang mana guru sanggup melakukan penataran, dengan cara teratur kepala sekolah melakukan aktivitas supervisi.⁷⁷ Supervisi hendaknya dilakukan secara berkala, namun faktanya layanan supervisi oleh Kamad sangat terbatas waktunya. Sehingga manfaat dari supervisi belum bisa dirasakan oleh guru sebagaimana mestinya.

Ketiga, yaitu evaluasi. Evaluasi ialah aktivitas mengamati kesuksesan cara serta hasil dari penerapan supervisi. Target penilaian supervisi tertuju pada seluruh orang yang ikut serta dalam cara penerapan supervisi.⁷⁸ Evaluasi dan tindak lanjut supervisi di MA NU Al-Hidayah dilakukan supervisor dengan memberikan *judgment* yang didasarkan atas catatan selama pengamatan. Jika hasilnya menunjukkan kinerja yang baik, maka akan diberi *reward*. Begitu juga sebaliknya jika belum bagus, maka dilanjutkan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan dan penyampaian catatan-catatan perbaikan kepada guru yang bersangkutan.⁷⁹

Berdasarkan pemaparan data terkait pelaksanaan supervisi di MA NU Al-Hidayah, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa supervisi yang dilaksanakan termasuk dalam tipe *training* dan *guidance*. Tipe *training* dan *guidance* diartikan sebagai memberikan latihan dan bimbingan. Guru-guru di sana mendapatkan bimbingan dan arahan baik dalam hal pembuatan perangkat pembelajaran, pemilihan materi, metode, media, dan pengelolaan kelas. Perihal yang positif dari supervisi ialah guru serta staff TU senantiasa memperoleh bimbingan serta edukasi dari kepala sekolah. Sebaliknya dari bagian negatifnya kurang terdapatnya keyakinan pada guru serta pegawai kalau

⁷⁷ Muhammad Kristiawan, *Supervisi Pendidikan*, 82.

⁷⁸ Muhammad Kristiawan, *Supervisi Pendidikan*, 79.

⁷⁹ Ahmad Muhyiddin, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd. Mh.Sp.3), 06 april, 2022.

mereka sanggup meningkatkan diri tanpa senantiasa diawasi, dilatih, serta dibimbing oleh atasannya.⁸⁰

2. Analisis Kepemimpinan di MA NU Al-Hidayah Kudus

Kepemimpinan dimaksud selaku keahlian buat menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, memusatkan dan membina semua personil sekolah supaya mereka ingin bertugas dalam bagan menggapai tujuan administratif dengan cara efisien serta berdaya guna.⁸¹ Kepemimpinan pembelajaran ialah keahlian seseorang atasan dalam mempengaruhi bagian-bagian sekolah supaya bisa bertugas dalam menggapai tujuan bersama.⁸² Seseorang atasan dalam lingkup pembelajaran merupakan kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah bisa dipaparkan dengan rancangan kepemimpinan dalam manajemen. Ini berarti kepemimpinan dalam manajemen bisa dimaksud selaku keahlian kepala sekolah buat mempengaruhi, mengatur, mengarahkan, dan membina seluruh anggota sekolah dalam kegiatan pengelolaan pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah dalam kegiatan pengelolaan pendidikan di MA NU Al-Hidayah meliputi: kepemimpinan dalam mengelola SDM pendidikan, program kerja madrasah, kegiatan intra dan ekstra, kurikulum, siswa, humas, sarana prasarana, keuangan, perumusan kebijakan, dan pengambilan keputusan. Oleh karenanya untuk memahami kepemimpinan bagaimana model/tipe kepala sekolah dapat dijelaskan melalui fungsi, peran, dan aktivitas/perilaku pemimpin yang telah dijalankan dalam mengelola pendidikan di lembaganya.

Selaku atasan resmi, kepala sekolah atau perguruan bekerja melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan, bagus yang berkaitan dengan tujuan pembelajaran ataupun pendapatan hawa perguruan yang kondusif untuk terlaksananya cara belajar-mengajar dengan cara efisien

⁸⁰ Muwahid Shulhan, *Supervisi Pendidikan Teori dan Terapan dalam Pengembangan SDM Guru*, 65-67.

⁸¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 38.

⁸² Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi & Inovasi Menuju Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2014), 168.

serta berdaya guna.⁸³ Guna kepemimpinan berkaitan langsung dengan suasana sosial dalam kehidupan golongan atau badan tiap- tiap. Guna kepemimpinan wajib direalisasikan dalam interaksi dampingi orang di dalam suasana sosial sesuatu golongan atau badan. Guna kepemimpinan mempunyai 2 format, ialah: format yang bertepatan dengan tingkatan keahlian memusatkan (*direction*) dalam aksi ataupun kegiatan atasan; serta format yang bertepatan dengan tingkatan sokongan (*support*) ataupun keikutsertaan banyak orang yang dipandu dalam melakukan tugas-tugas utama golongan atau badan.⁸⁴ Dengan cara operasional 5 guna kepemimpinan bisa dibedakan jadi: guna instruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi, pengendalian.⁸⁵

Pertama, fungsi instruktif. Dalam fungsi ini atasan selaku komunikator yang memastikan gimana sesuatu perintah diberikan. Sehingga fungsi bawahan hanyalah pelaksana perintah.⁸⁶ Fungsi instruksi dijalankan pemimpin dalam pengelolaan kegiatan intra dengan menugaskan guru melalui SK yang dilengkapi dengan penjelasan tupoksi mengajar. SK yang diberikan kamad sebagai satu instruksi tugas mengajar yang harus dilaksanakan oleh guru.⁸⁷

Kedua, fungsi konsultasi. Fungsi ini dipakai atasan dalam usahanya memutuskan ketetapan yang membutuhkan materi estimasi serta bertanya dengan banyak orang yang dibimbingnya.⁸⁸ Kepala sekolah diharapkan mampu berkonsultasi dengan pihak-pihak yang berkompetensi secara pedagogis. Ini dilakukan agar dapat mengembangkan potensi guru dan staf administrasi dalam meningkatkan

⁸³Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2013), 138-139.

⁸⁴Syamsu Q. Badu dan Novianty Djafri, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Gorontalo,: Ideas Publishing, 2017), 54.

⁸⁵ Rosalinal Ginting dan Titik Haryati, "Kepemimpinan dan Konteks Peningkatan Mutu Pendidikan," *Jurnal Ilmiah CIVIS* 2, no. 2 (2012), 4.

