

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Pada bab ini secara berturut-turut akan menjelaskan secara lebih detail mengenai : A) Data/Paparan data dan B) Temuan Penelitian di Madrasah Diniyah Pondok pesantren Roudlotul Mustofa dan Madrasah Diniyah Pondok Pesantren Al-Fattahiyyah. Kemudian, dalam paparan data penelitian ini membahas tentang : 1) Keterampilan Konsep (*Conceptual Skills*) Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Belajar, 2) Keterampilan Teknik (*Technical Skill*) Kepala Sekolah dalam Penjaminan Mutu Belajar, dan 3) Keterampilan Hubungan Manusiawi (*Human Skill*) Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Belajar.

A. Paparan Data

Pada paparan data ini membahas mengenai keterampilan manajerial kepala madrasah dalam peningkatan mutu belajar santri.

Terlebih dalam pembahasan ini untuk membahas tentang peningkatan mutu belajar santri dilembaga madrasah diniyah Roudlotul Mustofa dan madrasah diniyah Al-Fattahiyyah meski dibidang masih menerapkan sistem salafi dalam model pembelajarannya, namun dalam proses pengelolaan telah menerapkan beberapa sistem yang sama dengan lembaga formal yakni adanya pengelolaan lembaga dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi sampai dengan pelaksanaan penindak lanjutan dari evaluasi sebagai bahan penjaminan mutu belajar santri.

Sebagaimana diungkapkan oleh kepala madrasah Roudlotul Mustofa Ust. Aang Kunaifi

“Bahwa dalam sistem penerapan dilembaga kami sudah menerapkan beberapa aspek yang mirip dengan lembaga formal agar memudahkan dalam pengelolaan lembaga dan juga menjadi jaminan mutu belajar santri”¹

Hal senada juga disampaikan oleh kepala madrasah Al-Fattahiyyah Ust. Irfan Nachrowi

“Dalam lembaga kami memang sejak awal dalam sistem pengelolaan mengacu dengan pondok Lirboyo yang telah menerapkan model pengelolaan yang sama dengan lembaga formal, karena sebagian besar guru pengajarnya adalah alumni pondok Lirboyo”²

Hal ini diharapkan peneliti akan terlihat jelas peran dari ketrampilan manajerial kepala madrasah dalam peningkatan mutu belajar santri.

1. Paparan data Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa Tulungagung

a. Keterampilan Konsep (*Conceptual Skills*) Kepala Sekolah Dalam

Peningkatan Mutu Belajar

Ketrampilan konseptual yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam peningkatan mutu belajar santri dapat dilihat dalam beberapa hal, seperti

1) menganalisis dan membuat konsep, 2) keterampilan berpikir rasional, 3) mampu menganalisis berbagai kejadian, 4) ketrampilan memberi perintah.

1) Keterampilan Menganalisis dan Membuat Konsep

Dalam hal menganalisis dan membuat konsep dalam meningkatkan mutu belajar di madrasah, kepala madrasah selalu membuat konsep perencanaan yang harus dijalankan oleh seluruh warga madrasah yang sudah sesuai dengan visi dan misi lembaga, rencana kegiatan pada semester ganjil maupun rencana kegiatan

¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Roudlotul Mustofa. pada tanggal 12/4/2017

² Wawancara dengan Kepala Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 11/4/2017

semester genap. Setelah rencana itu dibuat baru didiskusikan kepada para wakil madrasah, untuk selanjutnya disampaikan kepada seluruh dewan guru dan karyawan. Namun seandainya ada diantara program yang perlu diperbaiki masih diberi kesempatan untuk ditinjau kembali untuk perbaikan.

Hal tersebut dapat penulis ketahui dari hasil wawancara dengan Ust. Aang Kunaifi selaku kepala madrasah :

“Sebelum memasuki kegiatan pembelajaran dimadrasah, maka terlebih dahulu kami bersama-sama dengan wakil kepala madrasah, untuk membuat perencanaan kegiatan agar kegiatan selalu terarah dan tercapai sesuai dengan visi dan misi lembaga madrasah ini. Kegiatan-kegiatan tersebut setelah dibuat baru dianalisis untuk perbaikan. Adapun rencana kegiatan meliputi: uraian kegiatannya apa saja, bulan dan minggu ataupun harian yang selanjutnya ditentukan waktu pelaksanaan, dan siapa saja yang melaksanakan, Kemudian untuk uraian kegiatan meliputi: kegiatan umum, pengajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, ketata usahaan, keuangan dan hubungan masyarakat”³.

Berdasarkan W,1 ditemukan bahwa sebelum memasuki awal ajaran baru, kepala madrasah bersama-sama dengan wakil kepala madrasah selalu melakukan konsultasi pendahuluan untuk membuat perencanaan agar kegiatan pengajaran selalu terarah dan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dari wawancara dengan kepala madrasah tersebut, kemudian peneliti lakukan penggalian data lanjutan melalui wawancara dengan salah seorang guru, Ust. Bibit Eko Pranomo :

“Kepala madrasah selalu memberikan dorongan dan motivasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang telah direncanakan

³ Wawancara dengan Kepala Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 23/4/2017

dan memberikan imbalan atau penghargaan bagi guru berdedikasi tinggi dan semangat kerja, serta melahirkan prestasi yang terbaik dari setiap kegiatan yang dilaksanakan untuk kepentingan madrasah”⁴.

Dari hasil wawancara ini membuktikan bahwa dalam keterampilan menganalisis dan membuat konsep mengacu pada target. Dan keterampilan membuat konsep mengakar dari bawah yang kemudian dijabarkan melalui sebuah analisis. Ada unsur penawaran dari konsep yang telah dibuat agar kegiatan yang dilaksanakan sejalan dengan visi dan misi madrasah.

Sebagaimana hasil wawancara diatas peneliti selanjutnya melakukan observasi dan diketahui bahwa visi dan misi dari lembaga pendidikan madrasah Roudlotul Mustofa sebagai berikut :

Visi

Mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang bermutu dan bermanfaat bagi umat, bangsa, dan negara dalam rangka meninggikan kalimah Allah SWT.

Misi

- Melaksanakan Da'wah Islamiyah melalui jalur pendidikan.
- Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia menuju terbentuknya Muslim yang bertakwa kepada Allah SWT, berpengetahuan luas, terampil, mandiri, dan berpengabdian kepada agama, masyarakat, dan negara.

⁴ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 24/4/2017

- Mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur, yang dijiwai oleh nilai-nilai agama.
- Membangun Ukhuwah Islamiyah dan kerjasama antargolongan demi terbentuknya masyarakat yang damai di bawah ridlo Allah SWT.

Dari hasil pemaparan data yang diperoleh dari hasil observasi ini selanjutnya kami langsung melakukan wawancara lanjutan dengan salah satu wali kelas yakni Ustadz Abdul Kholik:

“Kepala madrasah kami ini memang orangnya tanggap dalam setiap kegiatan yang ada dimadrasah, selain itu beliau ini juga terbuka ketika kami memberikan masukan sehingga lembaga ini semakin baik bahkan dalam hal seluruh kegiatan yang ada dimadrasah kami selalu diberi kepercayaan untuk bisa melaksanakan program madrasah dengan baik seperti dalam hal penataan dan pengkoordinasian kelas itu diserahkan kepada para wali kelas sebagai penanggung jawab penuh kegiatan kelas, juga untuk setiap program yang dibuat dan disetujui oleh kepala madrasah ini semuanya tidak keluar dari visi dan misi lembaga madrasah diniyah”⁵

Dari hasil wawancara ini peneliti menganggap bahwa kepala madrasah dalam bekerja dan menjalankan setiap program lembaga madrasah selalu mengikutsertakan para tenaga pendidikan sebagai pelaksana dari seluruh kegiatan yang ada dimadrasah diniyah ini.

2) **Ketrampilan Berfikir Rasional.**

Setiap kepala madrasah dituntut untuk mampu berfikir rasional atau mempunyai intelektual yang tinggi dalam mengerakkan roda yang ada di madrasah. Ketrampilan yang dimiliki oleh pemimpin

⁵ Wawancara dengan Wali Kelas Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa pada tanggal 25/4/2017

organisasi atau madrasah memungkinkan dapat mencapai keuntungan ganda. Keuntungan ganda dapat diperoleh jika pemimpinnya mempunyai ketrampilan konseptual khususnya dalam hal berfikir rasional. Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan dan data yang diperoleh melalui dokumen yang ada dimadrasah dapat dikatakan bahwa kepala madrasah mempunyai intelektual yang tinggi dan mempunyai ketrampilan berfikir rasional. Ketrampilan itu terlihat dari kegiatan kepala madrasah yang mampu mengaja para wali santri untuk bersama-sama dalam mengembangkan madrasah, hal berikut baik berupa rehab maupun pembangunan ruang belajar baru dan ide-ide dalam pelaksanaan bahkan strategi dalam melaksanakan kegiatan.

Data dari peneliti ini selanjutnya dilakukan pengkajian ulang dengan melakukan wawancara dengan salang seorang wali santri yakni Bapak. Murtdlo :

“Anggapan saya tentang kepala madrasah, dia itu sosoknya baik dan sopan dalam tutur kata, juga kalau ditanyai mengenai keadaan peserta didik jawabnya juga enak dan mudah diterima, dan beliau ini juga memberikan kesadaran kepada kami bahwa dalam proses belajar itu dibutuhkannya tempat yang nyaman, maka dari itu setiap madrasah ini melakukan pembangunan kami para wali santri selalu membantu baik itu dari segi materi maupun nono materi dengan tujuan adar putra-putri kami dalam menuntut ilmu itu bisa berjalan dengan baik karena memiliki tempat yang nyaman”⁶

⁶ W1. WS Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 23/4/2017

Untuk meverifikasi dari hasil wawancara diatas selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan salah seorang tenaga pendidik yakni Ustadz Yani :

“Sebagaimana kami para tenaga pendidik merasakan bahwa beliau kepala madrasah ini meski memang bawaan beliau adalah orang yang humoris namun beliau mampu menangkap usulan dari kami dalam hal seluruh kegiatan yang ada dimadrasah, semua hal itu yang lebih penting adalah kepala madrasah menurut saya pribadi adalah sosok yang bukan hanya mampu berhubungan baik dengan para wali santri untuk sekedar meyampaikan informasi tentang keadaan madrasah, tapi juga mampu memberikan arahan kepada kami agar bisa bersikap baik kepada seluruh warga yang ada disekitar madrasah dan juga para komite madrasah yakni para wali santri”⁷.

Dari wawancara ini selanjutnya peneliti beranggapan bahwa sosok kepala madrasah ini mampu menyatukan dirinya kepada para elemen tenaga pendidikan juga mampu memberikan contoh yang baik untuk bisa bersikap dengan seluruh elemen yang ada dimadrasah begitu juga dengan para wali santri sebagai elemen yang berkepentingan secara langsung dala pendidikan para santri.

Untuk lebih jelasnya kemudian kami melakukan wawancara kembali dengan ustadz Aang Kunaifi :

“Madarash diniyah itu perlu kita sadari bersama mas bahwa madrasah diniyah itu berdiri bukan untuk kepentingan materi namun untuk tujuan agar ilmu agama bisa tersalurkan dengan seluruh generasi bangsa yakni para santri, maka dari itu kami para tenaga pendidikan tidak akan mampu menjalankan amanat untuk mendidik para santri jika tanpa adanya bantuan dari para wali santri baik itu dalam segi materi maupun non materi, sebagaimana mas bisa lihat bahwa ruang kelas kami ini terbatas namun minat masyarakat untuk menitipkan anaknya disini terus meningkat,

⁷ Wawancara dengan tenaga pendidik Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa pada tanggal 24/4/2017

maka kami memerlukan ruang yang nyaman untuk belajar para santri meski kami sebagian besar masih memakai ruang SMP untuk belajar tapi mulai tahun kemaren *Alhamdulillah* setelah diadakannya pertemuan wali santri, banyak wali santri yang mengusulkan untuk membangun gedung baru karena melihat masih ada lahan kosong milik madrasah, maka seluruh para tenaga pendidik menganggapnya dengan baik sehingga pada saat pertemuan itu juga diputuskan bahwa iuran pembangunan kelas baru, dan *Alhamdulillah* tahun ini lantai pertama ini bisa digunakan untuk mengaji para santri dan berlanjut untuk lantai dua *Inshaallah* Sampai lantai tiga”.⁸

Dari pemaparan hasil wawancara ini peneliti beranggapan bahwa proses kedekatan kepala madrasah dengan para wali santri inilah yang menjadikan wali santri dan seluruh elemen yang berkaitan dengan madrasah ini bisa saling membantu untuk menyelenggarakan proses kegiatan belajar mengajar yang nyaman bagi para santri.

Dari pemaparan hasil wawancara diatas peneliti sempat mengabadikan berupa foto tentang proses kegiatan pembangunan dimadrasah diniyah Roudlotul Mustofa sebagai berikut :



Gambar 01. Salah satu proses pembangunan kelas madrasah

⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah Diniyah pada tanggal 24/4/2017

3) Mampu Manganalisis Berbagai Kejadian.

Dalam setiap kejadian dan permasalahan yang terjadi dimadrasah, kepala madrasah selalu dapat memberikan petunjuk, bimbingan serta nasihat, baik yang berhubungan dengan masalah kesiswaan, pengajaran, maupun yang berhubungan dengan masyarakat. Kegiatan yang akan dilaksanakan oleh madrasah terlebih dahulu dimusyawarohkan dengan kepala madrasah dan diberikan masukan atau pembinaan, sehingga setiap kegiatan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara salah seorang guru, yakni Ust. Huda :

“Setiap kegiatan yang berhubungan dengan siswa, misalnya ekstra kurikuler yang dilaksanakan dimadrasah ini, kepala madrasah selalau memberikan arahan-arahan yang sangat baik serta mampu mengayomi dalam kegiatan yang akan dilaksanakan. Beliau selalu aktif mendampingi kegiatan siswa dalam melaksanakan kegiatan yang walaupun sudah ada guru yang ditunjuk untuk membimbingnya”⁹

Berdasarkan hasil wawancara ini kepala madrasah mempunyai ketrampilan dalam menganalisis berbagai kejadian. Untuk membuktikan ini, peneliti lakukan wawancara dengan komite madrasah, Bapak Nashuha:

“Kepala Madrasah, pak Aang ini memang cepat tanggap dalam mengatasi berbagai persoalan madrasah baik berkaitan dengan guru-guru, tata usaha, dan karyawan serta siswa. Ada permasalahan krusial pernah terjadi yakni sistem upah untuk guru mengajar dahulunya menggunakan sistem biasa dikenal bisyaroh dalam sistem ini baik guru yang aktif maupun yang tidak mendapatkan hasil yang sama setiap bulannya, akibatnya banyak

⁹ Wawancara dengan Tanga Pendidik madrasah Diniyah Roulotul Mustofa pada tanggal 24/4/2017

kelas yang kosong dan kinerja tenaga pendidik kurang maksimal. Namun beliau dengan cepat bereaksi dengan tidak segan-segan mengusulkan kepada pengasuh pondok bagaimana jikalau sistem upah diubah dari sistem bisyaroh menjadi gaji, yang pada akhirnya setelah peristiwa itu sampai sekarang mulailah sedikit kelas yang tidak ada gurunya bahkan bisa dibilang semua aktif sesuai dengan jadwal”¹⁰.

Dari pemaparan wali santri ini menunjukkan betapa dekatnya hubungan wali santri kepala madrasah sehingga menjadikan program lembaga madrasah diniyah bisa berjalan dengan baik dan terencana, dan lebih dini dalam menanggapi kejadian dimadrasah.

