

BAB V

PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas dan menghubungkan antara teori dari temuan sebelumnya dan teori yang peneliti temukan dilapangan. Terkadang tidak semua teori sama dengan kenyataan di lapangan begitupun sebaliknya. Maka dari itu perlu di kaji lebih mendalam tentang fakta yang ada. Berkaitan dengan fokus penelitian dalam skripsi ini, maka dalam bab ini akan membahas satu per satu fokus permasalahan yang ada.

A. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Inovasi Lembaga

Pendidikan Studi Kasus di MTsN 5 Kediri

Kepemimpinan merupakan hal terpenting bagi setiap organisasi, tanpa adanya kepemimpinan organisasi tidak akan mencapai tujuan yang diinginkan. Karena pada dasarnya pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinan dengan baik maka organisasi akan berjalan dengan baik dan berlaku sebaliknya. Sementara itu seorang pemimpin tentunya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Gaya ini tentunya menjadi penting karena merupakan cara seorang pemimpin dalam memperlakukan anggota organisasinya. Apabila anggota organisasi merasa nyaman dengan gaya kepemimpinan pemimpinnya maka akan berdampak baik bagi organisasi dan mempermudah dalam mencapai tujuan organisasi.

Penerapan kepemimpinan dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan maka dibutuhkan kemauan dan kemampuan seorang pemimpin yang handal,

professional yang mampu mengelola dan menggerakkan semua potensi yang ada, serta mampu melakukan pembacaan yang baik mulai dari kekuatan atau kelemahan hingga pada kesempatan dan ancaman. Sehingga untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat serta kualitas (mutu) perilakunya. Sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya.

Melihat kompleksitas madrasah baik dari segi dalam maupun luar maka dibutuhkan seorang kepala madrasah yang mempunyai kepemimpinan strategis, visioner dan transformatif. Demikian kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan dengan berbagai fungsi dan perannya tentunya menjadi orang yang bertanggung jawab atas segala aktifitas di lingkup madrasah yang di pimpinnya.

Kepala madrasah dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin, berbagai teknik dan cara harus dilakukan sehingga akan tercipta keberhasilan yang efektif, sesuai dengan tujuan dan visi misi pendidikan. Sebagai seorang pemimpin ia harus dapat menggerakkan semua komponen yang terlibat dalam lembaga pendidikan di MTsN 5 Kediri. Karena maju dan tidaknya lembaga pendidikan yang dikelola tergantung kepada kepala madrasah dalam memimpinya.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya seorang kepala madrasah mempunyai cara yang berbeda. Cara yang digunakannya merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepribadian seorang pemimpin.

Dari setiap cara yang digunakan banyak di pengaruhi oleh kondisi, pengetahuan, dan keterampilan.

Kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya diperlukan suatu gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh anggotanya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan bapak kepala madrasah MTsN 5 Kediri menggunakan gaya demokratis, dengan tujuan meningkatkan kualitas, profesionalisme ketenagaan, peningkatan sarana dan prasana, pembinaan siswa, dan peningkatan bidang akademik maupun non akademik.

Gaya-gaya kepemimpinan yang pokok menurut purwanto ada tiga yaitu kepemimpinan yang otokratis, kepemimpinan *laissez faire*, dan kepemimpinan yang demokratis.¹ Gaya kepemimpinan otokratis ialah dari kata *otokratik* dapat diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, keras kepala sehingga setiap produk pemikiran dipandang benar.² Kepemimpinan otokratis atau kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan dengan segala kebijakan dan keputusan di ambil dari dirinya sendiri secara penuh. kepemimpinan ini tidak menghendaki adanya musyarah, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Sehingga dalam setiap tindakan dan perbuatannya tidak dapat di ganggu gugat.³

Pemimpin dengan gaya seperti ini selalu bertindak atas kekuasaan yang dimilikinya dan bersifat paksaan, sehingga membuat lingkungan pekerjaan

¹ Ngali Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 26

² Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hal. 212

³ Purwanto, *administrasi dan supervisi*, hal. 48-49

menjadi kaku, dan menimbulkan hubungan yang tidak harmonis didalam lingkungan kerja.