⁸⁶ Syamsu Q. Badu, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 54.

⁸⁷Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.4), 06 April, 2022.

⁸⁸ Syamsu Q. Badu, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 54.

kualitas pendidikan di lembaganya.⁸⁹ Fungsi konsultasi telah dijalankan Kamad dalam pengelolaan program kerja yaitu dengan berkonsultasi dan berdiskusi lebih jauh mengenai kegiatan apa saja yang akan dicantumkan dalam draft perencanaan program.⁹⁰

Ketiga, yaitu fungsi partisipasi. Berdasarkan guna ini atasan berupaya mengaktifkan banyak orang yang dibimbingnya dan memberikan kesempatan yang sama untuk bisa berpartisipasi melaksanakan kegiatan.⁹¹ Fungsi partisipasi telah dijaanan pemimpin dalam pengelolaan program kerja madrasah dengan melibatkan tim dalam kegiatan *review draft* program kerja yang telah dibuat. Kamad membangun komunikasi yang intensif dengan tim tersebut.⁹² Fungsi partisipasi juga dilaksanakan kamad khususnya dalam pengelolaan kegiatan intra yaitu dengan memfungsikan guru piket untuk memastikan bahwa guru memang hadir di kelas dan mengajar sesuai jadwalnya.

Keempat, yaitu fungsi delegasi. Fungsi delegasi sesungguhnya merupakan keyakinan seseorang pemimpin pada orang yang diserahkan keyakinan buat pemberian wewenang dengan melaksanakannya dengan cara bertanggung jawab.⁹³ Dalam hal ini kamad telah memilih guru-guru yang dianggap kompeten dan berpengalaman untuk membantunya melakukan pengelolaan dalam bidang kurikulum, kesiswaan, Humas, sarana prasarana, dan bendahara.

Kelima yaitu fungsi pengendalian. Kepemimpinan yang efisien wajib sanggup menata kegiatan anggotanya dengan cara terencana serta dalam koordinasi yang bagus. Guna ini bisa direalisasikan lewat aktivitas edukasi, advis, serta koordinasi.⁹⁴ Fungsi pengendalian yang telah

⁸⁹ Rosalinal Ginting, *Kepemimpinan dan Konteks Peningkatan Mutu Pendidikan*, 11.

⁹⁰ Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.3), 06 April, 2022.

⁹¹ Syamsu Q. Badu, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 55.

⁹² Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.3), 06 April, 2022.

⁹³ Syamsu Q. Badu, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 55.

⁹⁴ Syamsu Q. Badu, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 55.

dijalankan kamad, di antaranya: melakukan koordinasi dengan bendahara madrasah kaitannya dengan pengelolaan keuangan baik dalam hal pembelanjaan maupun pembuatan laporan agar sesuai dengan peraturan yang ada. Koordinasi juga telah dilakukan kamad bersama waka bidang kesiswaan dalam hal pengelolaan siswa mulai dari pendaftaran awal sampai pada pembinaan alumni. Ada juga koordinasi yang dilakukan kamad dengan pengurus madrasah serta waka bidang Humas dalam kaitannya membangun kerja sama dengan *public eksternal*. Kepemimpinan kepala dalam pengelolaan kegiatan intra dan ekstra dilakukan melalui arahan, koordinasi, dan evaluasi dengan guru/guru pembina yang terkait. Arahan juga diberikan kamad untuk selau berkoordinasi mulai dari pengadaan, pemanfaatan sampai pemeliharaan sarpras.

Kepemimpinan seseorang dapat dipahami melalui pendekatan perilaku. Pendekatan perilaku ini berangkat dari asumsi kalau tindakan serta style kepemimpinan sanggup memastikan keberhasilan ataupun kekalahan seseorang atasan. Tindakan serta style kepemimpinan itu nampak dari kehidupannya tiap hari: metode beliau berikan perintah, memilah kewajiban serta wewenangnya, metode berbicara, metode mendesak antusias kegiatan anak buah, metode berikan edukasi serta pengawasan, metode membina patuh kegiatan anak buah, metode menyelenggarakan serta mengetuai rapat badan, metode mengutip ketetapan serta serupanya.⁹⁵

Sikap kepemimpinan dapat tercermin dari seorang pemimpin yang pertama yaitu bagaimana ia memberikan perintah. Perintah yang diberikan kamad MA NU Al-Hidayah diberikan dalam dua bentuk, yaitu secara lisan dan tulisan. Perintah yang diberikan secara lisan terjadi dalam kegiatan pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler khususnya dalam hal penunjukan guru pembina. Sebelum menetapkan guru pembina untuk setiap kegiatan ekstra, kamad terlebih dahulu menanyakan kesediaan dan kesanggupan kepada guru terkait. Setelah guru tersebut memutuskan bersedia, maka kamad akan menindaklanjutinya dengan membuat SK

⁹⁵ Syamsu Q. Badu, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 56.

guru pembina dan memberikan kepada guru yang bersangkutan. Sementara perintah dalam bentuk tulisan yaitu berkaitan dengan SK tugas mengajar yang diberikan kamad ketika awa tahun pelajaran yang di dalamnya juga dilengkapi rincian tupoksi.

Sikap kepemimpinan yang kedua tercermin dari seorang pemimpin yaitu bagaimana ia membagi tugas dan wewenang disesuaikan dengan peran dan bidang masing-masing. Setiap guru dan karyawan di MA NU Al-Hidayah menerima SK terkait tugas masing-masing pada awal tahun pelajaran. Di dalam SK tersebut juga dijelaskan tugas yang harus dijalankan dan wewenang secara rinci sehingga masing-masing telah mengetahui arah dari tugas mereka.

Sikap kepemimpinan yang ketiga dapat tercermin dari pemimpin yaitu cara membangun komunikasi. Komunikasi merupakan sesuatu bisnis, cara simbolik yang menginginkan banyak orang menata lingkungannya dengan: membuat ikatan antara sesama orang, lewat alterasi data, buat memantapkan tindakan serta aksi laris orang lain, dan berupaya mengganti tindakan serta aksi laris itu.⁹⁶ Kamad MA NU Al-Hidayah menjalin komunikasi dalam bentuk pemberian tugas, wewenang, perintah, solusi, menciptakan hubungan. Kamad juga menguatkan guru-guru agar bisa sharing-sharing khususnya yang berkaitan kegiatan belajar mengajar.⁹⁷

Perilaku kepemimpinan yang keempat yaitu bagaimana pemimpin mendorong semangat kerja anggotanya. Cara kamad mendorong semangat kerja karyawan di MA NU Al-Hidayah dilakukan melalui pemberian reward dan punishment. Agar guru memiliki semangat dan selalu bersemangat dalam mengajar hal yang dilakukan kamad yaitu menciptakan suasana yang nyaman bagi mereka dan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kamad juga memberikan pemahaman kepada guru-guru melalui tindakannya bahwa niatkan mengajar karena ibadah kepada

⁹⁶ Syamsu Q. Badru, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 63.