Selanjutnya untuk memverifikasi hasil wawancara diatas peneliti melakukan wawancara lanjutan dengan kepala madrasah diniyah yakni

Ust. Anang Kunaifi :

“Agar madrasah ini bisa berjalan dengan baik dan bisa menganalisis lebih dini tentang apa yang perlu dibenahi dan dikembangkan kami selalu melakukannya dengan membahas bersama dengan para tenaga pendidik yang rutin dilakukan pada setiap pertengahan bulan, selain itu pada saat itu juga akan dibahas mengenai semua yang berkaitan dengan program madrasah dan disaat itu juga akan dilakukan bagaimana cara pemecahan permasalahan dan membagi tugas dalam menjalankan program”¹¹.

Dari hasil pemaparan hasil wawancara diatas, peneliti sempat mengabadikan momen evaluasi yang diselenggarakan rutin setiap pertengahan bulan dalam bentuk foto :

¹⁰ Wawancara dengan Wali Santri Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa pada tanggal 24/4/2017

¹¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa 25/4/2017



Gambar 02. Rapat Evaluasi Madrasah

4) **Ketrampilan Memberi Perintah.**

Kinerja kepala madrasah sebagai manajer pendidikan sebenarnya berjalan seiring dengan keteladanan. Keteladanan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada warga madrasah seperti memberi contoh, mengajarkan keahlian, berbagi pendapat dan pengalaman serta bekerjasama secara erat, skeligus mendidik mereka agar dapat menjadi pribadi-pribadi yang matang dan kreatif. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara wakil kepala madrasah, Ust. Ulin Nuha :

“Dalam setiap kegiatan dimadrasah, kepala madrasah selalu memberikan tugas untuk dikerjakan dengan bidang tugas masing-masing. Misalnya semua guru diwajibkan untuk membuat soal semester, terlebih dahulu kepala madrasah juga membuat soal semester. Ini membuktikan bahwa kepala madrasah mampu memberikan contoh teladan bahwa kewajiban yang diperintahkan oleh kepala madrasah memang telah dikerjakan terlebih dahulu oleh kepala madrasah”¹²

Selanjutnya menurut Ust. Aziz :

¹² Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa pada tanggal 25/4/2017

“Kepala Madrasah ini beliau bapak Aang setuju saya dalam membagi tugas itu kalau dalam hal-hal yang sifatnya mendesak dilakukan secara pribadi, contoh, mengenai keuangan, tapi kalau yang sifatnya umum yang berkaitan dengan program madrasah beliau ini melakukan penunjukan perintah melalui kesepakatan mufakat yang dilakukan pada saat rapat evaluasi lembaga”¹³

Dengan demikian maka secara langsung menurut peneliti kepala madrasah mampu memberikan perintah secara lisan dengan bahasa yang santun dan terkadang delegasi tugas dengan bahasa yang penuh keakraban tetapi tegas kepada para guru dan karyawan untuk dikerjakan.

Secara tidak langsung kepala madrasah mampu memberikan perintah melalui keteladanan sehingga para guru tidak merasa keberatan untuk melaksanakan perintah yang mesti dikerjakan.

b. Keterampilan Teknik (*Technical Skill*) Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri.

Ada beberapa keterampilan teknis yang dilakukan oleh kepala Madrasah diniyah pondok pesantren Roudlotul Mustofa Rejotangan dalam menjamin mutu belajar santri antara lain: 1) keterampilan melaksanakan kegiatan madrasah, 2) keterampilan memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana, 3) menyusun laporan pertanggung jawaban dan 4) keterampilan menata ruang.

¹³ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 25/4/2017

1) Keterampilan Melaksanakan Kegiatan Madrasah

Aktivitas kepala madrasah dalam melaksanakan keterampilan secara teknis berupa instruksi terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh guru dan karyawan, menetapkan pembagian kerja (*Job Discription*), membentuk tim kerja dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat global dan menghajatkan penyelesaian secara cepat. Delegasi tugas yang jelas terhadap guru dan karyawan terkait dengan kegiatan akademik, non-akademik, maupun administratif.

Data keterampilan kepala madrasah dalam melaksanakan kegiatan madrasah digali melalui teknik wawancara dengan wakil kepala madrasah dan guru-guru. Dalam hal ini dengan bapak wakil kepala madrasah bagian sosial, Ust. Bibit Eko

”Cara-cara kepala madrasah melakukan pembinaan kepada guru dan karyawan yaitu dengan mengajak kumpul saya para wakil madrasah dengan kemudian memberikan bimbingan serta arahan, yang selanjutnya memerintahkan kepada kami para wakil madrasah untuk membuat program kerja, setelah selesai kemudian kami serahkan kepada kepala madrasah untuk dikoreksi dan diperbaiki, kalau hasilnya benar-benar sesuai dengan program madrasah baru disosialisasikan kepada guru-guru untuk dilaksanakan”¹⁴.

Hal ini juga dibenarkan oleh salah seorang tenaga pendidik lain yakni beliau Ust. Hadi :

“Dalam melaksanakan kegiatan madrasah biasanya kepala madrasah melakukan pertemuan dahulu dengan salah seorang tenaga pendidik yang bertugas dalam bagian struktur lembaga

¹⁴ Wawancara dengan Wakil Kepala Sosial Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 15/4/2017

yang kemudian bila hal itu bersifat umum maka akan dibahas dalam forum rapat evaluasi lembaga pada pertengahan bulan”¹⁵

Dari hasil wawancara dengan Wakil madrasah bagian sosial dan tenaga pendidik ini dapat diketahui bahwa kepala madrasah dalam melakukan pembinaan kepada dewan guru selalu bersifat demokratis, artinya melibatkan para tenaga pendidik untuk bertukar pikiran atau pendapat untuk merencanakan segala sesuatu yang berhubungan dengan pembinaan terhadap seluruh dewan guru khususnya dalam pelaksanaan pembelajaran.

Hasil wawancara dengan wakil dan tenaga pendidik ini kemudian peneliti konfirmasi dengan kepala madrasah, Ust. Aang Kunaifi:

”Keterampilan teknis dalam pendidikan dan pengajaran, terutama yang berkenaan dengan program kerja madrasah dilakukan dengan mengajak bertukar pikiran dengan para wakil kepala madrasah kemudian para wakil madrasah saya arahkan untuk membuat program kerja madrasah, setelah selesai kemudian diadakan evaluasi untuk mengetahui apakah sudah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan madrasah diniyah. Setelah diadakan revisi, baru program kerja tersebut diperintahkan untuk disosialisasikan kepada guru-guru untuk dilaksanakan dan jika mengalami kesulitan dalam melaksanakan program tersebut diberi kesempatan untuk berkonsultasi dengan saya selaku kepala madrasah”.¹⁶

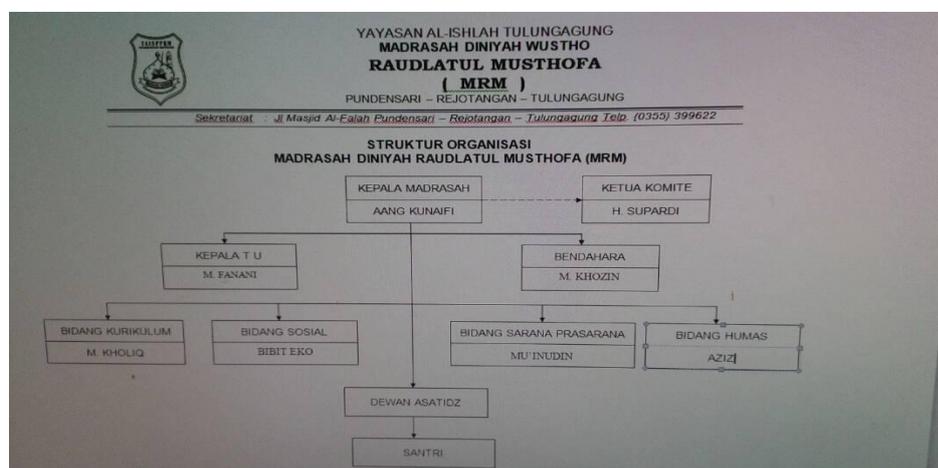
Berdasarkan W.1 dan W.2, ditemukan teknik pengelolaan kegiatan madrasah atau pendidikan dan pengajaran dilakukan kepala madrasah melalui pembinaan masing-masing wakamad. Kepala madrasah memberikan pengarahan dan petunjuk-petunjuk kepada masing-masing wakamad untuk membuat program kerja masing-

¹⁵ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa pada tanggal 12/4/2017

¹⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 16/4/2017

masing. Kepala madrasah mengevaluasi program yang telah dibuat oleh wakamad untuk disesuaikan dengan tujuan, visi dan misi madrasah.

Adapun wakil dalam susunan struktur madrasah diniyah pondok pesantren Roudlotul Mustofa ada beberapa bagain yang masing-masing diberikan untuk hal-hal tertentu, yang kemudian dibantu oleh koordinator masing-masing tingkatan kelas yang ada di madrasah, untuk nantinya bisa dilaksanakan dengan baik oleh para pelaksana kegiatan yag dalam hal ini adalah seluruh wali kelas yang bertugas sebagai penyampai informasi kepada para para santri dan para wali santri. Sebagaimana gambar susunan struktur kepengurusan madrasah diniyah Roudlotul Mustofa berikut :



Gambar 03. Struktur Kepengurusan Madrasah Diniyah Roulotul Mustofa

Dari susunan kepengurusan itulah nantinya akan dimuali segala program kerja lembaga pendidikan madrasah diniyah yang nantinya

dengan adanya struktur kepenguruan itu diharapkan pengelolaan madrasah menjadi lebih baik.

Selain itu, kepala madrasah lebih menekankan pada kedisiplinan yang secara teknis memberikan keteladanan. Bahkan kepala madrasah lebih awal datang ke madrasah dan pulang lebih lambat dari guru dan karyawan lain. Hal ini terungkap melalui wawancara dengan salah seorang guru, Ust. H. Tamam :

“Kepala madrasah selalu menekankan pentingnya disiplin dan mengatakan bahwa kedisiplinan itu akan sangat berpengaruh dalam mempertahankan eksistensi madrasah. Demikian pula perkembangan dan kemajuan madrasah”¹⁷

Dari wawancara ini membuktikan bahwa ketrampilan kepala madrasah secara teknis memberikan komitmen yang kuat agar seluruh guru dan karyawan bekerja maksimal. Kerja keras, cerdas, dan ikhlas untuk mempertahankan eksistensi madrasah. Meskipun hanya berlabelkan lembaga pendidikan non formal yang berada dibawah naungan pondok pesantren Roudlotul Mustofa.

2) Keterampilan Memanfaatkan dan Mendayagunakan Sarana dan Prasarana.

Kegiatan kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan yang bersifat khusus meliputi: memanfaatkan dan mendayagunakan ruang kelas serta segala sesuatu yang ada didalam

¹⁷ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa pada tanggal 17/4/2017

kelas. Kepala madrasah selalu menganjurkan kepada dewan guru untuk memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pembelajaran. Kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan pembelajaran di madrasahny sudah terlaksana, Adapun hasil observasi adalah sebagai berikut:

”Untuk melihat-lihat sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa. Ternyata Kepala madrasah sudah merencanakan dalam berbagai kegiatan, dalam hal menunjang kegiatan diskusi para santri dan menumbuhkan bakat para santri dengan disediakan tempat pengembangan bakat rohani seperti qiroatul kitab (membaca kitab) diwaktu pagi hari setelah jamaah Sholat subuh dan bakat rohani lainnya yakni tartilul qur’an yang diselenggarakan setiap satu minggu sekali pada hari jum’at pagi, dan untuk pengembangan bakat rohani lainnya disediakan waktu malam jum’at sebagai ajang tampil dari berbagai bakat rohani santri seperti pidato, ceramah, qiro’at dan lain sebagainya”.¹⁸

Selanjutnya Kepala madrasah dalam memanfaatkan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pembelajaran tersebut, Kepala madrasah lebih banyak memanfaatkan guru-guru yang dianggap potensial dalam bidang masing-masing untuk dapat membantu kepala madrasah dalam mempergunakan peralatan penunjang pembelajaran. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Ust. Aang Kunaifi sebagai berikut :

“Pemanfaatan dan pendayagunaan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pembelajaran para santri lebih banyak dilakukan secara tidak langsung yaitu dengan cara menunjuk dan memberikan wewenang kepada masing-masing wakil kepala bagian untuk kemudian disampaikan kepada para guru yang

¹⁸ Observasi di Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 16/4/2017

memiliki kemampuan dibidangnya untuk mengajar para santri. Kepala madrasah disini hanya perlu mengontrol dan mengawasi segala kegiatan belajar mengajar santri selain juga ikut andil mengajar sebagai aspek motivasi untuk para tenaga pendidik dan sebagai bahan ukuran dalam evaluasi pembelajaran yang dilakukan melalui para guru dari masing-masing bidang”¹⁹.

Berdasarkan O.1 dan W.1 ditemukan bahwa kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana dalam menunjang kegiatan pembelajaran lebih banyak memberikan pembinaan terhadap para guru-guru bagaimana mempergunakan peralatan pengajaran serta mendemonstrasikan kepada mereka hal-hal yang belum dipahami oleh bawahannya.

Untuk lebih dalam mengenai penggunaan sarana dan prasarana, peneliti melakukan wawancara dengan wakil kepala bagian sapsras (sarana dan prasarana) perihal pemanfaatan alat untuk menunjang proses pembelajaran, Ust. Mu'inudin

“Kami memanfaatkan alat pembelajaran pada saat kegiatan belajar mengajar berlangsung yang apabila ada gejala siswa kurang mengerti dan memahami materi yang di ajarkan. Artinya pemanfaatan alat atau sarana prasarana tergantung situasi dan kondisi pembelajaran”²⁰

Dari hasil wawancara ini strategi kepala madrasah dalam pemanfaatan sarana dan prasarana mengacu pada pilihan yang demokratis. Memberikan keleluasaan pada semua guru untuk melakukann pilihan terbaik dalam proses pembelajaran dengan pemanfaatan sarana dan prasarana. Tidak ada tekanan terhadap guru,

¹⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 16/4/2017

²⁰ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 16/4/2017

namun hanya berupa arahan-arahan dan petunjuk agar proses pembelajaran sukses dan menyenangkan.

Sebagaimana hasil wawancara diatas peneliti dapat tunjukkan dengan beberapa ruang yang ada dimadrasah diniyah Roudlotul Mustofa sebagai sarana penunjang kegiatan yang ada dimadrasah, karena perlu disadari bersama bahwa tanpa adanya pengelolaan sarana dan prasarana kegiatan belajar mengajar itu kurang efektif dan maksimal, meski dalam lembaga ini ruang itu belumlah sepenuhnya milik madrasah namun milik lembaga formal sebagai berikut :



Gambar 04. Pemanfaatan ruang untuk kegiatan belajar mengajar para santri putra Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa



Gambar 05. Pemanfaatan ruang untuk kegiatan belajar mengajar para santri Putri Madrasah Dinaiyah Roudlotul Mustofa

3) Menyusun Laporan Pertanggungjawaban

Kegiatan kepala madrasah dalam menyusun laporan pertanggungjawaban dikerjakan setiap bulan, baik mengenai keadaan kesiswaan, guru dan karyawan, keadaan pembelajaran, sarana prasarana madrasah dan bahkan keadaan keuangan.

Laporan tersebut disampaikan dalam rapat laporan pertanggung jawaban pada setiap bergantian semester dalam rapat evaluasi akhir semester yang diselenggarakan bersamaan dengan pondok pesantren. Hal itu sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Ust. Aang Kunaifi.