Kepemimpinan *Laissez Faire* merupakan gaya Kepemimpinan yang membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya, pemimpin tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap perkerjaan anggotanya sehingga kekuasaan dan tanggung jawab simpang siur, berserakan dan tidak merata di antara setiap anggota-anggota kelompok.⁴ Dengan demikian sepanjang orang yang dipimpin merasa mampu mengambil keputusan sendiri dan melaksanakan sendiri pula, maka pemimpin tidak merasa perlu mengambil tindakan. Kebebasan diberikan menurut kemauan orang-orang yang dipimpinya. Akibatnya segala wewenang dan tanggung jawab tidak terarah.

Kepemimpinan demokratis Inti demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memosisikan pekerjaan atau tanggung jawab dari, oleh dan untuk bersama. Kepemimpinan ini dilandasi anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan dicapai.⁵ Kepemimpinan Demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang berdasarkan demokrasi, pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan gaya kepemimpinan yang diterapkan di MTsN 5 Kediri ialah gaya kepemimpinan demokratis. Inti gaya demokratis adalah keterbukaan dan keinginan memosisikan pekerjaan atau tentang tanggung jawab diri,

⁴ *Ibid*, hal. 49

⁵ Danim, *Visi Baru Manajemen ...*, hal. 213

oleh dan untuk bersama. Kepemimpinan ini dilandasi anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan dicapai.⁶

Kepala madrasah MTsN 5 Kediri menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dengan cara memutuskan kebijakan-kebijakan yang diambil dengan bermusyawarah, kerjasama dengan pihak guru-guru staff untuk mencapai kabaikan dan kemajuan madrasah bersama. Dengan begitu gaya kepemimpinan yang diterapkan bapak kepala madrasah bersifat terbuka sehingga anggota bisa menerima keputusan yang di ambil secara bersama.

Penelitian Hafidhul Ulum dengan judul Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme guru di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Huda Karangsono Ngunut Tulungagung, menjelaskan bahwa tipe kepemimpinan yang dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan profesionalisme guru adalah dengan lebih cenderung kepada tipe pemimpin yang demokratis.⁷

Sama halnya dengan penelitian yang peneliti lakukan. kepemimpinan kepala madrasah MTsN 5 Kediri juga menerepkan gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan demokratis lebih cenderung banyak disukai oleh anggota yang di pimpin karena sifatnya yang lebih mementingkan

⁶ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hal. 213

⁷ Muhammad Hafidhul Ulum, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Huda Karangsono Ngunut Tulugagung*. (Tulungagung : Skripsi tidak diterbitkan, 2012)

seluruh pihak dari diri sendiri. Jadi penelitian yang dilakukan oleh penulis sangat relevan dan mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

B. Hambatan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Inovasi Lembaga Pendidikan Studi Kasus di MTsN 5 Kediri

Keberhasilan kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah, apa bila kepala madrasah mampu mempengaruhi, menggerakkan, membimbing dan mengarahkan anggota secara tepat segala kegiatan yang ada di dalam lingkup sekolah bisa terlaksana secara efektif sebaliknya jika tidak bisa menggerakkan secara efektif maka tidak akan bisa mencapai tujuan secara optimal. Namun begitu tetap dan pasti akan menemui yang namanya hambatan, karena hambatan akan selalu menyertai dalam hal apapun. Walaupun gaya yang diterapkan sudah sangat cocok di lingkungan madrasah. Hambatan bisa datang dari berbagai segi di lingkungan madrasah.

Standart minimal tugas dan peran kepala madrasah ialah harus melaksanakan pengembangan inovasi agar lembaga yang dipimpinnya bisa maju dan unggul di lingkungan masyarakatnya. Sehingga target keberhasilan dari kegiatan pengembangan inovasi dilakukannya dapat secara optimal. Kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan Inovasi pasti juga terdapat hambatan yang ikut menyertai. Sebab melakukan inovasi juga tidak mudah. Perlu adanya dukungan, kerjasama yang baik. Musyawarah. Dan dari segi

matrial dana juga di butuhkan, tanpa diperlukan adanya daya dukung yang memadai maka akan sulit sekali dalam melakukan inovasi.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan inovasi juga menemukan hambatan, hambatan lembaga pendidikan di MTsN 5 Kediri sebagai berikut:

Hambatan yang selama ini ada dalam rangka melakukan inovasi di MTsN 5 Kediri yang di padang esensial adalahny lemahnya budaya siswa untuk disiplin dan daya dukung yang kurang. Memang budaya ke disiplin ini tidak bisa di hentikan, siswa masih belum mamahami tentang arti pentingnya kedisiplinan tetapi budaya kedisiplinan ini sudah bisa berkurang. Hanya tinggal beberapa siswa saja satu sampai lima siswa saja.