⁹⁷ Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, wawancara, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.13), 06 April, 2022.

Allah dan melaksanakan amanah pendidikan yang harus dilaksanakan sebaik mungkin.

Perilaku kepemimpinan yang kelima yaitu bagaimana pemimpin memberikan bimbingan kepada anggotanya. Bimbingan-bimbingan diberikan kamad melalui suasana yang nonformal. Sementara itu, bimbingan yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran dilakukan kamad melalui pelaksanaan kegiatan supervisi. Supervisi dilaksanakan oleh kamad sebanyak dua kali dalam setahun.⁹⁸ Dalam hal pengawasan kegiatan intra dilakukan dengan melakukan evaluasi melalui laporan jurnal mengajar dan absensi kelas setiap bulannya. Sementara dalam pengawasan kegiatan ekstra yaitu dengan memonitoring dengan sesekali melakukan kunjungan langsung ke tempat ekskul dan melakukan evaluasi dengan menganalisis laporan ekskul.

Perilaku kepemimpinan yang keenam dapat dilihat dari upaya pemimpin untuk membina kedisiplinan. Untuk membina kedisiplinan kerja anggota dilakukan oleh kamad melalui pemberian teladan sebelumnya. Sebelum menuntut kedisiplinan anggota, Kamad terlebih dahulu memberikan contoh yang baik. Kedisiplinan guru-guru lebih ditekankan khususnya dalam melaksanakan setiap program sesuai dengan jadwal. Kamad mengarahkan guru dan siswa agar dapat melaksanakan kegiatan sesuai jadwal dan memberikan penghargaan bagi yang menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Untuk membina kedisiplinan kamad memfungsikan peran guru piket dan waka kurikulum. Guru piket akan mencatat guru, karyawan, dan siswa yang tidak disiplin dalam hal jam berangkat dan pulang. Kemudian waka kurikulum akan melaporkannya kepada kamad. Pemberian teladan yang baik, penghargaan, dan pendayagunaan guru piket serta diharapkan dapat melahirkan kesadaran antar personil madrasah.

Perilaku kepemimpinan yang ketujuh yaitu bagaimana pemimpin menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota.⁹⁹ Dalam setiap musyawarah untuk mengambil

⁹⁸Puji Fitriyaningrum, Guru MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Guru.MA.Hd.Pj.Sp.2), 09 April, 2022.

⁹⁹ Syamsu Q. Badru, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 63.

sebuah keputusan, kamad berusaha merangkul pendapat setiap guru. Setiap guru diberikan kesempatan yang sama untuk mengutarakan pendapat. Sebagai seorang pemimpin, ia bertuas untuk menjembatani antara kepentingan madrasah dengan kepentingan anggota dan menjaganya agar selaras dengan kepentingan lembaga.

Perilaku kepemimpinan yang kedelapan dapat dilihat dari cara pemimpin dalam mengambil keputusan. Cara yang digunakan pemimpin dalam cara pengumpulan ketetapan hendak pengaruhi kemajuan suatu organisasi. Dua dimensi yang melingkupi proses pengambilan keputusan yaitu: orientasi nilai dan toleransi ambiguitas. Bila kedua format itu digabungkan, hingga terwujudlah style kepemimpinan. Setiap pemimpin menggunakan gaya pengambilan keputusan dalam membuat keputusannya.¹⁰⁰ Kepemimpinan dalam pengambilan keputusan tercermin dari perilaku Kamad yaitu merangkul pendapat setiap guru, terbuka menerima masukan, dan menjalankan tugasnya sebagai penengah yang menjembatani kepentingan madrasah dengan anggota. Setiap keputusan yang diambil melalui sebuah musyawarah terlebih dahulu.¹⁰¹

Kepemimpinan yang bagus merupakan mereka yang sanggup mengatur seberinda pangkal energi yang terdapat buat perkembangan organisasinya. Oleh karenanya kepala sekolah dituntut mempunyai keahlian dalam mengetuai sekolah atau perguruan dalam bagan pemanfaatan pangkal energi sekolah dengan cara maksimal dan mengatur guru serta karyawan dalam bagan pemanfaatan pangkal energi orang dengan cara maksimal.¹⁰² Kepala sekolah mempunyai kedudukan yang kokoh kedalam mengatur, menggerakkan, serta menyerasikan seluruh pangkal energi pembelajaran yang ada.¹⁰³ Pemanfaatan sumber daya pendidikan sudah

¹⁰⁰ Syamsu Q. Badu, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 79.

¹⁰¹ Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.10), 06 April, 2022.

¹⁰² Permendiknas RI no 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah disahkan pada 17 April 2007 https://simpuh.kemenag.go.id/regulasi/permendiknas_13_07.pdf

¹⁰³ Anwar Serang, *Manajemen Pendidikan* (Malang: Wineka Media, 2015), 38.

dilakukan kamad dengan menugaskan guru-guru untuk mengikuti kegiatan diklat/workshop pengetahuan baru.¹⁰⁴ Pemberdayaan guru di MA NU Al-Hidayah dilakukan dengan memberikan kesempatan dan fasilitas bagi pengembangan wawasan dan kompetensi khususnya dalam pengajaran. Penyediaan fasilitas wifi membuat guru-guru dapat mengakses informasi dengan sangat mudah. Informasi yang didapatkan nantinya dimanfaatkan untuk kepentingan pembelajaran akan membuka wawasan guru dan memperbanyak sumber literatur.¹⁰⁵ Pemanfaatan TI bagi peningkatan pembelajaran perlahan-lahan telah diterapkan di MA NU Al-Hidayah dalam proses pembelajaran, misalnya pembelajaran daring pada masa pandemi, pelaksanaan rapat guru dengan memanfaatkan *smart TV* juga proyektor, penyediaan Wifi di setiap kelas, pelaksanaan ujian berbasis komputer, dan administrasi madrasah yang telah berbasis digital.¹⁰⁶

Kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan dapat dilakukan melalui peran yang dijalankan. Peran disini bisa dimaksud selaku aktivitas yang wajib dicoba oleh seorang pemimpin yang akan sangat mempengaruhi kinerja bawahannya.¹⁰⁷ Kepala sekolah berperan selaku bentuk keteladanan, pemecah permasalahan, pembelajar, motivator, dan pencipta iklim yang kondusif.¹⁰⁸ Peran sebagai motivator telah dijalankan kamad yaitu dalam pengelolaan sumber daya pendidikan. Kamad memberikan motivasi kepada karyawan agar meningkatkan kompetensi dalam melaksanakan tugas. Dorongan yang diberikan kamad lebih cenderung pada motivasi yang bersifat menyenangkan, seperti dana insentif dan penyediaan fasilitas kerja. Kamad menugaskan guru-guru untuk mengikuti kegiatan

¹⁰⁴ Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.2), 06 April, 2022.

¹⁰⁵ Hasil observasi upaya pemberdayaan guru, observasi oleh penulis, 23 April, 2022, lembar observasi 3, transkrip.

¹⁰⁶ Hasil observasi pengelolaan sarpras, observasi oleh penulis, 14 April, 2022, lembar observasi 1, transkrip.

¹⁰⁷ Muhammad Kristiawan, *Supervisi Pendidikan*, 17.

¹⁰⁸ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Panduan Kerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2017), 73.

diklat/workshop pengetahuan baru mengindikasikan bahwa peran sebagai pembelajar telah dilaksanakan. Sebagai seorang pemimpin di lembangnya, kamad berupaya menciptakan suasana yang nyaman bagi guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas serta siswa dalam kegiatan belajarnya melalui penyediaan fasilitas madrasah yang menandakan perannya sebagai pencipta iklim yang kondusif telah dilaksanakan. Tindakan kamad tersebut dapat mengindikasikan bahwa peran pencipta iklim yang kondusif telah dijalankan. Saat ini MA NU Al-Hidayah dipegang oleh pemimpin baru melalui penunjukan langsung oleh ketua Yayasan. Sebagai pemimpin baru, ia sadar bahwa tugas yang diembannya adalah tantangan tersendiri baginya karena belum pernah memiliki pengalaman menjadi kamad sebelumnya. Oleh karenanya masih harus banyak belajar. Meskipun begitu ia akan berusaha semaksimal mungkin menjalankan amanah sebaik-baiknya dan berusaha menjadi panutan yang baik anggotanya serta memberikan pelayanan kepada siapa saja yang datang kepadanya. Suatu ketika peneliti pernah melihat ada guru yang datang kepada kamad dan menyampaikan keluhan terkait serangkaian persiapan untuk ujian akhir siswa kelas XII. Kamad mendengarkan keluhan yang disampaikan guru kemudian kamad menegaskan kembali prosedur kegiatan tersebut dan meminta saran dari guru tersebut.¹⁰⁹ Dari peristiwa tersebut tindakan kamad telah mengindikasikan kedudukannya selaku bentuk keteladanan serta pemecah permasalahan.

Dari perilaku dan aktivitas kepemimpinan yang ditampilkan dalam mengelola kegiatan pendidikan, maka kepemimpinan Kamad MA NU Al-Hidayah termasuk dalam tipe pemimpin demokratik. Jenis kepemimpinan ini menaruh orang selaku aspek penting serta terutama dalam tiap golongan atau badan. Keinginan, kemauan, keahlian, buah benak, opini, daya cipta, inisiatif yang berbeda-beda dinilai serta disalurkan dengan cara alami. Kepemimpinan jenis ini dalam mengutip ketetapan amat memprioritaskan konferensi, yang direalisasikan pada tiap tahapan serta di

¹⁰⁹ Hasil observasi terkait kepemimpinan kamad, observasi oleh penulis, 14 April, 2022, lembar observasi 1, transkrip.

dalam bagian tiap- tiap.¹¹⁰ Setiap keputusan yang diambil melalui sebuah musyawarah terlebih dahulu. Dalam pengambilan keputusan, Kamad MA NU Al-Hidayah merangkul pendapat setiap guru, terbuka menerima masukan, dan menjalankan tugasnya sebagai penengah yang menjembatani kepentingan madrasah dengan anggota.¹¹¹ Musyawarah dilakukan dalam setiap pengambilan keputusan, mulai dari memutuskan program kerja madrasah, kegiatan ekstrakurikuler, pemberdayaan peran masyarakat, kegiatan kesiswaan, pengadaan sarana prasarana, sampai pada pengelolaan keuangan. Kegiatan musyawarah juga diwujudkan di dalam unit masing-masing, seperti unit/bidang kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, Humas, tim perancang program kerja madrasah, dan kepala TU.

Style kepemimpinan yang demokratis berkenan serta ingin melimpahkan wewenang pengumpulan ketetapan pada para bawahannya sedemikian muka tanpa kehabisan kontrol organisasional.¹¹² Dalam setiap musyawarah, Kamad MA NU Al-Hidayah mendorong setiap anggota rapat agar melaksanakan perannya masing-masing dan memberikan kesempatan yang sama untuk mengemukakan pendapat/buah pikirannya. Ia terbuka atas masukan dan kritikan. Meskipun demikian pada akhirnya keputusan terakhir berada di tangannya. Prinsip yang selalu dipegangnya yaitu pemimpin adalah penengah yang menjembatani kepentingan madrasah dengan anggota.

Tipe pemimpin demokratis senantiasa berupaya buat menggunakan tiap orang yang dibimbingnya.¹¹³ Kamad MA NU A-Hidayah memberdayakan setiap anggotanya dalam pengelolaan pendidikan, baik dalam pengelolaan sumber daya pendidikan, program kerja, kurikulum, ekstrakurikuler, siswa, sarana-prasarana, Humas, keuangan, pengambilan keputusan, dan perumusan kebijakan. Misalnya saja dalam

¹¹⁰ Rosalina Ginting, *Kepemimpinan dan Konteks Mutu*, 6.

¹¹¹ Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Kp.10), 06 April, 2022.

¹¹² Cuk Jak Purwongono, *Buku Ajar Kepemimpinan* (Semarang: Universitas Wahid Hasyim, 2020), 17.