”Setiap awal bulan kami selalu membuat laporan pertanggungjawaban terhadap kegiatan di madrasah. Adapun yang dilaporkan tersebut berupa keadaan kesiswaan, keadaan guru dan karyawan, serta mengenai keadaan pembelajaran. Laporan tersebut disampaikan pada saat rapat evaluasi akhir semester secara bersamaan dengan laporan pertanggung jawaban pondok pesantren karena kami lembaga pendidikan yang ada dibawah naungan pondok pesantren”²¹.

Hasil wawancara tersebut juga disampaikan kepada kepala bagian Tata Usaha, Ust. Mohammad Fanani

“Setiap awal bulan saya ditugaskan oleh Kepala Madrasah untuk membuat laporan pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan pengajaran. Kegiatan yang dilaporkan antara lain tentang keadaan siswa, keadaan guru dan karyawan, keadaan pembelajaran dan juga masalah dana serta keadaan sarana dan prasarana”²².

Selanjutnya menurut tenaga pendidik madrasah yakni Ust.

Ma'inudin

²¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 17/4/2017

²² Wawancara dengan Kepala Tata Usaha Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 17/4/2017

“Untuk proses laporan pertanggung jawaban lembaga madrasah diniyah ini biasanya dilakukan pada saat akhir ajaran semester dengan upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah memberikan arahan kepada kami para tenaga pendidik untuk tidak lupa melaporkan segala kegiatan yang ada didalam lembaga madrasah dan juga menyertakan usulan untuk kegiatan program kedepannya, yang selanjutnya semua itu dikumpulkan kepada sekretaris madrasah untuk kemudian dijadikan satu sebagai bahan laporan pertanggung jawaban dihadapan dewan pengasuh pondok pesantren Roudlotul Mustofa”²³

Berdasarkan W.1 sampai W.3 dapat diperoleh informasi bahwa kepala madrasah diniyah Roudlotul Mustofa memiliki ketrampilan untuk menyusun pertanggung jawaban madrasah.

Dan itu dibuktikan dengan adanya dokumentasi yang sempat diabadikan lewat foto sebagaimana berikut :

Mata Pelajaran	K/P	Materi Pokok	Perkuliahan	Alasan Munggal
Matematika	1	Aljabar	1	Perkuliahan
Bahasa Indonesia	1	Menyusun Teks	1	Perkuliahan
Pendidikan Agama Islam	1	Al-Qur'an	1	Perkuliahan
...

Tulungagung, 5 April 2015
 Pengasuh Pondok Pesantren
 Roudlotul Mustofa, S.Pd

Gambar 06. Salah satu laporan pertanggung jawaban Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa tentang jumlah asatidz dan mata pelajaran yang diajarkan

4) Keterampilan Menata Ruang

Ruangan yang ada di madrasah Roudlotul Mustofa itu masih menjadi satu dengan ruangan sekolah formal para santri yang memang

²³ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa pada tanggal 17/4/2017

malamnya tidak dipakai maka dari itu dalam hal penataan ruang itu dijaga bersama baik oleh pihak formal maupun madrasah diniyah, yang membedakan hanya ruang kantor madrasah. baik ruangan belajar yang jumlahnya 16 ruang maupun ruangan lain seperti ruang Kepala Madrasah yang menjadi satu dengan ruangan Tata Usaha, dan ruangan dewan guru. Kesemuanya ruang itu dijaga bersama agar kegiatan belajar mengajar bisa berjalan dengan baik dan nyaman.

Hal tersebut diperoleh dari hasil wawancara dari Kepala Madrasah, Ust. Aang Kunaifi

“Biasanya kami pada setiap bulan melakukan rapat evaluasi yang didalamnya juga melingkupi penataan ruang kelas dan perawatan kelas. Untuk para wali kelas dan pengelola ruangan lain diberikan arahan-arahan untuk dapat menata dan mengelola ruangan agar kelihatan rapi dan indah, sehingga para siswa merasa nyaman untuk belajar karena ruangnya rapi dan indah”²⁴

Selanjutnya menurut wakil kepala bagian saran dan prasarana beliau Ust. Mu'inudin :

“Penataan ruang dimadrasah diniyah Roudlotul Mustofa ini dilakukan dengan memanfaatkan ruang kelas formal SMP mengingat madrasah diniyah ini belum sepenuhnya memiliki ruang kelas untuk kegiatan belajar mengajar para santri hanya lebih khusus untuk pengelolaan agar lebih maksimal kami telah memusatkan ruang kantor madrasah sebagai sarana pusat informasi dan juga tempat rapat evaluasi madrasah diniyah berlangsung”

²⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 18/4/2017

Selanjutnya dalam hal pengelolaan ruang peneliti melakukan wawancara lanjutan kepada salah satu wali kelas madrasah diniyah yakni Ust. Abdul Kholik :

“Dalam penataan ruang kelas memang dimadrasah ini kurang maksimal karena memang ruang kelas yang ada belum bisa mencukupi dari seluruh jumlah kelas yang ada, dan juga mengingat dalam setiap tahunnya madrasah diniyah ini mengalami peningkatan, karena biasanya dalam pengelolaan ruang biasanya kepala madrasah memberikan kewenangan kepada kami para wali kelas untuk memberikan usulan dan masukan yang kemudian diputuskan oleh kepala madrasah melalui rapat evaluasi pada awal ajaran baru berlangsung”²⁵

Berdasarkan wawancara W.1 sampai W.3 ditemukan bahwa kepala madrasah dalam menata ruang memberikan kewenangan penuh kepada masing-masing wali kelas dan pengelola ruangan yang lain melalui rapat dengan memberikan arahan-arahan dan petunjuk-petunjuk agar proses pembelajaran menyenangkan. Hal ini dilakukan agar guru kreatif dan inovatif serta memberikan kesan positif bagi siswa. Dengan adanya kewenangan untuk masing-masing para wali kelas madrasah ini, selain memberikan kemudahan bagi kepala madrasah dalam pengelolaan ruang tapi juga menjadikan para wali kelas untuk senantiasa memfikirkan tentang kenyamanan dalam kegiatan belajar mengajar didalam lembaga madrasah diniyah ini. Sebagaimana gambar dibawah ini :

²⁵ Wawancara dengan wWali Kelas Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa pada tanggal 27/4/2017



Gambar 08. Ruang kantor madrasah sebagai pusat informs dan juga tempat evaluasi kegiatan madrasah berlangsung.

c. Keterampilan Hubungan Manusiawi (*Human Skill*) dalam Meningkatkan Mutu Nalajar Santri.

Keterampilan hubungan manusiawi dapat diwujudkan dalam beberapa hal, seperti: 1) pengaturan lingkungan yang kondusif, 2) keterampilan memahami perilaku guru dalam proses kerja sama, 3) Keterampilan dalam Pemerataan Tugas dan Tanggungjawab.

1) Pengaturan Lingkungan Kerja yang Kondusif

Pengaturan lingkungan kerja yang kondusif meliputi: pengaturan ruang kantor, ruang belajar, dan berupaya mengembangkan suasana yang dapat memotivasi siswa, memberi pembinaan dan keteladanan moral kepada seluruh warga madrasah. Hal ini dapat diperoleh dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Ust. Aang Kunaifi.

”Kepala madrasah dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif melakukan pengaturan dan penataan ruangan kantor, dan ruangan belajar, Meskipun ruangan yang ada di madrasah kami tempat ini ruangnya merupakan milik lembaga formal, dan juga belum sepenuhnya dapat memenuhi keperluan madrasah, kami berusaha memfungsikan ruangan-ruangan tersebut secara maksimal dan menatanya agar kekurangan ruang yang ada terpenuhi meski terkadang alih fungsi, karena menurut saya dalam hal menunjang pendidikan santri memang lebih

kondusif apabila dilakukan didalam kelas, namun apabila ruangan itu tidak ada maka masjidlah yang menjadi alternative kedua kami dalam menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar”.²⁶

Hal senada juga disampaikan oleh salah seorang tenaga pendidik yakni beliau Ust. Yani :

“Untuk menciptakan lingkungan yang nyaman dan kondusif dalam mendukung kegiatan belajar yang baik itu kepala madrasah selalu memberikan arahan kepada para wali kelas untuk nantinya disampaikan kepada para santri dengan wujud adanya piket kelas, namun mengingat madrasah kami ini belum sepenuhnya bisa mencukupi ruang kelas, maka dari itu untuk kelas tsanawiyah itu ruangnya adalah masjid, karena saya sendiri juga sadar bahwa dalam menunjang kegiatan belajar yang baik itu dibutuhkan adanya ruang kelas namun jika belum ada langkah baiknya kegiatan belajar mengajar tetap bisa berjalan dengan salah satunya memanfaatkan masjid sebagai sarana kegiatan belajar mengajar bagi para santri”²⁷

Selain itu menurut salah seorang wali santri yakni beliau Bpk.

Nurrohman :

“Meski dalam madrasah ini belum sepenuhnya kegiatan belajar mengajar dilakukan didalam ruangan kelas, mengingat jumlah kelas dan ruangnya tidak sama, namun menurut saya kegiatan belajar mengajar itu tidak sepenuhnya harus berada dalam sebuah ruangan karena adakalanya dengan ruangan yang lebih terbuka akan menambah kenyamanan para santri dalam mencari ilmu seperti halnya dimasjid atau dikamar para santri, yang penting itu semua tidak mengurangi dari semangat para santri dan juga tenaga pendidik untuk melakukan kegiatan belajar mengajar”²⁸

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, tenaga pendidik serta wali santri ini dapat ditemukan bahwa dalam mewujudkan suasana lingkungan belajar yang kondusif sudah

²⁶ Wawancara dengan Keala Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 18/4/2017

²⁷ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa pada tanggal 15/4/2017

²⁸ Wawancara dengan Wali Santri Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa pada tanggal 20/4/2017

melakukan pengaturan dan penataan ruangan-ruangan yang ada di madrasah dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kondisi yang ada di madrasah dimanfaatkan secara maksimal agar tidak terjadi benturan dengan keinginan orang tua yang memasukkan anaknya ke madrasah diniyah pondok pesantren Roudlotul Mustofa.

Hal ini sebagaimana telah peneliti abadikan lewat foto kegiatan madrasah diluar kelas :



Gambar 09. Suasana kegiatan belajar mengajar diluar kelas santri putra madrasah diniyah Roudlotul Mustofa



Gambar 10. Kegiatan belajar mengajar dikamar santri putri madrasah diniyah Roudlotul Mustofa

2) Keterampilan memahami Perilaku Guru-guru dalam Proses Kerjasama dalam mencapai Tujuan Madrasah

Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama dalam mencapai tujuan madrasah meliputi, menawarkan berbagai konsep program madrasah untuk dibahas bersama dewan guru dan karyawan serta bekerjasama dengan guru-guru untuk melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan bidangnya.

Hal semacam ini dilakukan agar eksistensi madrasah tetap terjaga. Selanjutnya untuk membuktikannya peneliti melakukan wawancara dengan kepala Madrasah, yakni beliau Ust. Aang Kunaifi.

“Saya menganggap bahwa diri saya bukan sebagai pemimpin madrasah tetapi sebagai mitra kerja. Bagi saya semua komponen madrasah (Guru, TU dan karyawan) adalah sama tidak membedakan satu sama lain, tidak ada yang mendapat perhatian lebih atau istimewa, Saya selalu bersikap terbuka, transparansi menjadi prinsip. Dan saya selalu yang menyampaikan dengan segera apabila ada informasi yang menyangkut berbagai permasalahan untuk segera ditindaklanjuti bersama-sama”²⁹.

Untuk memverifikasi apa yang disampaikan oleh kepala madrasah, penulis melakukan wawancara dengan wakil kepala bagian sosial yakni Ust. Bibit Eko secara terpisah pada hari dan waktu yang berbeda.

“Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah sudah baik. Seperti tidak ada jarak antara guru dan kepala madrasah. Hal ini sering dilakukan oleh kepala madrasah dalam rapat evaluasi bulanan untuk selanjutnya dilakukan pembinaan

²⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 18/4/2017

terhadap guru-guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Kalau ada kegiatan yang akan dilaksanakan selalu menawarkan konsep dan dibahas pada rapat evaluasi bulanan tersebut dan selalu meminta pendapat terhadap guru-guru dan karyawan. Jika telah terjadi kesepakatan, baru kegiatan itu dilaksanakan”³⁰.

Untuk lebih memperdalam, maka peneliti melakukan konfirmasi dengan salah seorang guru tenaga pendidik yakni Ust Darul Murtadlo:

“Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah sudah baik. Hal ini sering dilakukan oleh kepala madrasah, baik dalam rapat evaluasi bulanan maupun pada rapat-rapat yang tidak terjadwal. selalu memberikan kesempatan kepada guru-guru dan karyawan untuk mengemukakan pendapat masing-masing terhadap rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dan yang sudah dilaksanakan untuk kemudian didiskusikan dan baru diambil keputusan berdasarkan suara yang terbanyak, sehingga guru-guru dan karyawan merasa dihargai dalam berpikir dan bertindak untuk bersama-sama dalam melaksanakan tugas-tugas di madrasah”³¹.

Berdasarkan W.2 dan W.3 ditemukan bahwa keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah pada kegiatan rapat evaluasi bulanan dan rapat lainnya bahwa kepala madrasah selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengeluarkan pendapat atau gagasan terhadap program yang akan dilaksanakan di madrasah, baik mengenai program pembelajaran maupun program lainnya yang ada di madrasah. Selain itu, sikap kepala madrasah yang memegang konsep strategi sadar akan diri menimbulkan kekaguman guru dan karyawan sehingga terjalin kerjasama yang harmonis, jujur, dan terbuka.

³⁰ Wawancara dengan Wakil Kepala Sosial Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 19/4/2017

³¹ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 20/4/2017

Hal semacam ini oleh peneliti diabadikan dalam sebuah foto tentang kedekatan kepala madrasah dengan para tenaga pendidik sebagaimana berikut :



Gambar 11. Kedekatan Kepala Madrasah dengan Wali Santri dalam salah satu Tenaga Pendidik Madrasah Roudlotul Mustofa

3) Keterampilan dalam Pemerataan Tugas dan Tanggungjawab

Keterampilan kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggung jawab meliputi: menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh guru dan karyawan dan cara mengerjakannya, menetapkan pembagiann kerja yang jelas antara semua guru dan karyawan, bekerjasama dengan guru dan karyawan untuk menyusun tugas masing-masing, memberikan pembinaan moral kepada guru-guru dan warga madrasah lainnya. Semua kegiatan tersebut diatas selalu dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam membina guru-guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah, Ust. Aang Kunaifi berikut ini.

“Dalam rangka pemerataan tugas dan tanggungjawab yang dilakukan oleh guru dan karyawan sudah terlaksana. Semua guru dan karyawan masing-masing mempunyai tugas untuk dilaksanakan. Namun sebelum mereka melaksanakan tugas, terlebih dahulu diberikan pembinaan dan diberi kesempatan untuk bertanya ataupun mengemukakan pendapat tentang tugas yang harus dikerjakan, walaupun masing-masing guru sudah menerima tugas dan kewajiban yang harus dikerjakan. Pada pertengahan bulan dalam rapat evaluasi madrasah semua guru dan karyawan diberi kesempatan untuk melaporkan kegiatan yang sudah dilaksanakan serta mengemukakan kendala yang ditemui untuk didiskusikan bersama dalam mencari jalan keluarnya”³².