Saat peneliti melakukan penelitian memang hambatan pertama yang di kemukakan oleh bapak ibu guru adalah kurangnya pemahaman siswa tentang kedisiplinan, masih ada beberapa siswa yang masih kurang disiplin sehingga bapak ibu guru harus terus mangawal semua kegiatan siswa, agar bisa tertib dan tidak mengganggu. Contoh yang bisa di ambil adalah ketika jam 7 tetap pintu gerbang sudah harus di tutup masih ada beberapa siswa yang terlambat, kemudian saat jam pelajaran banyak siswa yang masih di luar kelas, kemudian bapak kepala madrasah berkeliling untuk mengkondisikan siswa-siswa tersebut masuk kelas dan tertib tidak mengganggu jam pelajaran kelas lain. lalu saat kegiatan solat jamaah dhuhur juga harus tetap di damping karena jika tidak pasti aka nada siswa yang masih berlari-lari dan melakukan

kegiatan sendiri-sendiri, yang mengganggu kegiatan solat berjamaah, jadi bapak ibu guru juga teta harus memdampingi agar kegiatan solat berjamaah dapat dilaksanakan dengan tertib.

Hambatan yang lain adalah dari segi material keuangan dalam melakukan inovasi tak luput dari diperlukan dana untuk pengembangan madrasah. Saat peneliti meneliti memang banyak sekali inovasi yang dilakukan bapak kepala madrasah terutama di bidang sarana dan prasana namun bapak kepala madrasah tetap berusaha memaksimal kan hasil inovasi dengan dana yang seadanya sehingga bisa mencapai hasil yang ingin di capai.

Kurangnya dana adalah karena madrasah berasal dari yayasan, jadi madrasah tidak mendapat bantuan dana dari pemerintah, madrasah berusaha mencari dana dengan melakukan swadaya dengan swadaya terhadap wali murid setiap kali penerimaan siswa baru, juga melalui swadaya kantin yang disewakan untuk menambah dana madrasah, juga jariah setiap seminggu sekali yang dilakukan oleh siswa seikhlasnya. Dari situlah pihak madrasah mendapatkan bantuan swadaya dana keuangan untuk melakukan inovasi, dan dikarenakan dana yang minim bapak kepala madrasah selalu memberikan rambu-rambu ketika hendak mekukan inovasi harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi.

Faktor penghambat menurut Rusdiana dalam melakukan inovasi, Ada tiga macam kategori hambatan dalam konteks inovasi yaitu sebagai berikut:⁸

1. Hambatan psikologis
2. Hambatan praktis
3. Hambatan kekuasaan dan nilai

Faktor penghambat di MTsN 5 Kediri disini masuk dalam kategori hambatan praktis. Hambatan praktis merupakan faktor penolakan yang lebih bersifat fisik. Hal ini diasumsikan bahwa hambatan praktis yang sesungguhnya telah dialami banyak orang dalam kegiatan mengajar sehari-hari, yang menghambat perkembangan dan pembaharuan praktik. Tidak cukupnya sumberdaya ekonomi, teknis, dan material sering disebutkan. Untuk itu, faktor waktu perlu diperhitungkan, dikarenakan segala sesuatu dalam perencanaan inovasi perlu mengalokasikan banyak waktu. Selain itu dalam perencanaan dan implementasi inovasi, tingkat pengetahuan dan jumlah dana yang tersedia harus dipertimbangkan.⁹

Penelitian Hafidhul Ulum dengan judul Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme guru di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Huda Karangsono Ngunut Tulungagung, menjelaskan bahwa ada beberapa faktor penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan

⁸ Rusdiana, *Konsep Inovasi Pendidikan*. (Bandung , CV. Pustaka Setia 2014), hal.85