¹¹³ Rosalina Ginting, *Kepemimpinan dan Konteks Mutu*, 6.

pengelolaan kurikulum, kamad mengarahkan guru dan siswa agar dapat melaksanakan kegiatan sesuai jadwal dan memberikan penghargaan bagi yang menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Dalam pengelolaan sumber daya pendidikan kamad mendorong guru, karyawan, dan siswa untuk bisa menggunakan perkembangan teknologi data untuk kenaikan penataran serta administrasi madrasah. Selain itu juga menugaskan guru-guru mengikuti kegiatan diklat/workshop. Dalam pengelolaan program kerja, Kamad memberdayakan tim perancang program yang dibuat baik dalam perencanaan sampai pada kegiatan *review draft* program kerja. Satu hal terpenting yang selalu dijaga Kamad MA NU Al-Hidayah ialah bagaimana membangun hubungan yang harmonis, menjalankan komunikasi yang intensif, serta membuat kebersamaan dengan semua badan sekolah.

3. Analisis Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MA NU Al-Hidayah Kudus

Mutu berarti bebas dari cacat/cela dan kesalahan.¹¹⁴

Dengan cara operasional kualitas ditetapkan oleh 2 aspek, ialah: *quality in fact* serta *quality in perception*. *Quality in fact* (kualitas sebetulnya) diisyarati dengan terpenuhinya detail yang sudah ditetapkan lebih dahulu, sebaliknya *quality in perception* (kualitas anggapan) diisyarati dengan terpenuhinya detail yang diharapkan bagi desakan serta keinginan konsumen pelayanan.¹¹⁵

Jika term mutu dikaitkan dengan pendidikan, maka akan menghasilkan definisi baru. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 63 Tahun 2009 pasal 1 Ayat 1 disebutkan bahwa mutu pendidikan adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan sistem pendidikan nasional.¹¹⁶ Dalam kondisi Indonesia term kualitas mempunyai penafsiran relative

¹¹⁴ Mukhtar Latief, *Teori Manajemen Pendidikan*, 185.

¹¹⁵ Muhamad Ridwan Habibi, "Manajemen Pengendalian Mutu di Sekolah Dasar Negeri Surabaya Barabali, Lombok Tengah," *Nusra: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan* 1, no. 2 (2020): 2 – diakses pada 30 Desember 2021 - <https://ejournal.nusantaraglobal.ac.id/index.php/nusra/article/view/17/14>.

¹¹⁶ Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2009), 15.

(standar) yang memandang kalau suatu dibilang baik bila sudah penuh persyaratan atau patokan atau standar yang terdapat. Kualitas pembelajaran di Indonesia merujuk pada beberapa standar yang sudah diresmikan dalam Peraturan Penguasa No 19 tahun 2005 mengenai Standar Nasional Pembelajaran (SNP).¹¹⁷ SNP ialah patokan minimum mengenai sistem pembelajaran di semua area hukum Negeri Kesatuan Republik Indonesia. Lingkup SNP mencakup: standar isi, cara, kompetensi alumnus, pengajar serta daya kependidikan, alat infrastruktur, pengurusan, pembiayaan, serta evaluasi pembelajaran.¹¹⁸

Kenaikan kualitas sekolah bisa dicoba dengan mengaitkan 5 aspek yang berkuasa, ialah: (1) kepemimpinan kepala sekolah: kepala sekolah wajib menguasai visi kegiatan dengan cara nyata, ingin serta sanggup bertugas keras, memiliki dorngan kegiatan yang besar, giat serta sabar dalam bertugas, membagikan layanan yang maksimal, serta patuh kegiatan yang kokoh; (2) anak didik: pedekatan yang wajib dicoba merupakan “anak didik selaku pusat” alhasil kompetensi serta keahlian anak didik bisa digali alhasil sekolah bisa menginventarisir daya yang terdapat pada anak didik; (3) guru: pelibatan guru dengan cara maksimum dengan tingkatan kompetensi serta pekerjaan kegiatan gurudalam aktivitas kolokium, MGMP, sanggar kerja dan penataran pembibitan. (4) kurikulum: terdapatnya kurikulum yang ajeg atau senantiasa namun energik, bisa membolehkan serta mempermudah standart kualitas yang diharapkansehingga tujuan bisa digapai dengan cara maksimum; (5) jaringan kerjasama: jaringan kerjasama tidak cuma terbatas pada area sekolah serta warga semata namun dengan badan lain.¹¹⁹

¹¹⁷ Doni Joni Priansa da Sonny Suntani Sentiana, *Manajemen dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2018), 111.

¹¹⁸ Tim Redaksi Laksana, *Himpunan Lengkap Undang-Undang Republik Indonesia tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) dan Standar Nasional Pendidikan* (Yogyakarta: Laksana, 2019), 219.

¹¹⁹ Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru profesional: Konsep, Peran, Strategis, dan Pengembangannya* (Bandung: Pustaka Setia, 2017), 15-16.

Peningkatan mutu pendidikan di MA NU Al-Hidayah dilakukan oleh kepala madrasah melalui peningkatan kualitas guru, kualitas materi, pemakaian metode ajar, sarana prasarana, kualitas belajar, supervisi, dan kepemimpinan.¹²⁰ Namun, dalam hal ini penulis akan lebih fokus pada analisis upaya peningkatan mutu pendidikan melalui supervisi dan kepemimpinan.

a. Peningkatan Mutu melalui Supervisi

Membangun mutu pendidikan amat akrab kaitannya dengan membuat mutu penataran. Sedangkan itu, mutu penataran bergantung dari kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran. Gurulah sebagai ujung tombak yang memegang peranan penting dalam menentukan sukses/gagalnya pembelajaran, walaupun guru tidaklah salah satunya instrument dalam bumi pembelajaran.

Dalam cara penataran, adakalanya guru melaksanakan kekeliruan. Oleh sebab itu, guru membutuhkan layanan supervisi (pembinaan) pengajaran.¹²¹ Supervisi selaku usaha buat tingkatan kualitas pembelajaran spesialnya perbaikan proses pembelajaran. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, kegiatan supervisi yang dilakukan meliputi: membimbing guru dalam memilih metode mengajar yang efektif; mengobservasi guru dalam kegiatan mengajarnya melalui kunjungan kelas secara teratur; membimbing dan mengarahkan guru dalam memilih bahan ajar; memberikan arahan dalam penyusunan perangkat pembelajaran; dan rutin mengadakan rapat kinerja.¹²²

Hakikat supervisi adalah pemberian bantuan atau pertolongan. Sebagai supervisor, kepala sekolah seharusnya membagikan pertolongan, dorongan, edukasi

¹²⁰ Observasi oleh penulis MA NU Al-Hidayah Kudus pada 23 April, 2022, lembar observasi 3, transkrip.