Untuk mengetahui lebih jauh terkait dengan tugas dan tanggung jawab ini, maka penulis melakukan wawancara terpisah dengan salah seorang guru, Ust. Fanani

“Ketrampilan kepala madrasah dalam hal pemerataan tugas dan tanggung jawab sudah terlaksana sesuai dengan apa yang guru-guru dan karyawan harapkan. Masing-masing guru sudah diberikan tugas dan tanggung jawab dan selalu diberikan arahan ataupun pembinaan terlebih dahulu. Biasanya dilakukan melalui rapat bulanan ataupun pada hari-hari yang lain. Kemudian tugas-tugas yang diberikan dilaporkan untuk di evaluasi, seandainya ada kendala maka diberikan solusinya, sehingga segala kegiatan yang dilaksanakan oleh guru-guru dan karyawan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana kegiatan yang telah ditetapkan bahkan terkadang menggunakan *handphone* untuk memberikan Instruksi”³³.

Berdasarkan W.1 dan W.2 ditemukan bahwa seluruh guru dan karyawan diberikan tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan segala program yang sudah ditetapkan oleh kepala madrasah. Sebelum guru-guru dan karyawan melaksanakan tugas, terlebih dahulu diberikan pembinaan oleh kepala madrasah dan setelah tugas

³² Wawancara dengan Kepala Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 21/4/2017

³³ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 22/4/2017

dilaksanakan maka setiap guru diminta melaporkan baik secara lisan maupun tertulis.

Adanya temuan berdasarkan hasil W.1 dan W.2 tentang pemerataan tugas dan tanggung jawab ini, penulis melakukan wawancara lanjutan kepada kepala pondok dan sekaligus tenaga pendidik madrasah yakni Ust. Mohammad Mudhofir

“Dalam rangka melaksanakan tugas harus selalu berkoordinasi dengan kepala madrasah, semua wali kelas, dan seluruh tenaga pendidik yang kemudian penyampaian informasi dilakukan kepada seluruh peserta didik agar program kegiatan yang direncanakan dapat berlangsung sesuai dengan rencana yang telah dibuat”³⁴.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan bahwa ketrampilan manajerial kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggung jawab bersifat procedural terbuka dengan menyerap berbagai aspirasi yang berkembang diantara guru dan karyawan yang dilakukan pada saat evaluasi pada awal ajaran baru yang itu bisa diwujudkan dengan adanya jadwal kegiatan madrasah diniyah Roudlotul Mustofa agar naantinya semua kegiatan belajar mengajar itu bisa terlaksana dengan baik dan struktural sebagai wujud meningkatkan mutu belajar santri sebagaimana hadil dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti dalam bentuk foto :

³⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah Roudlotul Mustofa pada tanggal 22/4/2017

FORMULIR PERMOHONAN PEMUTAKHIRAN LUN OPERASIONAL
PONDOK PESANTREN

JADWAL PELAJARAN
MADRASAH DINIYAH "RAUDLOTUL MUSTOFA" PONDOKPESANTREN
TAHUN PELAJARAN 2015-2017 M / 1437 H

NO	HARI	Jam ke	KELAS								
			A Putra	B Putra	C Putra	D Putra	E Putri	F Putri	G Putri	H Putri	
1	Sabtu	1	Risalah Jamah	D Syifur Zaman	B Risalah Jamah	H Syifur Zaman	K Syifur Zaman	N Wahyuni Bim. Arab	P Wahyuni Bim. Arab	R Wahyuni Bim. Arab	S. Khatib
		2	Taufid Jawan	D Syifur Zaman	B Risalah Jamah	H Syifur Zaman	K Syifur Zaman	N Wahyuni Bim. Arab	P Wahyuni Bim. Arab	R Wahyuni Bim. Arab	S. Khatib
2	Ahad	1	Wahyuni Bim. Arab	G Wahyuni Bim. Arab	H Wahyuni Bim. Arab	I Wahyuni Bim. Arab	J Wahyuni Bim. Arab	K Wahyuni Bim. Arab	L Wahyuni Bim. Arab	M Wahyuni Bim. Arab	N Wahyuni Bim. Arab
		2	Wahyuni Bim. Arab	G Wahyuni Bim. Arab	H Wahyuni Bim. Arab	I Wahyuni Bim. Arab	J Wahyuni Bim. Arab	K Wahyuni Bim. Arab	L Wahyuni Bim. Arab	M Wahyuni Bim. Arab	N Wahyuni Bim. Arab
3	Senin	1	Syifur Zaman	D Syifur Zaman	B Risalah Jamah	H Syifur Zaman	K Syifur Zaman	N Wahyuni Bim. Arab	P Wahyuni Bim. Arab	R Wahyuni Bim. Arab	S. Khatib
		2	Syifur Zaman	D Syifur Zaman	B Risalah Jamah	H Syifur Zaman	K Syifur Zaman	N Wahyuni Bim. Arab	P Wahyuni Bim. Arab	R Wahyuni Bim. Arab	S. Khatib
4	Selasa	1	Risalah Jamah	D Syifur Zaman	B Risalah Jamah	H Syifur Zaman	K Syifur Zaman	N Wahyuni Bim. Arab	P Wahyuni Bim. Arab	R Wahyuni Bim. Arab	S. Khatib
		2	Risalah Jamah	D Syifur Zaman	B Risalah Jamah	H Syifur Zaman	K Syifur Zaman	N Wahyuni Bim. Arab	P Wahyuni Bim. Arab	R Wahyuni Bim. Arab	S. Khatib
5	Rabu	1	Wahyuni Bim. Arab	G Wahyuni Bim. Arab	H Wahyuni Bim. Arab	I Wahyuni Bim. Arab	J Wahyuni Bim. Arab	K Wahyuni Bim. Arab	L Wahyuni Bim. Arab	M Wahyuni Bim. Arab	N Wahyuni Bim. Arab
		2	Wahyuni Bim. Arab	G Wahyuni Bim. Arab	H Wahyuni Bim. Arab	I Wahyuni Bim. Arab	J Wahyuni Bim. Arab	K Wahyuni Bim. Arab	L Wahyuni Bim. Arab	M Wahyuni Bim. Arab	N Wahyuni Bim. Arab
6	Kamis	1	Syifur Zaman	D Syifur Zaman	B Risalah Jamah	H Syifur Zaman	K Syifur Zaman	N Wahyuni Bim. Arab	P Wahyuni Bim. Arab	R Wahyuni Bim. Arab	S. Khatib
		2	Syifur Zaman	D Syifur Zaman	B Risalah Jamah	H Syifur Zaman	K Syifur Zaman	N Wahyuni Bim. Arab	P Wahyuni Bim. Arab	R Wahyuni Bim. Arab	S. Khatib

CATATAN: Jadwal ini berlaku mulai tanggal Sabtu, 29 Juli 2015
 kelas ke-1 : 7.30 - 9.00
 kelas ke-2 : 9.00 - 10.30

Pengarah Pondok:
 dan
KH. RUMAH BARRON

1. Ust. H. Saifurrahman
 2. Ust. H. Saifurrahman
 3. Ust. H. Saifurrahman
 4. Ust. H. Saifurrahman
 5. Ust. H. Saifurrahman
 6. Ust. H. Saifurrahman
 7. Ust. H. Saifurrahman
 8. Ust. H. Saifurrahman
 9. Ust. H. Saifurrahman
 10. Ust. H. Saifurrahman
 11. Ust. H. Saifurrahman
 12. Ust. H. Saifurrahman
 13. Ust. H. Saifurrahman
 14. Ust. H. Saifurrahman
 15. Ust. H. Saifurrahman
 16. Ust. H. Saifurrahman
 17. Ust. H. Saifurrahman
 18. Ust. H. Saifurrahman
 19. Ust. H. Saifurrahman
 20. Ust. H. Saifurrahman

Lembaga Pendidikan Tingkat SMP/MT/Paket B
 Nama Lembaga: MAI Islam Roudlotul Mustofa
 Alamat: 34 Orang
 Tanggal: 5 April 2015

Gambar 12. Jadwal pelajaran para santri sebagai wujud pemerataan tugas dan tanggung jawab bagi para tenaga pendidik di madrasah diniyah Roudlotul Mustofa

2. Paparan Data di Madrasah Al-Fattahiyyah

a. Keterampilan Konsep (*Conceptual Skills*) Kepala Sekolah Dalam

Peningkatan Mutu Belajar Santri

Keterampilan konseptual yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam menjamin mutu belajar santri terbagi kedalam beberapa hal, seperti 1) menganalisis 2) keterampilan berpikir rasional, 3) mampu menganalisis berbagai kejadian, 4) ketrampilan memberi perintah.

1) Ketrampilan Menganalisis dan Membuat Konsep

Pada hal menganalisis dan membuat konsep setiap kegiatan di madrasah, kepala madrasah selalu membuat konsep perencanaan yang harus dijalankan oleh seluruh warga madrasah, baik rencana kegiatan pada semester ganjil maupun rencana kegiatan semester genap. Setelah rencana itu dibuat baru didiskusikan kepada para wali kelas madrasah, untuk selanjutnya dekerjakan beresama untuk mencapai target dari rancangan program yang sudah disepakati bersama, yang kemudian apabila dalam perjalanannya membutuhkan perbaikan maka

akan dibahas bersama dalam forum rapat untuk dicari penyelesaian masalahnya.

Hal tersebut dapat peneliti ketahui dari hasil wawancara dengan

Ust. Irfan Nachrowi selaku kepala madrasah :

“Sebelum kegiatan dalam madrasah ini diselenggarakan biasanya saya mengajak kepada seluruh wali kelas untuk merencanakan program lanjutan kegiatan madrasah, yang didalamnya meliputi kegiatan belajar, prosedur berjalannya kegiatan, tes masuk untuk penempatan kelas, keuangan madrasah sampai pada sarana dan prasarana yang ada dalam madrasah, agar nantinya dalam pelaksanaannya kami bisa menjalankannya secara baik karena terstruktur dan dijalankan bersama oleh semua elemen pendidikan madrasah”³⁵.

Berdasarkan W1 ditemukan bahwa sebelum memasuki awal ajaran baru, kepala madrasah bersama-sama dengan seluruh wali kelas madrasah selalu melakukan diskusi bersama untuk membuat perencanaan program kegiatan madrasah agar kegiatan dalam madrasah bisa tercapai dengan baik dan mencapai tujuan dari lembaga madrasah yang sudah disepakati bersama.

Dari wawancara dengan kepala madrasah tersebut, kemudian peneliti lakukan penggalian data lanjutan melalui wawancara dengan salah seorang guru, Ust. Hadim :

“Kepala madrasah selalu memberikan arahan dan mengajak para wali kelas untuk merancang program yang akan dilaksanakan pada setiap akhir ajaran menjelang ajaran baru dengan tujuan untuk terselenggaranya program madrasah yang terstruktur dan meminimalkan akan kendala dan pada akhirnya tujuan dari madrasah bisa dicapai dengan baik”³⁶.

³⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 7/5/2017

³⁶ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 7/5/2017

Dari hasil wawancara ini membuktikan bahwa dalam keterampilan menganalisis dan membuat konsep mengacu pada target. Dan keterampilan membuat konsep mengakar dari bawah yang kemudian dijabarkan melalui sebuah analisis. Ada unsur penawaran dari konsep yang telah dibuat agar kegiatan yang dilaksanakan sejalan dengan visi dan misi madrasah.

Visi

Mencetak generasi muslim yang beriman, bertaqwa, unguul terampil, dan berakhlak mulia

Misi

- Mewujudkan seluruh aktivitas dan lingkungan yang islami.
- Menamkan dan mengembangkan akhlaqul karimah

Pada pemaparan visi dan misi lembaga pendidikan Madrasah Al-Fattahiyah inilah selanjutnya yang dijadikan lembag madrasah dalam mengembangkan pendidikan madrasah juga sebgai acuan dalam menentukan indikator peserta didik dan program yang akan diselenggarakan.

Hal itu senada dengan penuturan salah seorang tenaga pendidik yakni beliau Ust. Sunardi :

“Wujud adanya program kegiatan dimadrasah itu karena terlebih dahulu adanya visi dan misi, itu sebagai cara mempermudah lembaga dalam meraih tujuan, dan juga sebagai sarana untuk menarik para santri dan wali santri dalam memilih lembaga pendidikan, hal itu juga sebagai gambaran dalam madrasah kami

yakni bertujuan untuk mendidik para santri tentang ilmu agama dan cara mempraktekannya”³⁷

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti ini, selanjutnya juga diwujudkan tentang terselenggaranya kegiatan belajar mengajar yang sempat diabadikan oleh peneliti dalam bentuk foto :



Gambar 01. Kegiatan belajar para santri sebagai wujud terselenggaranya visi dan misi lembaga

Selanjutnya menurut peneliti dengan adanya visi dan misi dari lembaga pendidikan ini akan menjadikan lembaga merasa yakin nantinya dalam menentukan alur dan tujuan yang ingin diraih untuk mencetak generasi pendidikan yang sesuai dengan cita-cita luhur lembaga.

2) Keterampilan Berfikir Rasional

Pada suatu lembaga pendidikan peran serta kepala madrasah dalam prose pengembangan madrasah dituntut untuk mampu berfikir rasional atau mempunyai intelektual yang tinggi. Keterampilan atau keterampilan yang dimiliki oleh pimpinan organisasi atau madrasah memungkinkan dapat mencapai keuntungan ganda. Keuntungan ganda

³⁷ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Diniyah Al-Fattahiyyah pada tanggal 10/5/2017

dapat diperoleh jika pimpinannya mempunyai keterampilan konseptual khususnya dalam hal berfikir rasional. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan dan data yang diperoleh melalui dokumen yang ada di madrasah dapat dikatakan bahwa kepala madrasah mempunyai intelektual yang tinggi dan mempunyai keterampilan berfikir rasional.

Keterampilan itu terlihat dari kegiatan kepala madrasah yang mampu mengajak para wali santri untuk bersama-sama dalam mengembangkan madrasah, hal berikut baik berupa rehab maupun pembangunan ruang belajar baru dan dalam setiap pertemuan-pertemuan selalu ada gagasan dan ide-ide dalam pelaksanaan bahkan strategi dalam melaksanakan kegiatan.

Dari pernyataan dan temuan data dari madrasah ini yang kemudian peneliti kontekskan dengan wawancara dengan salah seorang dari wali santri yang bernama bapak Rohman :

“Kepala madrasah ini saya sangat kenal bahkan beliau juga tak segan ketika saya tanyai tentang perkembangan anak saya yang menuntut ilmu dimadrasah ini, dan menurut saya lembaga madrasah ini juga sangat tanggap dalam menanggapi usulan dari wali santri, hal inilah yang saya rasa seperti yang mas katakakan kalau bisa membuat para wali santri juga dekat dengan beliau yang berefek baik bagi perkembangan madrasah, semisal dalam tahap pembangunan lolak kelas baru ini juga ada sedikit andil dari para wali santri, karena dengan proses kedekatan elemen madrasah ini kami para wali santri sampai bisa dibilang terlanjur percaya sehingga kalau dalam masalah penggalangan danapun kami siap karena kami saar bahwa anak kami ini membutuhkan tempat yang nyaman dalam mencari ilmu”³⁸.

³⁸ Wawancara dengan Wali Santri Madrasah Al-Fattahiyah pada tanggal 8/5/2017

Hal senada juga disampaikan oleh sekretaris madrasah yakni Ust.