⁹ *ibid*,...hal.85

professional guru di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Huda. Faktor penghambat tersebut ialah mengenai keterbatasan dana dan keterbatasan fasilitas.¹⁰

Sama halnya dengan penelitian yang peneliti lakukan. Kepala madrasah juga memiliki hambatan yang sama dalam melakukan inovasi di MTsN 5 Kediri yaitu keterbatasan dana. Sehingga penelitian yang dilakukan oleh penulis sangat relevan dan sangat mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

C. Dampak Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Inovasi Lembaga Pendidikan Studi Kasus di MTsN 5 Kediri

Kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan inovasi lembaga pendidikan, ada hal yang tidak secara langsung terlibat dalam perubahan tersebut tetapi bisa membawa dampak, baik positif maupun negatif, dalam pelaksanaan pembaharuan pendidikan. Lingkungan madrasah secara langsung atau tidak langsung, sengaja maupun tidak terlibat. Sebab apa yang ingin dilakukan dalam pendidikan sebenarnya mengubah lingkungan madrasah lebih baik. Tanpa melibatkan anggota lingkungan madrasah, inovasi pendidikan yang dilakukan kepala madrasah tentu akan terganggu, bahkan bisa merusak apabila mereka tidak diberitahu atau dilibatkan. Keterlibatan anggota dalam inovasi pendidikan sangatlah berpengaruh pada hasil tujuan yang ingin dicapai.

¹⁰ Muhammad Hafidhul Ulum, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Huda Karangsono Ngunut Tulugagung*. (Tulungagung : Skripsi tidak diterbitkan, 2012)

Dampak inovasi dapat di bagi menjadi : (a) sesuai dengan yang di inginkan atau tidak sesuai dengan yang di inginkan. (b) dampak secara langsung atau dampak tidak langsung. (c) dampak yang bias diantisipasi atau dampak yang tidak bias diantisipasi.¹¹

Dampak yang dirasakan dalam kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi lembaga di MTsN 5 Kediri ialah dampak dari segi positif, dampak positif yang dirasakan ialah belajar menjadi lebih kondusif, nyaman untuk belajar, dan sarana prasarana yang semakin memadai menjadi lebih efektif dan efisien, suasana madrasah dan anggota-anggota menjadi guyub rukun, siswa menjadi lebih semangat ikut serta dalam memajukan kualitas madrasah.

Dampak positif yang dirasakan oleh bapak ibu guru di lingkungan madrasah juga kariawan yang lain adalah adanya suasana yang lebih nyaman, ayem tentrem, huyub rukun, suasana kekeluargaan bisa dirasakn dengan terbukaan dari bapak kepala madrasah bapak ibu guru tidak lagi merasa khawatir atau takut untuk menyampaikan ide-ide dan masalah yang di temui kepada bapak kepala madrasah dan dapat diselesaikan secara bersama-sama dengan musyarahen itu dampak positif yang dirasakan oelh bapak ibu guru. Kumudian dampak dari melakukan inovasi sarana dan prasarana yang dilakukan bapak kepala madrasah sangat bagus memberikan kenyamanan terhadap semua pihak, baik bapak ibu guru, karyawan dan siswa, di mulai dari gor, sangat berdampak positif jadi saat ada acara bisa di pusatkan di gor sehingga tidak mengganggu kegiatan pembelajaran jika acara tersebut

¹¹ Rusdiana, *Konsep Inovasi*,.... hal. 89

dilaksanakan dalam jam belajar yang efektif. Lalu mengenai lap untuk unbk juga sangat memberikan dampak positif bagi siswa, karena siswa tidak perlu takut jika tidak bisa mengikuti ujian di karenakan tidak punya laptop, pihak madrasah sudah menyediakan empat ruang unbk yang per ruangnya tersedia 40 computer sangat cukup untuk kegiatan unbk.