¹²¹ Rasto dan Heni Mulyani, "Pengembangan Model Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran pada SMK Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung" *Jurnal Pendidikan Akuntansi dan Keuangan*: 99.

¹²² Mohammad Thoha, *Manajemen Pendidikan Islam*, 148.

dorongan, serta membagikan bimbingan pada guru ataupun karyawan sekolah yang lain dalam menanggulangi kesusahan. Begitu juga perintah Allah SWT dalam Surah al-Maidah: 2, sebagai berikut.

... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ

وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya : “...dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebaikan dan takwa, dan janganlah tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya”.¹²³

Ayat di atas membuktikan dengan nyata mengenai perintah silih bantu membantu dalam kebaikan. Oleh karenanya membantu guru-guru yang hadapi kesusahan dalam melaksanakan perbaikan-perbaikan penataran buat tingkatkan mutu hasil berlatih anak didik termasuk pengamalan dari perintah Allah SWT. Seorang supervisor wajib menitikberatkan perhatiannya pada seluruh tahap koreksi serta kenaikan mutu penataran yang sudah diputuskan bersama.

Adapun langkah perbaikan pengajaran oleh supervisor melalui kegiatan supervisi di MA NU Al-Hidayah dilakukan dengan memberikan bimbingan kepada guru-guru dalam memilih metode, media ajar, arahan dalam penyusunan perangkat pembelajaran, dan bagaimana mengelola kegiatan belajar di kelas.¹²⁴ Dengan demikian bimbingan-bimbingan yang telah diberikan supervisor di MA NU Al-Hidayah dalam rangka membantu guru yang hadapi kesusahan dalam melaksanakan koreksi pengajaran. Usaha yang dicoba

¹²³ E. Junaedi Sastradiharja, “Supervisi Pembelajaran Berbasis Al-Qur’an” *Jurnal Mumtaz* 1, no. 2 (2017): 52 –diakses pada 28 Juni 2022-
<https://jurnalptiq.com/index.php/mumtaz/article/download/10/10>

¹²⁴ Wahyu Pribadi Hansyah, Supervisor internal MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Spv.MA.Hd.Wh.Pm.1), 07 April, 2022.

bos selaras dengan perintah Allah SWT dalam surah al-Maidah: 2 di atas.

Dalam penerapannya, supervisi bukan cuma memantau apakah guru serta karyawan melaksanakan kewajiban dengan sebaik-baiknya cocok dengan instruksi, namun gimana bersama guru-guru membenarkan cara berlatih membimbing.¹²⁵ Hasil dari pelaksanaan supervisi harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja guru-guru khususnya dalam melaksanakan tugas mengajar. Oleh karenanya untuk memantau dan mengontrol kinerja guru agar senantiasa baik, maka diadakanlah rapat kinerja secara berkala. Rapat kinerja di MA NU Al-Hidayah rutin dilaksanakan pada awal dan akhir tahun pelajaran, semesteran, hendak ujian-ujian dan kegiatan-kegiatan yang incidental lainnya yang perlu diadakan koordinasi secara fisik.¹²⁶

Upaya yang wajib dicoba oleh kepala sekolah selaku bos di antara lain: membangkitkan serta memicu guru-guru serta karyawan sekolah di dalam melaksanakan tugasnya tiap-tiap; berupaya melangsungkan serta memenuhi alat-alat perkakas sekolah yang dibutuhkan untuk kelancaran serta kesuksesan cara berlatih membimbing; bersama guru-guru berupaya meningkatkan, mencari, serta memakai tata cara membimbing yang lebih cocok dengan keinginan kurikulum; membina kegiatan serupa yang bagus serta serasi di antara guru-guru serta karyawan sekolah yang lain; berupaya mempertinggi kualitas serta wawasan guru-guru serta karyawan antara lain dengan melangsungkan dialog golongan, sediakan bibliotek sekolah serta ataupun mengirim mereka menjajaki pelatihan, kolokium cocok bidangnya tiap-tiap; membina ikatan kegiatan serupa antara sekolah dengan instansi-institusi dalam bagan kenaikan kualitas pembelajaran.¹²⁷

¹²⁵ Siti Maisaroh, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 154.

¹²⁶ Wahyu Pribadi Hansyah, Supervisor interna MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara* oleh penulis, (Spv.MA.Hd.Wh.Pm.2), 07 April, 2022.

¹²⁷ Kristiawan, *Supervisi Pendidikan*, 83.

Usaha yang telah dilakukan kamad MA NU Al-Hidayah dalam perannya sebagai supervisor ialah: membangkitkan serta memicu guru-guru serta karyawan sekolah di dalam melaksanakan tugasnya tiap-tiap melalui keteladanan dan motivasi, berusaha mengadakan dan melengkapi sarana prasana yang dibutuhkan untuk kesuksesan cara berlatih membimbing, bersama guru-guru berupaya meningkatkan, mencari, serta memakai tata cara membimbing yang lebih cocok dengan keinginan kurikulum serta *up to date*, membina kegiatan serupa yang bagus serta serasi di antara guru-guru serta karyawan sekolah yang lain bisa melalui obrolan yang non-formal; menyediakan perpustakaan sekolah dan mendorong guru-guru memanfaatkannya sebagai sumber informasi; mendorong guru-guru untuk mengikuti penataran, seminar/workshop; serta membina ikatan kegiatan serupa antara sekolah dengan instansi- instansi lain.