Joko Wiyanto :

“Kepala madrasah itu memang sosok yang peka terhadap keadaan madrasah dan bisa juga beliau ini mengendalikan kami para tenaga pendidikan untuk menjalankan amanat kami sebagai pengajar, juga dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di madrasah kepala madrasah itu bukan termasuk tipe orang yang sembrono beliau itu selalu meminta kami untuk memberikan masukan demi perkembangan lembaga yang lebih baik”³⁹

Dari penuturan beliau ini selanjutnya peneliti mengklarifikasi dengan kepala madrasah yakni beliau Ust. Irfan Nachrowi :

“Saya dalam mengikat hubungan baik dengan para wali santri itu melalui para wali kelas, karena saya sadar dengan adanya hubungan yang baik dengan para wali santri ini akan memudahkan kami dalam mengelola dan mendidik para santri, salah satu contohnya yaitu pada tahun kemaren telah dibangun ruang kelas yang baru untuk madrasah diniyah, hal ini tidak bisa terjadi begitu saja tanpa ada andil dari para wali santri yang ikut membantu dalam mewujudkan kegiatan belajar mengajar yang baik”⁴⁰

Dari pemaparan wawancara diatas peneliti beranggapan bahwa dalam proses belajar mengajar memang tidak boleh sampai mengabaikan peran wali santri karena dengan adanya peran wali santri ini sebagai komite madrasah akan memudahkan lembaga madrasah dalam mengemban amanat untuk mendidik dan megembangkan lembaga madrasah.

Dari pemaparan wawancara diatas selanjutnya peneliti sempat mengabadikan dalm berupa foto tentang hasil kerjasama dengan wali santri yang diwujudkan dengan adanya pembangunan ruang kelas :

³⁹ Wawancara dengan Sekretaris Madrasah Diniyah Al-Fattahiyyah pada tanggal 6/5/2017

⁴⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah Diniyah Al-Fattahiyyah pada tanggal 7/5/2017



Gambar 02. Salah satu ruang kelas dalam tahap pembangunan

3) Ketrampilan Menganalisis Berbagai Kejadian

Pada proses kegiatan belajar mengajar yang ada dalam lembaga madrasah ini sering timbul kejadian dan permasalahan yang terjadi di madrasah, peran serta arahan dari kepala madrasah selalu dibutuhkan agar dapat memberikan petunjuk, bimbingan serta nasihat, baik yang berhubungan dengan masalah kesiswaan, pengajaran, maupun yang berhubungan dengan masyarakat. Begitu juga dengan madrasah ini dalam menganalisis kejadian atau permasalahan yang timbul baik itu dari dalam madrasah yang biasanya itu tentang santri atau dari luar semisal timbul adanya salah kabar hal ini biasanya langsung direspon oleh kepala madrasah sehingga tidak sampai membesar dan menimbulkan efek buruk bagi perkembangan madrasah. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara kepala madrasah yakni Ust. Irfan Nachrowi

“Pada proses kegiatan yang ada dalam madrasah ini selalu kami rundingkan dahulu dengan para wali kelas sebagai pelaksana kegiatan, sehingga dalam pelaksanaannya kami memantau berjalannya kegiatan lewat wali kelas begitu juga dalam menganalisis setiap kejadian alurnya diawali melalui wali kelas yang kemudian kita baha bersama dalam forum rapat akhir bulan baik itu nantinya kejadian yang berkaitan dengan madrasah atau

adanya kejadian yang timbul dari luar, karen kami disini juga mempunyai komite madrasah yang setiap akhir semester kami lakukan pertemuan bersama dengan tenaga pendidik madrasah untuk tujuan meminimalisir kejadian yang tidak baik yang akan timbul”⁴¹.

Berdasarkan hasil wawancara ini kepala madrasah mempunyai keterampilan dalam menganalisis berbagai kejadian, itu terbutki kepala madrasah mempunyai cara cepat dalam menalisis kejadian baik itu yang timbul dari luar maupun dari dalam madrasah untuk mengetahui kejadian dari dalam kepala sekolah mengandalkan para wali kelas sebagai partner kerjanya dan untuk kejadian diluar madrasah kepala madrasah mengandalkan para wali santri sebagai komite madrasah. Untuk membuktikan ini, penulis lakukan wawancara dengan komite madrasah, Bapak Mu’minin.

“Kepala madrasah, pak Irfan ini bisa saya bilang beliau ini orangnya humoris dan juga cekatan ketika menerima kabar mengenai madrasah, dan yang membuat saya ini juga aktif dalam memperhatikan anak saya yang menuntut ilmu disini ini karena juga pak irfn ini sering menghubungi saya memberikan kabar tentang perkembangan anak saya, sehingga saya juga tak mau jika nantiny ada orang yang iseng mengganggu madrasah ini, ini sama saja mengganggu saya”⁴².

Hal senada juga dituturkan oleh salah seorang tenaga pendidik yakni Ust. Sarmuji :

“Kepala madrasah dalam mengetahui segala kejadian yang ada didalam madrasah ini selalu beliau lakukan diskusi dengan para tenaga pendidik, dan untuk mengembangkan madrasah agar lebih baik kepala madrasah selalu mengadakan pertemuan dengan para wali santri yang dilakukan pada saat akhir ajaran madrasah yang dilakukan secara rutin untuk mengetahui tentang kejadian yang ada

⁴¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 8/5/2017

⁴² Wawancara dengan Wali Santri Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 8/5/2017

diluar madrasah dan itu bisa menampung usulan dari para wali santri untuk perkembangan para santri dalam hal meningkatkan mutu belajar santri”⁴³

Dari keterangan wawancara diatas memang benar kepala madrasah dalam setiap perkembangan anaknya diberi tahu dan itulah yang menjadikan para wali santri juga sebagai partner lembaga madrasah dalam mengembagkan madrasah, karena para wali santri ini merasa merasa memiliki madrasah dimana dia menitipkan anaknya untuk menuntut ilmu.

Dari pemaparan hasil wawancara diatas peneliti sempat mengabadikan dalam bentuk foto tentang kegiatan pertemuan wali santri sebagi berikut :



Gambar 03. Pertemuan wali santri sebagai solusi memecahkn persoalan dimadrasah

4) Keterampilan Memberi Perintah

Kinerja kepala madrasah sebagai manajer pendidikan sebenarnya berjalan seiring dengan keteladanan. Keteladanan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada warga madrasah seperti memberi contoh

⁴³ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Diniyah AL-Fattahiyyah pada tanggal 8/5/2017

mengajarkan keahliannya, berbagi pendapat dan pengalaman serta bekerjasama secara erat, sekaligus mendidik mereka agar dapat menjadi pribadi-pribadi yang matang dan kreatif.

Pada lembaga ini pun juga seperti itu dalam menunjuk orang yang diberi tugas bukan semata-mata asal tunjuk, kepala madrasah yang berperan dominan dalam mengurus dan menentukan orang yang bertugas dalam hal tertentu ini berdasarkan atas kesepakatan musyawarah dengan para dewan guru, sehingga orang yang ditunjuk itu merasa dirinya melaksanakan tugas itu tidak sendirian dan juga bisa bertanggung jawab karena banyak yang ikut mengawasi, Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah, Ust. Irfan Nachrowi

“Setiap proses kegiatan yang ada dalam madrasah ini kami selalu tidak sepihak dalam menunjuk orang yang kompeten dalam menangani program madrasah terlepas itu program belajar santri ataupun masalah lain semisal penerimaan bantuan kami juga memiliki orang sendiri agar tugas itu bisa terselesaikan dengan baik dan bisa dipertanggung jawabkan”⁴⁴.

Untuk memverifikasi dari pendapat kepala madrasah ini kami juga melakukan wawancara dengan salah seorang guru madrasah yakni beliau Ust. Baihaqi menurut beliau :

“Kepala madrasah itu saya rasa memang diberikan kewenangan penuh dalam menunjuk siapa saja untuk menjalankan program madrasah tapi saya tidak menemukan kewenangan itu digunakan oleh kepala madrasah malah kami sebagai tenaga pendidik dimintai pendapat dan diberi kewenangan untuk menunjuk yang nantinya suaranya terbanyak dialah yang menangani program itu, sehingga kewenangan kepala madrasah ini malah dijadikan ajang

⁴⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah Al-Fattahiyah pada tanggal 8/5/2017

demokrasi untuk mengetahui mana yang pantas dalam menangani salah satu program yang ada dimadrasah”⁴⁵.

Hal senada juga disampaikan oleh salah seorang guru madrasah yang lain yakni Ust. Yang Lutfi :

“Dalam madrasah ini setahu saya kepala madrasah dalam memberikan perintah itu biasanya dilakukan melalui forum rapat evaluasi yang dilangsungkan pada saat akhir bulan, itu mencakup pembahasan mengenai segala kegiatan yang ada dimadrasah dan juga mengenai permasalahan dan cara pemecahan masalah, yang selanjutnya nanti ditentukan secara mufakat oleh seluruh elemen lembaga yang mengikuti rapat yang kemudian kepala madrasah memutuskan hasilnya”⁴⁶

Dengan demikian maka secara langsung kepala madrasah mampu Memberikan perintah secara lisan namun tidak dilakukan karena keputusan penunjukan itu dilakukan didalam forum rapat evaluasi pada setiap bulan yang menjadikan orang yang ditunjuk itu menjadi merasa semangat karena meras banyak yang mendukung dan juga menjadikan dirinya tanggung jawab karena banyak yang mengawasi.

Dan dilain pihak secara tidak langsung kepala madrasah mampu memberikan perintah melalui keteladan sehingga para guru tidak merasa keberatan untuk melaksanakan perintah yang mesti dikerjakan.

Hal ini bisa peneliti buktikan dengan adanya dokumentasi berupa foto kegiatan evaluasi madrasah berlangsung :

⁴⁵ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 8/5/2017

⁴⁶ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Diniyah Al-Fattahiyyah pada tanggal 8/5/2017



Gambar 04. Proses evaluasi madrasah yang sempat peneliti ikuti

b. Keterampilan Teknik (*Technical Skills*) Kepala Sekolah Dalam Peningatan Mutu Belajar Santri

Ada beberapa keterampilan teknis yang dilakukan oleh kepala Madrasah diniyah pondok pesantren Al-Fattahiyyah antara lain: a) ketrampilan melaksanakan kegiatan madrasah, b) keterampilan memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana, c) menyusun laporan pertanggungjawaban d) ketrampilan dalam menata ruang.

1) Ketrampilan Melaksanakan Kegiatan Madrasah

Aktivitas kepala madrasah dalam melaksanakan keterampilan secara teknis berupa instruksi terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh guru dan karyawan, menetapkan pembagian kerja (*Job Discription*), membentuk tim kerja dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat global dan menghajatkan penyelesaian secara cepat. Delegasi tugas yang jelas terhadap guru dan karyawan terkait dengan kegiatan akademik, non-akademik, maupun administratif.

Data ketrampilan kepala madrasah dalam melaksanakan kegiatan madrasah digali melalui teknik wawancara dengan sekretaris

madrasah dan guru-guru. Dalam hal ini dengan sekretaris madrasah, Ust. Joko Timyanto.

”Kepala madrasah dalam proses pembinaan terhadap guru biasanya dilakukan dengan cara tidak terstruktur maksudnya kepala madrasah melakukan pembinaan hanya terbatas bagi tenaga pendidikan yang membutuhkan, dan untuk hal yang umum biasanya kepala madrasah melakukan pembinaan melalui rapat evaluasi yang diadakan pada setiap akhir bulan yang didalamnya membahas mengenai semua aspek yang ada dalam madrasah terlebih khusus kaitannya dengan belajar santri”⁴⁷.

Dari hasil wawancara dengan sekretaris madrasah ini peneliti dapat mengetahui bahwa pada dasarnya kepala madrasah melakukan pembinaan itu secara berkala dalam hal urusan yang khusus, dan apabila itu berkaitan dengan hal yang umum kepala madrasah melakukan pembinaan pada saat rapat evaluasi madrasah yang diselenggarakan setiap akhir bulan.

Hasil wawancara dengan sekretaris madrasah kemudian dikonfirmasi dengan kepala madrasah, Ust. Irfan Nachrowi.

”Keterampilan teknis dalam pendidikan dan pengajaran, terutama yang berkenaan dengan program kerja madrasah dilakukan dengan cara mengajak tenaga pendidik yang bersangkutan kemudian mendiskusikan program yang baru kemudian disampaikan kepada seluruh dewan guru dalam rapat akhir bulan, dan dalam hal yang program yang bersifat khusus biasanya saya langsung mengajak diskusi dengan yang berkaitan tanpa menyampaikannya kepada seluruh dewan guru karena hal ini memerlukan tindakan cepat”⁴⁸.

Hal senada juga disampaikan oleh salah seorang tenaga pendidik yakni beliau Ust. Ibnu Mubarak :

⁴⁷ Wawancara dengan Sekretaris Madrasah Al-Fattahiyah pada tanggal 3/5/2017

⁴⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah Al-Fattahiyah pada tanggal 4/5/2017

“Dalam Madrasah ini kepala madrasah sebagai bagian tertinggi dalam madrasah ini melakukan pembagian tugas sudah sesuai dengan adanya bagan struktur yang telah dibentuk oleh kepala madrasah dan orang yang diajak untuk membentuk struktur itu, fungsi adanya struktur itu menurut saya selain agar kepala madrasah terbantu dalam menjalankan kegiatan yang ada dimadrasah juga sebagai wujud pengelolaan kegiatan yang dimadrasah ini sudah berjalan dengan baik”⁴⁹

Adapun dalam susunan struktur kepengurusan madrasah di madrasah Al-Fattahiyyah ini tidak ada yang namanya wakil kepala madrasah hanya saja sebagai penggantinya ada wali kelas yang diajak berbicara mengenai pembelajaran, dan untuk hal keuangan ada orang sendiri yang ditunjuk begitu pula dengan bagian perlengkapan, sebagaimana alur struktur kepengurusan yang sempat peneliti abadikan dalam foto :



Gambar 05. Struktur kepengurusan madrasah diniyah Al-Fattahiyyah Boyolangu

Selain itu, kepala madrasah lebih menekankan pada kedisiplinan yang secara teknis memberikan keteladanan. Bahkan kepala madrasah lebih awal datang kemadrasah dan pulang lebih lambat dari guru dan

⁴⁹ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 5/5/2017

karyawan lain. Hal ini terungkap melalui wawancara dengan salah seorang guru, Ust. Mahali :

“Dalam setiap akhir pertemuan dalam rapat evaluasi bulanan, kepala madrasah selalu menekankan betapa pentingnya kedisiplinan dan rasa tanggung jawab”⁵⁰

Dari wawancara ini membuktikan bahwa kepala madrasah ini bukan hanya bisa memberikan arahan tentang betapa pentingnya kedisiplinan namun juga beliau menjadikannya seakan menjadi alarm peringatan dalam setiap rapat evaluasi dengan tujuan para tenaga pendidiknya bisa menyelesaikan tujuan dari madrasah sesuai dengan tujuan yang telah disepakati bersama.

2) Keterampilan Memanfaatkan dan Mendayagunakan Sarana dan Prasarana.

Kegiatan kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan yang bersifat khusus meliputi: memanfaatkan dan mendayagunakan ruang kelas serta segala sesuatu yang ada didalam kelas. Kepala madrasah selalu menganjurkan kepada dewan guru untuk memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pembelajaran. Kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang

⁵⁰ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Diniyah Al-Fattahiyyah pada tanggal 3/5/2017

menunjang kegiatan pembelajaran di madrasahny sudah terlaksana,

Adapun hasil observasi adalah sebagai berikut:

”Untuk melihat-lihat sarana dan prasarana yang dimiliki oleh madrasah diniyah Al-fattahiyyah peneliti telah melakukan penelusuan secara langsung, dan diketahui walau bisa dibidang ruangan santri dalam belajar masih menggunakan lokal sekolah formal dan yang lainnya masih menggunakan sarana masjid sebagai tempat belajar santri, hal itu diras malah efektif karena santri yang belajar di masjid tidak memerlukan papan tulis sebagai media pembelajaran”⁵¹.