Dampak yang bisa dirasakan lagi adalah adanya pengenalan madrasah ke publik dengan melalui youtube channel MTsN 5 tv, semakin banyak masyarakat yang akan mengenal dan mengetahui kualitas dari madrasah. Juga pendaftaran madrasah yang juga sudah bisa mendaftar melalui sistem online dengan system online ini sangat memudahkan calon siswa-siswa yang ingin mendaftar ke madrasah dengan keterbatasan jangkauan. Juga dampak lain yang dirasakan adalah banyak nya siswa yang sudah mengerti akan kualitas madrasah sehingga banyak siswa yang mendaftar, sampai pihak madrasah harus mengeliminasi siswa dengan menjalan kan sistem ujian yang ketat, jadi siswa yang masuk ke madrasah adalah memang bena-benar siswa yang terbaik yang mampu lolos dalam tahap seleksi.

Penelitian Lia Rahmawati dengan judul Inovasi Guru pendidikan Agama islam dalam membina prilaku siswa di SMP Negeri 1 Durenan Trenggalek Tahun Ajaran 2015/2016 bahwa hasil penelitian ini ialah sesuai dengan hal yang telah direncanakan serta proses pelaksanaannya, inovasi-inovasi dapat dijalankan dengan baik guna untuk memperbaiki perilaku siswa yang kurang

berkenan dan dapat mengarahkannya ke dalam perilaku yang baik (akhlakul kharimah).¹²

Hasil penelitian yang peneliti lakukan mendukung hasil penelitian Lia Rahmawati yaitu Kepala madrasah juga merasakan dampak yang sama dalam melakukan inovasi di MTsN 5 Kediri yaitu dampak positif hasil sesuai dengan yang ingin dicapai. Inovasi yang dilakukan untuk membina siswa dalam berperilaku sudah baik sudah sesuai yaitu siswa sudah mulai membiasakan berperilaku yang baik (akhlakul kharimah). Sehingga penelitian yang dilakukan oleh penulis sangat relevan dan sangat mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Penelitian Ita Lutfiani dengan judul Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Multi Situs Di Smpn 1 Sutojayan Dan Smpn 2 Sutojayan Blitar bahwa hasil penelitian ialah hasil peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar adalah 1) laporan rekap hasil evaluasi; 2) membuat fakta integritas; 3) penggunaan sistem penilaian dan ketuntasan belajar (KKM) melalui komputersasi dapat mempermudah akses para guru dan siswa agar bisa mengetahui kedeteilan hasil siswa yang diperoleh; 4) pemberian reward; 5) pembagian tugas atau tambahan jabatan sebagai wakil kepala sekolah bagi guru yang mempunyai tingkat penilaian dan tinggi; 6) identifikasi dari hasil

¹² Lia Rahmawati, *Inovasi Guru Pendidikan Agama Islam dalam Membina Prilaku Siswa di SMP Negeri 1 Durenan Trenggalek Tahun Ajaran 2015/2016*. (Tulungagung, sikripsi tidak diterbitkan:2016)

evaluasi untuk merevisi permasalahan yang timbul; 7) network/internet merupakan sumber informasi.¹³

Hasil penelitian yang peneliti lakukan mendukung hasil penelitian Ita Lutfiani yaitu Kepala madrasah juga merasakan dampak yang sama dalam melakukan inovasi di MTsN 5 Kediri yaitu dampak positif hasil sesuai dengan yang ingin dicapai. Hasilnya ialah membuat fakta integritas, penggunaan sistem penilaian dan ketuntasan belajar (KKM) melalui komputersasi dapat mempermudah akses para guru dan siswa agar bisa mengetahui kedeteilan hasil siswa yang diperoleh, pemberian reward, pembagian tugas atau tambahan jabatan sebagai wakil kepala sekolah bagi guru yang mempunyai tingkat penilaian dan tinggi, identifikasi dari hasil evaluasi untuk merevisi permasalahan yang timbul, network/internet merupakan sumber informasi. Dari hasil penentian tersebut hasilnya sesuai dengan yang di harapkan. Sehingga penelitian yang dilakukan oleh penulis sangat relevan dan sangat mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. bahwa hasil yang diinginkan sesuai dengan inovasi yang ingin di capai juga memberikan dampak yang positif bagi madrasah.

¹³ Ita Lutfiani, *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Multi Situs Di Smpn 1 Sutojayan Dan Smpn 2 Sutojayan Blitar*. (Tulungagung, sikripsi tidak diterbitkan,2015)