Supervisi pembelajaran merupakan pembinaan yang berbentuk edukasi ataupun arahan ke arah koreksi suasana pembelajaran pada biasanya serta kenaikan kualitas penataran pada khususnya. Supaya supervisi membagikan partisipasi kepada kenaikan kualitas pembelajaran, hingga penerapannya wajib bersumber pada pada regulasi yang terdapat. Dalam Peraturan Penguasa Republik Indonesia No 19 Tahun 2005 mengenai SNP pada Ayat Standar Pengurusan artikel 55 dituturkan kalau pengawasan dasar pembelajaran mencakup kontrol, supervisi, penilaian, peliputan, serta perbuatan lanjut hasil pengawasan. Berikutnya dalam artikel 56 dipaparkan kalau kontrol dicoba oleh arahan dasar pembelajaran serta panitia sekolah atau perguruan ataupun wujud lain dari badan perwakilan pihak-pihak yang bersangkutan dengan cara tertib serta berkelanjutan buat memperhitungkan kemampuan, daya guna, serta akuntabilitas dasar pembelajaran. Uraian lebih lanjut hal durasi peliputan pengawasan dipaparkan pada artikel 58 kalau peliputan pengawasan buat pembelajaran bawah serta menengah oleh arahan dasar pembelajaran pada panitia sekolah atau perguruan serta pihak-pihak lain

yang bersangkutan yang bermuatan hasil penilaian dicoba sedikitnya tiap semester.¹²⁸ Jenjang penerapan pengawasan bagi PP di atas mencakup: kontrol, supervisi, penilaian, peliputan, serta pembuatan lanjut hasil pengawasan. Sementara di MA NU Al-Hidayah semua tahapan yang telah dilaksanakan, namun hanya saja dalam hal pelaporan belum sepenuhnya dilakukan secara optimal. Ini karena kepala sekolah yang baru belum membuat terobosan program supervisi baru sehingga hanya dalam hal pelaporan mengikuti program tahun lalu. Jika supervisi dilakukan sekurang-kurangnya setiap semester, maka supervisi di MA NU Al-Hidayah yang dilakukan sebanyak 2 kali dalam setahun berarti telah memenuhi standar minimal dari supervisi.

b. Peningkatan Mutu melalui Kepemimpinan

Dengan cara biasa buat tingkatan kualitas pembelajaran wajib dimulai dengan strategi kenaikan pemerataan pembelajaran, dimana faktor besar serta mikro pembelajaran turut ikut serta. Disisi yang lain, kenaikan kualitas sekolah dengan cara biasa bisa didapat satu strategi ialah dengan membuat akuntabilitas pembelajaran dengan pola kepemimpinan yang bagus.¹²⁹ Kenaikan kualitas sekolah bisa dicoba dengan mengaitkan 5 aspek yang berkuasa, salah satunya ialah kepemimpinan kepala sekolah: kepala sekolah wajib menguasai visi kegiatan dengan cara nyata, ingin serta sanggup bertugas keras, memiliki desakan kegiatan yang besar, giat serta sabar dalam bertugas, membagikan layanan yang maksimal, serta patuh kegiatan yang kokoh.¹³⁰

Dari enam domain kepemimpinan kepala sekolah di atas, terdapat dua hal yang telah terpenuhi dari kepemimpinan kamad di MA NU Al-Hidayah yaitu visi dan disiplin kerja yang kuat. Menurut kamad MA NU Al-Hidayah bahwa ketika seseorang memutuskan terjun

¹²⁸ Tim Redaksi Laksana, *Himpunan Lengkap Undang-Undang Republik Indonesia tentang Sisdiknas*, 240-241.

¹²⁹ Junaidah, *Kontribusi Pemimpin Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu di Perguruan Tinggi*, 90.

¹³⁰ Donni, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional*, 15.

dan menggeluti dunia pendidikan, maka penting baginya untuk meluruskan niat dan memiliki tekad yang kuat. Niat yang ikhlas harus ditumbuhkan dari dalam diri setiap guru untuk menjalankan amanah pendidikan, mendidik, dan menyiapkan generasi hebat di masa mendatang. Jadi kepala sekolah merupakan tepercaya yang wajib dijalani dengan sebaik-baiknya. Kamad juga memantapkan guru-guru bahwa mereka pasti bisa menjalankan amanah pendidikan tersebut. Disiplin kerja juga diterapkan oleh kamad MA NU Al-Hidayah. Hal ini dapat dilihat dari upaya kamad dalam menegakkan kedisiplinan dari guru, staf, dan siswa dengan memberdayakan fungsi guru piket. Disiplin dalam hal waktu berangkat-pulang, melaksanakan tugas mengajar, administrasi, dan melaksanakan jadwal pelajaran. Kamad memiliki kesadaran bahwa jika menginginkan kedisiplinan dari anggotanya, maka pemimpin harus dapat menampilkan teladan yang baik terlebih dahulu. Ini karena kedisiplinan bawahan hanya dapat dilahirkan dari pemimpin yang disiplin pula.

Perlu diingat bahwa peningkatan mutu bukan hanya tugas kepala sekolah saja, namun menjadi tugas seluruh personil sekolah. Kenaikan kualitas hendak berjalan bagus apabila guru serta karyawan bertabiat terbuka, inovatif, serta mempunyai antusias kegiatan yang besar. Atmosfer yang begitu ditetapkan oleh kepemimpinan kepala sekolah.¹³¹ kepemimpinan yang dilakukan kepek dapat dipahami melalui pendekatan perilaku yaitu sebuah pendekatan yang berangkat dari asumsi bahwa tindakan serta style kepemimpinan nampak dari kehidupannya tiap hari dapat berkontribusi menentukan sukses atau gagalnya seorang pemimpin.¹³² Dari perilaku dan aktivitas kepemimpinan yang ditampilkan, maka tipe kepemimpinan Kamad MA NU Al-Hidayah yaitu tipe demokratis. Jenis kepemimpinan ini menaruh orang selaku aspek penting serta terutama dalam tiap golongan atau badan. Keinginan, kemauan, keahlian, buah benak,

¹³¹ Lazaruth Soewardji, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, 85.

¹³² Samsu, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 56.

opini, daya cipta, inisiatif yang berbeda-beda dinilai serta disalurkan dengan cara alami. Kepemimpinan jenis ini dalam mengutip ketetapan amat memprioritaskan konferensi, yang direalisasikan pada tiap tahapan serta di dalam bagian tiap-tiap.¹³³

Kepemimpinan kamad di MA NU Al-Hidayah dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya tidak bisa terlepas dari beberapa peran dan fungsi yang dijalankannya. Beberapa peran yang telah dijalankan kamad di antaranya: sebagai model keteladanan, pemecah permasalahan, pembelajar, motivator, serta inventor hawa yang mendukung. Kemudian fungsi kepemimpinan yang telah dijalankan kamad MA NU Al-Hidayah, di antaranya: fungsi instruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi, dan pengendalian.