Dari hasil observasi peneliti ini selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah terkait sarana dan prsarana yang dimiliki madrasah sebagai media penunjang kegiatan belajar santri, Ust. Irfan Nachrowi sebagai berikut :

“Pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada dimadrasah ini diatur seefisien mungkin demi untuk menunjang kelancaran dari kegiatan belajar santri juga agar kelas yang lain bisa sama-sama memiliki ruang kami memanfaatkan masjid sebagai tempat belajar bagi santri yang sudah aliyah karena mengingat dalam kelas ini tidak terlalu membutuhkan media tulis seperti kelas tsanawiyah dan ibtildaiyyah”⁵².

Berdasarkan O.1 dan W.1 ditemukan bahwa kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana dalam menunjang kegiatan pembelajaran terlebih dahulu meninjau tentang kelas mana dahulu yang lebih membutuhkan kelas mengingat jumlah kelas tidak memenuhi yakni jumlah kelas madrasah dalam semua tingkatan ada 10 kelas sedangkan ruangan hanya tersedia 6 ruangan.

⁵¹ Observasi di Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 4/5/2017

⁵² Wawancara dengan Kepala Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 5/5/2017

Untuk lebih detail mengenai penggunaan sarana dan prasarana, peneliti melakukan wawancara dengan wakil kepala bagian perlengkapan perihal pemanfaatan alat untuk menunjang proses pembelajaran, Ust. Qoyyim

“Semua kegiatan belajar dilakukan didalam ruang hanya saja mengingat local disini masih kurang untuk santri belajar maka agar kegiatan madrasah tetap berjalan digunakanlah masjid sebagai suangan aliyah, hal ini telah kami diskusikan dengan seluruh tenaga pendidik pada saat rapat evaluasi tahun kemaren mengingat jumlah santri madrasah semakin bertambah karena santri madrasah disini tidak semua mukim jadi orang luar pun bisa mengikuti kegiatan madrasah”⁵³.

Dari hasil wawancara ini strategi kepala madrasah dalam pemanfaatan sarana dan prasarana mengacu pada pilihan yang demokratis. Mengajak semua tenaga pendidik untuk ikut menata ruang kelas dan memanfaatkannya dengan baik, yang emamng terlebih dahulu kepala madrasah melakukan peninjauan langsung bersama wakil kepala bagian perlengkapan.

Hal ini sesuai dengan yang sempat diabadikan oleh peneliti dalam berupa foto tentang pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada di madrasah :

⁵³ Wawancara dengan Wakil Kepala Perlengkapan Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 4/5/2017



Gambar 06. Pemanfaatan sebagai bentuk dalam pemanfaatan sarana dan prasarana

3) Menyusun Laporan Pertanggungjawaban

Ketrampilan kepala madrasah dalam menyusun laporan pertanggungjawaban ini melingkupi segala aspek yang ada dalam lembaga madrasah seperti halnya menyusun laporan keadaan kesiswaan, kegiatan belajar santri, keadaan guru dan karyawan, serta mengenai keadaan pembelajaran.

Kemudian laporan tersebut disampaikan dalam rapat laporan pertanggungjawaban pada setiap bergantian semester dalam rapat evaluasi akhir semester yang diselenggarakan pondok pesantren. Hal itu sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Ust. Irfan Nachrowi

”Dimulai pada saat kegiatan dimadrasah ini kami selaku pengurus harian madrasah dan semua tenaga pendidika yang ada didalam madrasah selalu membuat laporan pertanggungjawaban terhadap kegiatan di madrasah. Adapun yang dilaporkan tersebut berupa keadaan kesiswaan, keadan kegiatan belajar santri, keadaan guru dan karyawan, serta mengenai kendala yang dialami dalam madrasah. Laporan tersebut disampaikan pada setiap saat rapat evaluasi akhir semester secara bersamaan dengan laporan

pertanggungjawaban pondok pesantren karena kami lembaga pendidikan yang ada dibawah naungan pondok pesantren”⁵⁴.

Hasil wawancara tersebut juga peneliti verifikasi kembali dengan melalui wawancara kepada wali kelas I tingkat Ibtidaiyyah, Ust.

Sarmuji :

“Setiap akhir semester memang saya dan seluruh elemen yang ada dalam madrasah selalu melaporkan pertanggungjawaban kami bersamaan dengan laporan pertanggungjawaban pondok, dalam laporan tersebut meliputi keadaan santri, keadaan kegiatan belajar santri, keuangan, keadaan guru dan karyawan madrasah dan juga Kendal yang dialami madrasah selama satu semester”⁵⁵.

Hal ini juga senada dengan penuturan salah seorang tenaga pendidik madrasah yakni beliau Ust. Hamam :

“Pada setiap bulan kami sebagai tenaga pendidik selalu diajak untuk mengikuti rapat rutin dalam rangka evaluasi madrasah, yang kemudian pada akhir ajaran semester pertama kami juga diajak untuk ikut dalam rapat gabungan dengan pondok untuk membahas laporan pertanggung jawaban, hal semacam ini selalu dilakukan oleh lembaga kami dengan tujuan untuk meningkatkan madrasah agar lebih baik”⁵⁶

Berdasarkan hasil W.1 sampai W.3 dapat diperoleh informasi bahwa kepala madrasah diniyah Al-Fattahiyyah memiliki ketrampilan dalam menyusun laporan pertanggung jawaban yang berkaitan dengan segala aspek yang ada dimadrasah.

Hal ini juga dibuktikan dengan adanya dokumentasi dalam bentuk foto yang dilakukan oleh peneliti :

⁵⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 5/5/2017

⁵⁵ Wawancara dengan Wali Kelas I Ibtidaiyyah Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 4/5/2017

⁵⁶ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Diiniyah Al-Fattahiyyah pada tanggal 5/5/2017



Gambar 07. Proses penyusunan Laporan pertanggungjawaban

4) **Ketrampilan Menata Ruang**

Ruangan yang ada di madrasah Al-Fattahiyyah itu masih menjadi satu dengan ruangan sekolah formal para santri yang memang malamnya tidak dipakai maka dari itu dalam hal penataan ruang itu dijaga bersama baik oleh pihak formal maupun madrasah diniyah, yang membedakan hanya ruang kantor madrasah, ruangan belajar yang jumlahnya 6 ruang itu masih dirasa kurang untuk bisa manmpun seluruh kelas yang ada dimadrash yang berjumlah 10 kelas, akan tetapi itu tak menjadi kendala yang serius karena kami bisa menggunakan masjid sebagai kelas santri yang dalam tingkatan aliyah.

Dan untuk penataan ruangan ini bisanya tidak berdasarkan dari pengamatan kepala madrasah sendiri namun juga berdasarkan leporan dari wali kelas pada saat rapat evaluasi bulanan berlangsung.

Untuk memastikan hal tersebut peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Madrasah, Ust. Irfan Nachrowi

“Seperti halnya lembaga pendidikan yang lain jika ada penambahan peserta didik itu bertambahlah juga ruangan yang dibutuhkan, hal ini juga menjadi persiapan rutin kami mengingat jumlah ruangan dimadrasah kami masih terbatas, jadi dalam hal penataan ruang biasanya kami bahas dengan para wali kelas pada saat rapat evaluasi bulanan, juga dalam rapat itu kami sampaikan arahan kepada seluruh wali kelas untuk bersama menjaga kebersihan ruang agar kegiatan belajar mengajar bisa berjalan dengan baik dan lancar”⁵⁷.

Hal ini senada dengan penuturan salah seorang wali kelas Aliyah yakni beliau Ust. Miftahuddin :

“Kepala madrasah dalam penataan ruang biasanya diserahkan kepada para wali kelas seperti kami, yang nantinya itu dijadikan sebagai bahan dalam rapat evaluasi awal ajaran yang baru kemudian dilakukan penataan ruang secara bersama yang akhirnya diputuskan oleh kepala madrasah sebagai jabatan tertinggi dalam madrasah”⁵⁸

Hal inipun dibenarkan oleh salah seorang tenaga pendidik lain yakni Uts. Maksun :

“Memang dalam madrasah kami inilah jumlah ruang kelas dan jumlah jumlah kelas itu tidak sepadan sehingga dalam penataan ruang biasanya dilakukan secara bersama-sama dalam rapat awal ajaran baru sebelum kegiatan belajar mengajar itu berlangsung”⁵⁹

Berdasarkan W.1 sampai W.3 ditemukan bahwa kepala madrasah dalam penataan ruang dilakukan bersama dengan para wali kelas, dan tak lupa juga kepala madrasah memberikan arahan dalam menjaga kenyamanan ruang agar kegiatan belajar mengajar berjalan dengan baik dan lancara, meski jumlah ruang kelas itu tidak memadai dengan

⁵⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 5/5/2017

⁵⁸ Wawancara dengan Tenag Pendidik Madrasah Diniyah Al-Fattahiyyah pada tanggal 7/5/2017

⁵⁹ Wawancara dengan Tanag Pendidik Madrasah Diniyah pada tanggal 7/5/2017

jumlah kelas madrasah yang ada, meski demikian kegiatan belajar mengajar tetap bisa berjalan dengan memanfaatkan ruang masjid sebagai kelas.

Hal ini bisa dibuktikan dengan adanya dokumentasi dari peneliti mengenai satu pembafaatan ruang masjid sebagai ruang kelas bagi para santri dalam mengikuti kegiatan belajar mengajar :



Gambar 08. Kegiatan belajar mengajar yang dilakukan dengan memanfaatkan teras masjid madrasah Al-Fattahiyyah

c. Keterampilan Hubungan Manusiawi (*Human Skills*) Kepala

Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri

Ketrampilan hubungan manusiawi dapat diwujudkan dalam beberapa hal, seperti: a) pengaturan lingkungan yang kondusif, b) keterampilan memahami perilaku guru dalam proses kerja sama, c) berkomunikasi secara jelas dan edukatif dan keterampilan berperilaku yang dapat diterima oleh guru-guru.

1) Pengaturan Lingkungan Kerja yang Kondusif

Pengaturan lingkungan kerja yang kondusif meliputi: perawatan kantor madrasah, perawatan ruang belajar santri, penataan ruang yang

sesuai dengan tingkatan kelas serta menjaga kebersihan lingkungan santri. Hal ini dapat diperoleh dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Ust. Irfan Nachrowi

”Kepala madrasah berperan aktif dalam pengkondisian lingkungan yang kondusif melalui para wali kelas, karena dalam hal ini elemen yang membantu terselenggaranya lingkungan yang kondusif adalah para wali kelas di mana yang setiap harinya mengawasi kelasnya dan juga menerima keluhan dan masukan dari para santri madrasah”⁶⁰.

Hal lain dituturkan oleh salah seorang tenaga pendidik yakni Ust.

Qoyyim :

“Dalam Penataan lingkungan yang kondusif kepala madrasah selalu memberikan himbauan kepada saya untuk mengkondisikan tentang kebersihan kelas dan bagaimana penataan yang baik agar ruang kelas bisa nyaman untuk belajar para santri, untuk itu saya kemudian mengajak para wali kelas untuk membentuk jadwal piket kelas”⁶¹

Hal senada juga disampaikan oleh Ust. Baihaqi sebagai salah seorang wali kelas V ibtdaiyah :

“Memang saya ini sebagai koordinator kelas mendapatkan arahan dari seksi perlengkapan yang ditunjuk langsung oleh kepala madrasah untuk membentuk piket kelas yang terdiri dari para santri, hal ini saya rasa juga agar para santri merasa memiliki kelas sehingga jika ruang kelas itu bersih dan penataan sarana kelas itu bisa rapi akan menimbulkan kenyamanan bagi para santri dalam mengikuti kegiatan belajar mengajar”⁶²

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, seksi perlengkapan dan wali kelas ini ditemukan bahwa dalam menjaga

⁶⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah Al-Fattahiyah pada tanggal 5/5/2017

⁶¹ Wawancara dengan Tenaga pendidik Madrasah Diniyah Al-Fattahiyah pada tanggal 7/5/2017

⁶² Wawancara dengan Wali Kelas V Ibtidaiyah Madrasah Diniyah Al-Fattahiyah pada tanggal 8/5/2017

lingkungan belajar yang kondusif ini kepala madrasah memberikan arahan kepada para wali kelas yang setiap harinya mengurus peserta didik untuk menciptakan suasana yang kondusif, juga hal ini para wali kelas sebagai penyalur usulan dari para santri mengenai lingkungan belajar, karena santri sendirilah yang merasakan langsung tentang lingkungan dimana dia belajar, terlebih lagi permasalahan penataan lingkungan yang kondusif ini pokok sebagai modal dalam santri melaksanakan kegiatan belajar.



Gambar 10. Salah satu ruangan kelas santri yang bersih dan kondusif

2) **Ketrampilan memahami Perilaku Guru-guru dalam Proses Kerjasama dalam mencapai Tujuan Madrasah**

Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama dalam mencapai tujuan madrasah meliputi, menawarkan berbagai konsep program madrasah untuk dibahas bersama dewan guru dan karyawan serta bekerjasama dengan guru-guru untuk melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan bidangnya.

Hal semacam ini dilakukan agar eksistensi madrasah tetap terjaga. Dalam madrasah ini pun telah mengenal adalah evaluasi bersama setiap bulannya yang diadalamnya melingkupsegala yang ada dalam madrasah, Selanjutnya untuk membuktikannya peneliti melakukan wawancara dengan kepala Madrasah, yakni beliau Ust. Irfan Nachrowi.

“Semacam keterbukaan dalam lembaga kami walua dibilang masih seumur jagung tapi dengan adanya bantuan ide dari seluruh elemen yang ada dilembaga madrasah ini menjadikan kami sebagai madrasah yang bisa berkembang, dan setiap harinya kami sering saling membahas tentang keadaan santri dan juga seputar madrasah hal memang sudah ada semenjak dahulu, ini yang menjadikan saya tahu akan model dari masing-masing tenaga pendidikan sehingga kami bisa saling melengkapi satu sama lain”⁶³.

Untuk memverifikasi apa yang disampaikan oleh kepala madrasah, penulis melakukan wawancara dengan wali kelas II tsanawiyah yakni Ust. Mansur secara terpisah pada hari dan waktu yang berbeda.

“Ketrampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah sudah baik. Seperti tidak ada jarak antara guru dan kepala madrasah. Hal ini dikarenakan kami selepas kegiatan madrasah berlangsung selalu kami saling membicarakan tentang keadaan santri dan seputar madrasah, dengan ini kami juga bisa mengenal kepala madrasah kami itu seperti apa sifatnya, ternyata dengan adanya dialog setiap harinya kami bisa saling terbuka dan saling memberikan masukan untuk peningkatan mutu dari madrasah”⁶⁴.

Untuk lebih memperdalam, maka peneliti melakukan konfirmasi dengan salah seorang guru tenaga pendidik yakni Ust./ Mashudi :

⁶³ Wawancarad dengan Kepala Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 5/5/2017

⁶⁴ Wawancarad dengan Tenaga Pendidik Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 6/5/2017

“Dalam setiap harinya selepas kegiatan belajar mengajar selesai memang kami sering kumpul dahulu untuk membahas seputar keadaan santri san juga usulan yang ada untuk meningkatkan mutu belajar santri, dari kegiatan tersebut juga menjadikan tambahnya kedekatan kami dengan kepala madrasah sehingga kami member usulan dan masukan pun terasa tidak ada beban karena hal itu seakan mendjai kebiasaan setiap hari kami untuk selalu mengawasi segala sesuatu yang ada dalam lembaga”⁶⁵.