Pada sumber yang lain juga disebutkan bahwa dalam perspektif peningkatan mutu pendidikan, salah satu keahlian yang wajib dipunyai atasan pembelajaran ialah keahlian buat membangkitkan serta menyuburkan keyakinan pada diri sendiri, guru, serta karyawan sekolah yang lain. Tidak hanya itu kepala sekolah pula dituntut mempunyai keahlian untuk membina dan memupuk kerja sama.¹³⁴ Oleh karenanya upaya yang dilakukan kamad MA NU Al-Hidayah untuk membangun kepercayaan karyawan dan membina kerjasama tim dapat disimak dari penjelasan berikut.

Pertama, untuk menumbuhkan kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan tugas dan membina kerja tim agar selalu kompak dilakukan kepala melalui: menata niat yaitu niatkan mendidik anak, menyiapkan generasi hebat di masa mendatang, dan menjalankan amanah pendidikan. Kemudian memantapkan guru-guru untuk tidak sungkan bertanya kepada yang lain.¹³⁵ Hasilnya terciptanya iklim/suasana kerja yang kondusif karena masing-masing anggota telah mampu

¹³³ Rosalina Ginting, *Kepemimpinan dan Konteks Mutu*, 6.

¹³⁴ Dirawat, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, 66.

¹³⁵ Ahmad Muhyiddin, Kamad MA NU Al-Hidayah Kudus, *Wawancara*, (Kamad.MA.Hd.Mh.Pm.3), 06 April, 2022.

menyelesaikan tugas/pekerjaan mereka. Hawa badan menyangkut seluruh area yang terdapat ataupun melingkupi karyawan dalam suatu organisasi yang mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas.¹³⁶ Penciptaan iklim kerja di lembaga dapat dikaitkan dengan peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim yang kondusif (*climate maker*).

Kedua yaitu upaya untuk membangun kerja sama tim yang solid. Membangun kerja sama tim berkaitan dengan fungsi delegasi sebab perkembangan serta kemajuan golongan tidak bisa jadi bisa direalisasikan oleh seseorang atasan seseorang diri.¹³⁷ Pada hakikatnya kerja sama merupakan landasan utama dalam kehidupan organisasi. Adanya kerja sama yang serasi hendak membagikan akibat yang bagus kepada tingkah laku individu dalam kelompok. Kerja kelompok akan baik jika dipandu oleh orang yang bisa menghasilkan kondisi-kondisi dimana tiap badan ingin membagikan pemikirannya yang terbaik serta bertugas serupa buat kebutuhan bersama.¹³⁸ Seseorang pimpinan wajib membenarkan kalau bawahannya melakukan kewajiban tiap- tiap dengan sebaik- baiknya serta silih yakin satu serupa lain buat memajukan badan mereka. Atasan memotivasi mereka dalam menggapai tujuan badan¹³⁹ Oleh karena itu, tugas pemimpin ialah menciptakan situasi kebersamaan, perasaan saling ketergantungan, saling menghormati, menghargai diri sendiri, dan khususnya dalam pengelolaan *human relation*.

Upaya yang dilakukan kepala MA NU Al-Hidayah yaitu dengan cara membangun komunikasi yang efektif dan tetap menjaga tali silaturahmi antara seluruh personil madrasah. Melalui jalinan komunikasi yang dibangun kamad selalu menanamkan pentingnya arti sebuah keluarga dan hubungan yang terjalin di dalamnya. Sebuah keluarga yang disatukan oleh

¹³⁶ Novianty Djafri, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 117.

¹³⁷ Syamsu Q. Badu, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 55.

¹³⁸ Syamsu, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jambi: PUSAKA, 2014), 113.

¹³⁹ Syamsu Q. Badu, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 50.

kepentingan yang sama yaitu menjalankan amanah pendidikan. Kepala sekolah menjalin komunikasi secara efektif baik dalam hal pemberian tugas, wewenang, perintah, solusi, menciptakan hubungan. Sebagai pemimpin yang tangguh harus mampu membangun team yang solid. Sebagai seorang pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan, tugas kepala sekolah adalah membuat team yang kuat, solid, saling menjaga kekompakan, dan dapat membina keakraban sesama karyawan. Semangat team harus selalu dijaga. Arahan dan motivasi tim harus selalu diberikan. Lebih dari itu, seorang pemimpin harus menciptakan suatu aktivitas yang menyenangkan yang dapat membawa suasana ceria bagi anggotanya. Spirit, kebersamaan tim, dan rasa memiliki akan lembaganya harus ditumbuhkan oleh seorang pemimpin.

Purwanggono dalam bukunya “Buku Ajar Kepemimpinan” mengatakan kalau salah satu metode yang bisa dicoba buat mempererat spirit dan kebersamaan tim adalah dengan melakukan “*team fun activity*”.¹⁴⁰ Hal ini dicoba dengan tujuan supaya terwujud atmosfer kegiatan yang mengasyikkan. Untuk itu kegiatan tersebut perlu diprogramkan secara regular, dimana tiap orang dapat menjalankan kebersamaan dengan cara informal serta senang. Komunikasi antara sesama karyawan menjadi terbuka sehingga tidak saling menjatuhkan. Misalnya saja sesekali perlu diadakan rekreasi bersama.¹⁴¹ Dari studi dokumentasi pada laman website madrasah, rekreasi bersama telah dilakukan kepala bersama dengan seluruh anggota madrasah. Bukan hanya rekreasi saja, untuk menjalin kebersamaan diantara anggota juga diadakan istighosah yang dilaksanakan rutin setiap bulannya dilakukan dengan sistem undian atau bergilir di rumah bapak/ibu yang bersangkutan.¹⁴²

¹⁴⁰ Cuk Jaka Purwanggono, *Buku Ajar Kepemimpinan*, 66.

¹⁴¹ Cuk Jaka Purwanggono, *Buku Ajar Kepemimpinan*, 67.

¹⁴² Hasil studi dokumentasi kegiatan madrasah, observasi oleh penulis, 20 April, 2022, lembar observasi 2, transkrip.

Dengan demikian, tipe kepemimpinan demokratis yang dijalankan kamad mampu berkontribusi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MA NU A-Hidayah. Ini karena pemimpin telah menjalankan peran, fungsi kepemimpinan, mampu membangkitkan dan memupuk kepercayaan diri pada guru juga staff serta membina dan memupuk kerja sama tim yang solid. Peningkatan mutu pendidikan dilakukan kamad melalui pelaksanaan supervisi dan kepemimpinan. Hasilnya dari supervisi terjadi perbaikan proses pengajaran dan dari kepemimpinan melahirkan tim yang solid.