Berdasarkan W.2 dan W.3 ditemukan bahwa ketrampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan madrasah bukan hanya dilakukan rutin pada saat rapat akhir bulan berlangsung akan tetapi juga sudah menjadi kebiasaan para elemen yang adda dalam lembaga madrasah membicarakan tentang seputar madrasah dan kendala yang dialami, jadi sekan lebih dini permasalahan itu bisa membesar sudah terselesaikan terlebih dahulu lewat kerjasama para elemen madrasah dengan kepala madrasah.



Gambar 11. Peneliti bersama kepala madrasah dalam proses wawancara mengenai para tenaga pedidik madrasah

⁶⁵ Wawancarad dengan Tenaga Pendidik Madrasah Al-Fattahiyah pada tanggal 6/5/2017

3) Keterampilan dalam Pemerataan Tugas dan Tanggungjawab

Keterampilan kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggung jawab meliputi: menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh guru dan karyawan dan cara mengerjakannya, menetapkan pembagiann kerja yang jelas antara semua guru dan karyawan, bekerjasama dengan guru dan karyawan untuk menyusun tugas masing-masing, memberikan pembinaan moral kepada guru-guru dan warga madrasah lainnya. Semua kegiatan tersebut diatas selalu dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam membina guru-guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Keadaan seperti ini juga telah dilakukan oleh madrasah Al-Fattahiyyah untuk mengembangkan lembaganya, untuk itu peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah berkaitan dengan perihal ini yakni Ust. Irfan Nachrowi berikut ini.

“Dalam rangka pemerataan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh guru dan karyawan sudah terlaksana. Semua guru dan tenaga pendidikan madrasah memiliki tugas dan peran masing-masing, dan dalam hal melaksanakan tugas sebelumnya kami telah memberikan arahnya dahulu untuk selanjutnya dikerjakan oleh masing-masing yang bertugas, dan untuk menangani kenala yang dihadapi baik oleh tenaga pendidij maupun tenaga kependidikan kami selalu bahas bersama untuk mencari solusinya”⁶⁶.

Untuk mengetahui lebih jauh terkait dengan tugas dan tanggung jawab ini, maka peneliti melakukan wawancara terpisah dengan salah seorang guru, Ust. Baihaqi :

⁶⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 7/5/2017

“Ketrampilan kepala madrasah dalam hal pemerataan tugas dan tanggung jawab sudah terlaksana sesuai dengan apa yang guru-guru dan karyawan harapkan. Masing-masing guru sudah diberikan tugas dan tanggung jawab dan selalu diberikan arahan ataupun pembinaan terlebih dahulu. Biasanya dalam hal permasalahan yang dihadapi dibicarakan bersama dalam forum rapat rutin dengan seluruh tenaga kependidikan yang ada di dalam madrasah”⁶⁷.

Berdasarkan W.1 dan W.2 ditemukan bahwa seluruh guru dan karyawan diberikan tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan segala program yang sudah ditetapkan oleh lembaga madrasah. Sebelum guru-guru dan karyawan melaksanakan tugas, terlebih dahulu diberikan pembinaan oleh kepala madrasah dan setelah tugas dilaksanakan maka setiap guru diminta melaporkan baik secara lisan maupun tertulis.

Adanya temuan berdasarkan hasil W.1 dan W.2 tentang pemerataan tugas dan tanggung jawab ini, peneliti juga melakukan wawancara lanjutan kepada kepala pondok dan sekaligus tenaga pendidik madrasah yakni Ust. Syaifudin

“Dalam hal pembagian tugas biasanya kepala madrasah melakukan pertemuan untuk membagi tugas dan memberikan arahan kepada tenaga pendidik yang diberi tugas, dan kemudian nantinya pada rapat evaluasi bulan depan itu ditanyai seputar hasil tugasnya dan begitu pula kenalnya apabila ada untuk kemudian dibahas bersama dalam forum rapat evaluasi”⁶⁸.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan bahwa ketrampilan manajerial kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggung

⁶⁷ Wawancara dengan Tenaga Pendidik Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 6/5/2017

⁶⁸ Wawancara dengan Kepala Pondok Madrasah Al-Fattahiyyah pada tanggal 6/5/2017

jawab bersifat terbuka dan terstruktur untuk bisa melatih kreativitas dan mencari inovasi dari masing-masing tenaga pendidik untuk mengembangkan madrasah.

JADWAL UJIAN SEMESTER II (TSANI)			
MADRASAH AL-FATTAHIYAH			
DEKOR MHEK, DESA NERANTI, KEC. BOJOLANGSI, KAB. TULUNGAGUNG			
TAHUN PELAJARAN 1438 / 2018 - 2019			
I F F A T T A H I Y Y A H			
KELAS I IBTIDAIYAH			
WAKTU	MALAM SABTU	MALAM AHAD	MALAM SENIN
AWAL	Nendi Susilo	Panduan Sholat	Al-Qur'an
JAM 18.30 - 19.10	Ust. Sarmuji	Ust. Sarmuji	Ust. Luthi
TSANI	Ro'san Sholah	Panduan Tulis	Al-Qur'an
JAM 19.10 - 19.45	Ust. Sarmuji	Ust. Sarmuji	Ust. Luthi
KELAS II IBTIDAIYAH			
WAKTU	MALAM SABTU	MALAM AHAD	MALAM SENIN
AWAL	Tuntunan Sholat	Panduan Agidatul Awam	Tasbeeh Nabi
JAM 18.30 - 19.10	Ust. Joko Haryanto	Ust. Joko Haryanto	Ust. Nasrullah
TSANI	Ahla	Panduan Tulis	Al-Qur'an / Praktek
JAM 19.10 - 19.45	Ust. Joko Haryanto	Ust. Joko Haryanto	Ust. Masduki (toron)
KELAS III IBTIDAIYAH			
WAKTU	MALAM SABTU	MALAM AHAD	MALAM SENIN
AWAL	Ust. Sunardi	Panduan Agidatul Awam	Tasbeeh Nabi
JAM 18.30 - 19.10	Tuntunan Sholat	Ust. Masduki (glotang)	Ust. Masduki (glotang)
TSANI	Ust. Anam	Panduan Tulis	Al-Qur'an / Praktek
JAM 19.10 - 19.45	Ust. Anam	Ust. Masduki (glotang)	Ust. Masduki (glotang)
KELAS III A IBTIDAIYAH			
WAKTU	MALAM SABTU	MALAM AHAD	MALAM SENIN
AWAL	Mabadi Juz I & II	Al-Qur'an / Praktek	Tanbihul Mu'talimin
JAM 18.30 - 19.10	Ust. Harianto	Ust. Harianto	Ust. Masduki (toron)
TSANI	Syarah Agidatul Awam	Al-Qur'an / Praktek	Hidayatussabyan
JAM 19.10 - 19.45	Ust. Harianto	Ust. Harianto	Ust. Luthi
KELAS III B IBTIDAIYAH			
WAKTU	MALAM SABTU	MALAM AHAD	MALAM SENIN
AWAL	Al-Qur'an / Praktek	Syarah Agidatul Awam	Mabadi Juz I & II
JAM 18.30 - 19.10	Ust. Anam	Ust. Anam	Ust. Anam
TSANI	Al-Qur'an / Praktek	Tanbihul Mu'talimin	Hidayatussabyan
JAM 19.10 - 19.45	Ust. Nuruddin	Ust. Luthi	Ust. Masduki
KELAS IV A IBTIDAIYAH			
WAKTU	MALAM SABTU	MALAM AHAD	MALAM SENIN
AWAL	Tasrif Istilah - F'hal	Mabadi Juz III & IV	Agidatul Isamiyah
JAM 18.30 - 19.10	Ust. Baihaqi	Ust. Baihaqi	Ust. Nasrullah
TSANI	Tuhfatul Atfal	Al-Qur'an / Praktek	Matlab
JAM 19.10 - 19.45	Ust. Sunardi	Ust. Baihaqi	Ust. Harianto
KELAS IV B IBTIDAIYAH			
WAKTU	MALAM SABTU	MALAM AHAD	MALAM SENIN
AWAL	Matlab	Tasrif Istilah - F'hal	Agidatul Isamiyah
JAM 18.30 - 19.10	Ust. Nuruddin	Ust. Luthi	Ust. Abu Anwarok
TSANI	Tuhfatul Atfal	Mabadi Juz III & IV	Al-Qur'an / Praktek
JAM 19.10 - 19.45	Ust. Akhis	Ust. Asmu'i	Pengawasan

Gamabr 12. Jadwal kegiatan belajar santri sebagai wujud pemerataan tugas dan tanggung jawab madrasah diniyah Al-Fattahiyyah

B. Temuan Penelitian

1. Temuan Penelitian Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa

Tulungagung

a. Keterampilan Konsep (*Conceptual Skills*) Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri.

Ketrampilan konseptual yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam penjaminan mutu belajar santri dapat dilihat dalam beberapa hal, seperti 1) menganalisis dan membuat konsep, 2) keterampilan berpikir rasional, 3) mampu menganalisis berbagai kejadian, 4) keterampilan memberi perintah.

1) Keterampilan Menganalisis dan Membuat Konsep

Dalam hal menganalisis dan membuat konsep dalam menjamin mutu belajar di madrasah, kepala madrasah selalu membuat konsep perencanaan yang harus dijalankan oleh seluruh warga madrasah yang sudah sesuai dengan visi dan misi lembaga, rencana kegiatan pada semester ganjil maupun rencana kegiatan madrasah ini kepala madrasah melukan denganbeberapa langkah yakni :

- a. Melaksanakan kegiatan belajar dan mengajar yang kondusif, efisien dan mudah diterima oleh para santri dengan menyediakan tempat pendidikan yang nyaman, guru pengajar yang menyenangkan dan juga mampu menyampaikan materi dengan baik sehingga para santri bisa menerima.
- b. Melakukan penataan kelas dengan wakil bagian perlengkapan, karena mengingat bahwa ruang kelas adalah milik lembaga formal.
- c. Memberikan ruang gerak kepada para elemen tenaga pendidikan untuk bisa menyampaikan ide dan kritikan untuk kemajuan lembaga pendidikan madrasah diniyah dengan cara menyusun rapat rutin dan dengan suasana nyaman.
- d. Mengembangkan bakat minat dari para santri dengan diadakannya kegiatan ekstra seperti :

- Sorogan kitab kuning dimulai dari kelas 4 sampai kelas tsanawiyah dengan materi kitab sesuai dengan kelas dan telah dikoordinir oleh wali kelas masing-masing.
- Mengadakan latihan tulis arab dengan mendatangkan para pelatih dari luar agar santri bisa menulis dengan baik dan benar.
- Mengadakan kursus tartilul Qur'an dengan mendatangkan satu pelatih untuk menyampaikan materi yang dilakukan satu minggu sekali pada hari jum'at pagi dan seluruh santri boleh mengikuti.
- Mengadakan latihan dakwah santri dengan melakukan agenda rutinan yang diselenggarakan pada malam jum'at dengan model giliran perkelas dengan terlebih dahulu telah dipandu oleh wali kelas.
- Menciptakan kelas yang nyaman dan juga sekaligus mengajarkan kepada santri begitu pentingnya kebersihan dengan diadakannya piket kelas dengan dikoordinir oleh wali kelas.
- Mengajarkan nilai yang baik dengan cara memulai pada para tenaga pendidik untuk selalu berucap dengan baik dengan para santri dan memberi tauladan bagaimana cara menggunakan bahasa yang baik sesuai orang yang diajak bicara.

- Mengajarkan disiplin waktu dengan memulai para tenaga pendidik untuk tidak telat datang dalam mengajar, dan sebaliknya santri dibiasakan sebelum ustadnya datang santri diajak lalaran nadzom sesuai kelas yang dikoordinatori oleh ustadz yang piket.

2) **Keterampilan Berfikir Rasional.**

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan dan data yang diperoleh melalui dokumen yang ada di madrasah dapat dikatakan bahwa kepala madrasah mempunyai intelektual yang tinggi dan mempunyai keterampilan berfikir rasional. Keterampilan itu terlihat dari kegiatan kepala madrasah yang mampu mengajak para wali santri untuk bersama-sama dalam mengembangkan madrasah, hal berikut baik berupa rehab maupun pembangunan ruang belajar baru dan dalam setiap pertemuan-pertemuan selalu ada gagasan dan ide-ide dalam pelaksanaan bahkan strategi dalam melaksanakan kegiatan dengan upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai berikut :

- a) Mengadakan selalu hubungan secara berkala dengan para wali santri melalui para wali kelas sebagai koordinator kelas, maka dari itu seluruh wali kelas harus memiliki nomor telfon dan alamat santri yang diampunya yang bisa didapatkan melalui sekretaris madrasah pada saat ajaran bari sudah dimulai.

- b) Memberikan waktu pertemuan dengan para wali santri untuk membahas program madrasah secara keseluruhan yakni pada saat sebelum ajaran baru dimulai dan juga pada saat selesai ajaran semester satu.
- c) Memberikan himbauan kepada seluruh wali kelas dan para guru untuk selalu mencatat perubahan dari para peserta didiknya dan mampu bersikap terbuka apabila wali santri bertanya perihal pendidikan santri.

3) Keterampilan Menganalisis Berbagai Kejadian.

Kegiatan yang akan dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam menganalisis kejadian terlebih dahulu dimusyawarahkan dengan para elemen yang ada dalam lembaga meliputi setiap kegiatan yang berhubungan dengan siswa, misalnya kegiatan ekstra kurikuler yang dilaksanakan di madrasah ini, kepala madrasah selalu memberikan arahan-arahan yang sangat baik serta mampu mengayomi dalam kegiatan yang akan dilaksanakan, upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah sebagai berikut :

- a) Kepala madrasah terlebih dahulu melihat perkembangan peserta didik melalui para wali kelas.
- b) Kepala madrasah mengajak rundingan dengan wakil kepala madrasah bagian kurikulum untuk membahas tentang kejadian yang ada di madrasah.

- c) Setelah rundingan dengan wakil kepala madrasah bagian kurikulum kepala madrasah mengajak musyawarah bersama dengan para elemen tenaga pendidikan untuk mencari solusi dan cara untuk mengembangkan program belajar para santri.

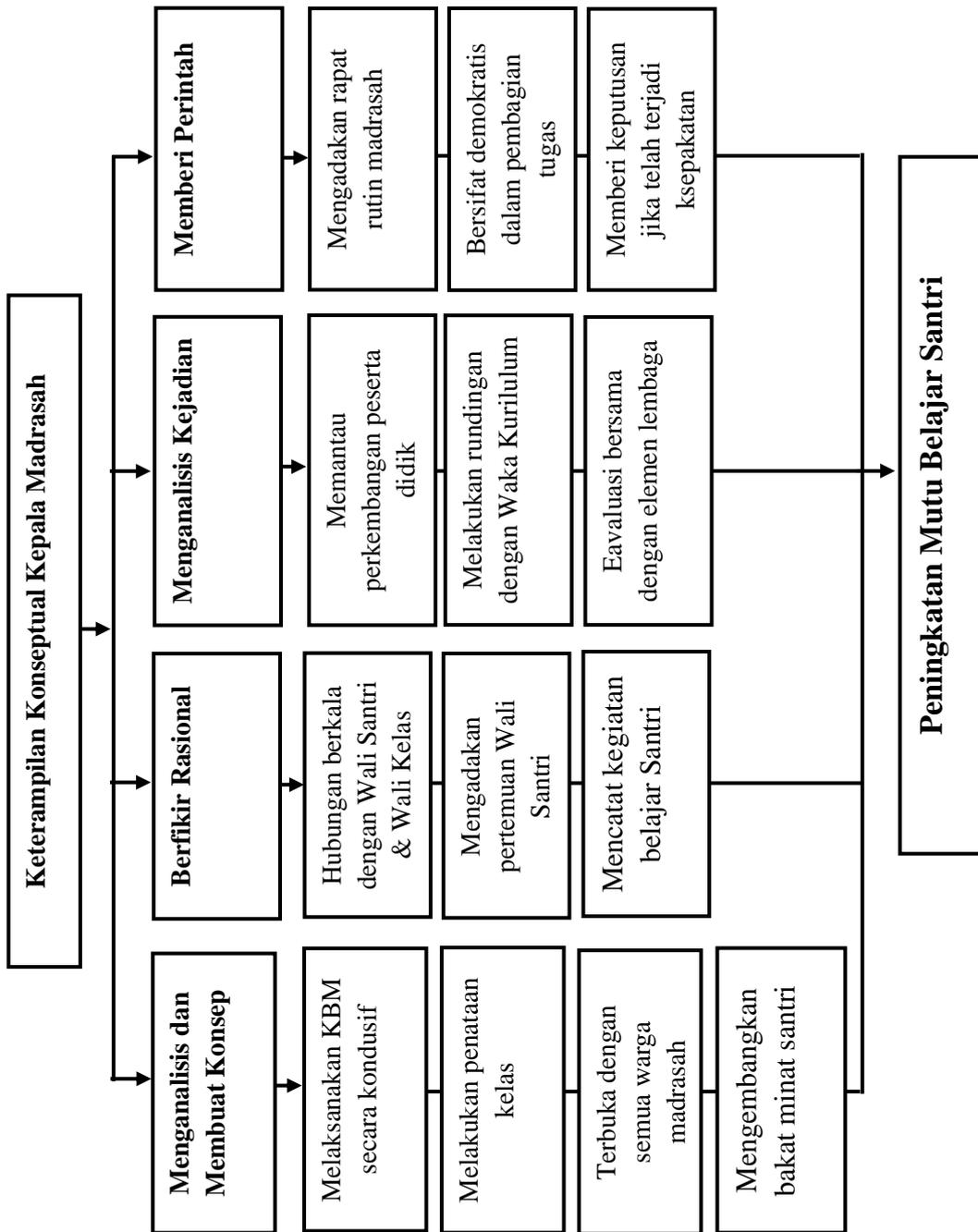
4) Keterampilan Memberi Perintah

Dalam setiap kegiatan madrasah, kepala madrasah selalu memberikan tugas untuk dikerjakan dengan bidang tugas masing-masing. Misalnya semua guru diwajibkan membuat soal semester, sebelum itu kepala madrasah terlebih dahulu juga membuat soal semester. Ini membuktikan bahwa kepala madrasah memberikan contoh teladan bahwa kewajiban yang diperintahkan oleh kepala madrasah memang telah dikerjakan terlebih dahulu oleh kepala madrasah.

Berdasarkan hasil wawancara, maka dapat diketahui bahwa langkah kepala madrasah dalam memberikan perintah adalah sebagai berikut :

- a) Sebelum kepala madrasah memberikan perintah terlebih dahulu kepala madrasah memberikan kesempatan kepada para tenaga pendidik yang hadir dalam forum rapat evaluasi madrasah untuk memberikan pandangannya mengenai siap yang pantas menangani program lembaga.

- b) Kemudian kepala madrasah memberikan kesempatan kepada orang yang diajukan oleh para tenaga pendidik terkait kesanggupannya dalam melaksanakan tugas lembaga.
- c) Setelah mufakat antara para tenaga pendidik dan juga orang yang ditunjuk untuk melakukan program lembaga sepakat, barulah kepala madrasah memutuskan untuk dilaksanakan.



Tabel 6. Langkah Konseptual Kepala Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri

b. Keterampilan Teknik (*Technical Skill*) Kepala Madrasah dalam peningkatan Mutu Belajar Santri

Ada beberapa keterampilan teknis yang dilakukan oleh kepala madrasah diniyah pondok pesantren Roudlotul Mustofa Rejotangan dalam meningkatkan mutu belajar santri, antara lain : 1) Keterampilan melaksanakan kegiatan madrasah, 2) Keterampilan memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana, 3) Menyusun laporan pertanggung jawaban dan 4) keterampilan menata ruang.

1) Keterampilan Melaksanakan Kegiatan Madrasah

Aktivitas kepala madrasah dalam melaksanakan keterampilan secara teknis berupa intruksi terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh guru dan karyawan, menetapkan pembagian kerja (*Job Description*), membentuk tim kerja dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat global dan menargetkan penyelesaian secara cepat. Cara-cara kepala madrasah melakukan pembinaan kepada guru dan karyawan yaitu :

- a. Kepala madrasah terlebih dahulu mengajak rundingan dengan salah seorang tenaga pendidik yang menangani dalam salah satu permasalahan yang semisal dalam kaitannya keuangan, kepala madrasah mengajak rundingan dengan bendahara madrasah terkait anggaran yang diperlukan untuk kegiatan madrasah.

- b. Setelah rundingan itu menemui titik temu, maka akan dijadikan sebagai bahan dalam rapat evaluasi jika mengenai permasalahan secara umum.
- c. Setelah adanya mufakat, kepala madrasah kemudian menunjuk kepala bagian untuk menjalankan program madrasah dengan memberikan arahan kepada wali kelas sebagai koordinator kelas.

2) Keterampilan Memanfaatkan dan Mandayagunakan Sarana dan Prasarana

Kegiatan kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan yang bersifat khusus meliputi : memanfaatkan dan mendayagunakan ruang kelas serta segala sesuatu yang ada didalam kelas,. Dari hasil penggalian data yang dilakukan peneliti dapat diketahui bahwa langkah kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana madrasah adalah sebagai berikut :

- a. Kepala madrasah mengadakan sidak langsung dengan kepala bagian perlengkapan madrasah untuk mengetahui tentang keadaan sarana dan prasarana madrasah.
- b. Untuk sarana dan prasarana yang mendukung seperti bangku kelas hanya diperuntukkan bagi kelas ibtdaiyah, mengingat

jumlah bangku itu belum bisa mencukupi kebutuhan seluruh kegiatan belajar mengajar para santri.

- c. Kepala madrasah memberikan arahan kepada wali kelas melalui kepala bagian perlengkapan untuk senantiasa melaporkan segala kebutuhan yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan belajar mengajar santri.

3) Menyusun Laporan Pertanggungjawaban

Kegiatan kepala madrasah dalam menyusun laporan pertanggungjawaban dikerjakan setiap bulan, baik mengenai keadaan siswa, guru dan karyawan, keadaan pembelajaran, sarana dan prasarana madrasah dan bahkan keadaan keuangan. Dalam menyusun laporan pertanggungjawaban madrasah diniyah Roudlotul Mustofa ini kepala madrasah melakukan dengan beberapa langkah seperti :

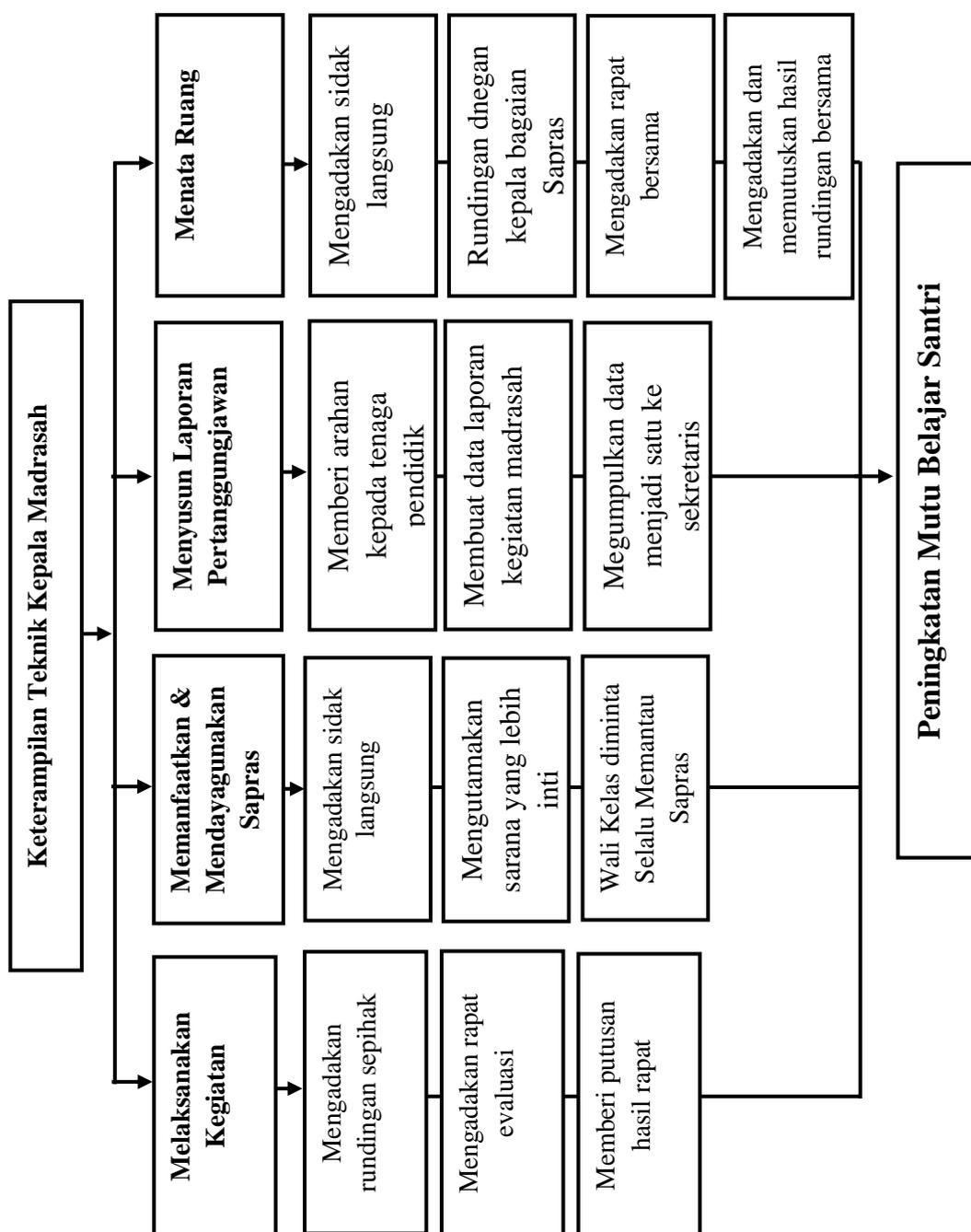
- a. Kepala madrasah menghimbau kepada seluruh tenaga pendidikan untuk selalu mencatat tentang perkembangan kegiatan belajar mengajar santri dengan melalui diadakannya ujian tengah semester sebagai indikator pencapaian prestasi belajar santri.
- b. Kepala madrasah memberikan himbauan kepada seluruh kepala bagian untuk membuat laporan pertanggungjawaban madrasah sesuai dengan bidang yang ditangani.

- c. Kepala madrasah memberikan arahan untuk seluruh laporan mengenai madrasah itu semua datanya dikumpulkan kepada sekretaris madrasah untuk kemudian dijadikan satu sebagai bahan rapat gabungan pada setiap ajaran.

4) Keterampilan Menata Ruang

Ruangan yang ada dimadrasah Roudlotul Mustofa itu masih menjadi satu dengan ruangan sekolah formal para santri yang memang malamnya tidak dipakai, maka dari itu dalam hal penataan ruang itu dijaga bersama baik oleh pihak formal maupun madrasah diniyah, yang membedakan hanya ruang kantor madrasah. Baik ruangan belajar yang jumlahnya 16 ruang maupun ruangan lain seperti ruangan kepala madrasah yang menjadi satu dengan tata usaha, dan ruangan dewan guru. Dari hasil penggalan data yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwa ada beberapa langkah kepala madrasah dalam penataan ruang yakni :

- a. Kepala madrasah melihat langsung tentang penataan ruang yang ada dimadrasah diniyah.
- b. Kepala madrasah melakukan rundingan dengan kepala madrasah tentang penataan ruang.
- c. Kepala madrasah memutuskan tentang hasil dari penataan ruang yang dilakukan bersama dengan kepala bagian dan seluruh wali kelas yang nantinya akan direalisasikan agar kegiatan belajar mengajar itu bisa nyaman dan kondusif.



Tabel 7. Langkah Teknik Kepala Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri

c. Keterampilan Hubungan Manusiawi (*Human Skill*) Kepala

Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Belajar Santri

Keterampilan hubungan manusiawi dapat diwujudkan dalam beberapa hal, seperti : 1) Pengaturan lingkungan yang kondusif, 2) Keterampilan memahami perilaku guru dalam proses kerja sama, 3) Keterampilan dalam pemerataan tugas dan tanggungjawab.

1) Pengaturan Lingkungan Kerja yang Kondusif.

Pengaturan lingkungan kerja yang kondusif meliputi : pengaturan ruang kerja, ruang belajar, dan berupaya mengembangkan suasana yang dapat memotivasi siswa, memberi pembinaan dan keteladanan moral kepada seluruh warga madrasah dengan cara melakukan pengaturan dan penataan ruangan-ruangan yang ada dimadrasah dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kondisi yang ada dimadrasah, sehingga dapat dimanfaatkan secara maksimal agar tidak terjadi benturan dengan keinginan orang tua yang memasukkan anaknya ke madrasah diniyah pondok pesantren Roudlotul Mustofa.

Selanjutnya dari hasil penggalan data oleh peneliti dapat diketahui bahwa langkah kepala madrasah dalam menciptakan lingkungan yang kondusif ini adalah :

- a. Kepala madrasah memberikan ruang dan kewenangan kepada wali kelas untuk mengatur dan mengkondisikan kelas masing-masing.

- b. Setelah penataan ruang telah tertata dengan baik maka nantinya akan dibuatkan denah kelas sebagai sarana pemberian informasi kepada para santri.
- c. Kepala madrasah mengadakan pertemuan dengan para wali santri untuk membahas secara bersama tentang keadaan ruang kelas, jika dirasa ruang kelas yang ada benar-benar tidak bisa mencukupi lagi dengan jumlah kelas yang tersedia.

2) Keterampilan Memahami Perilaku Guru-guru dalam Proses Kerjasama dalam Mencapai Tujuan Madrasah

Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama dalam mencapai tujuan madrasah meliputi, menawarkan berbagai konsep program madrasah untuk dibahas bersama dewan guru dan karyawan serta bekerjasama dengan guru-guru untuk melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan bidangnya.

Hal semacam ini dilakukan oleh kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah pada kegiatan rapat evaluasi bulanan dan rapat lainnya bahwa kepala madrasah selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengeluarkan pendapat atau gagasan terhadap program yang akan dilaksanakan oleh madrasah, baik mengenai program pembelajaran maupun program lainnya yang ada di madrasah. Selain itu, sikap kepala madrasah

yang memegang konsep strategi sadar akan diri menimbulkan kekaguman guru dan karyawan sehingga terjalin kerjasama yang harmonis, jujur, dan terbuka.

Dari hasil penggalian data oleh peneliti dapat diketahui bahwa langkah kepala madrasah dalam menjalin hubungan baik dengan para elemen tenaga pendidikan itu dilakukan dengan :

- a. Kepala madrasah mengadakan rundingan dengan para tenaga pendidikan mengenai keadaan madrasah yang dilakukan pada saat selesai kegiatan belajar mengajar.
- b. Kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada para tenaga pendidikan dengan adanya pergantian dalam mengemban amanat menyelesaikan tugas seperti pada saat pembentukan kepanitiaan ujian semester itu yang ditunjuk menjadi ketua ujian sebelumnya melainkan adanya penunjukan ulang.
- c. Kepala madrasah bukan hanya mampu memberikan tugas, tapi juga memberikan arahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada salah seorang tenaga pendidikan.

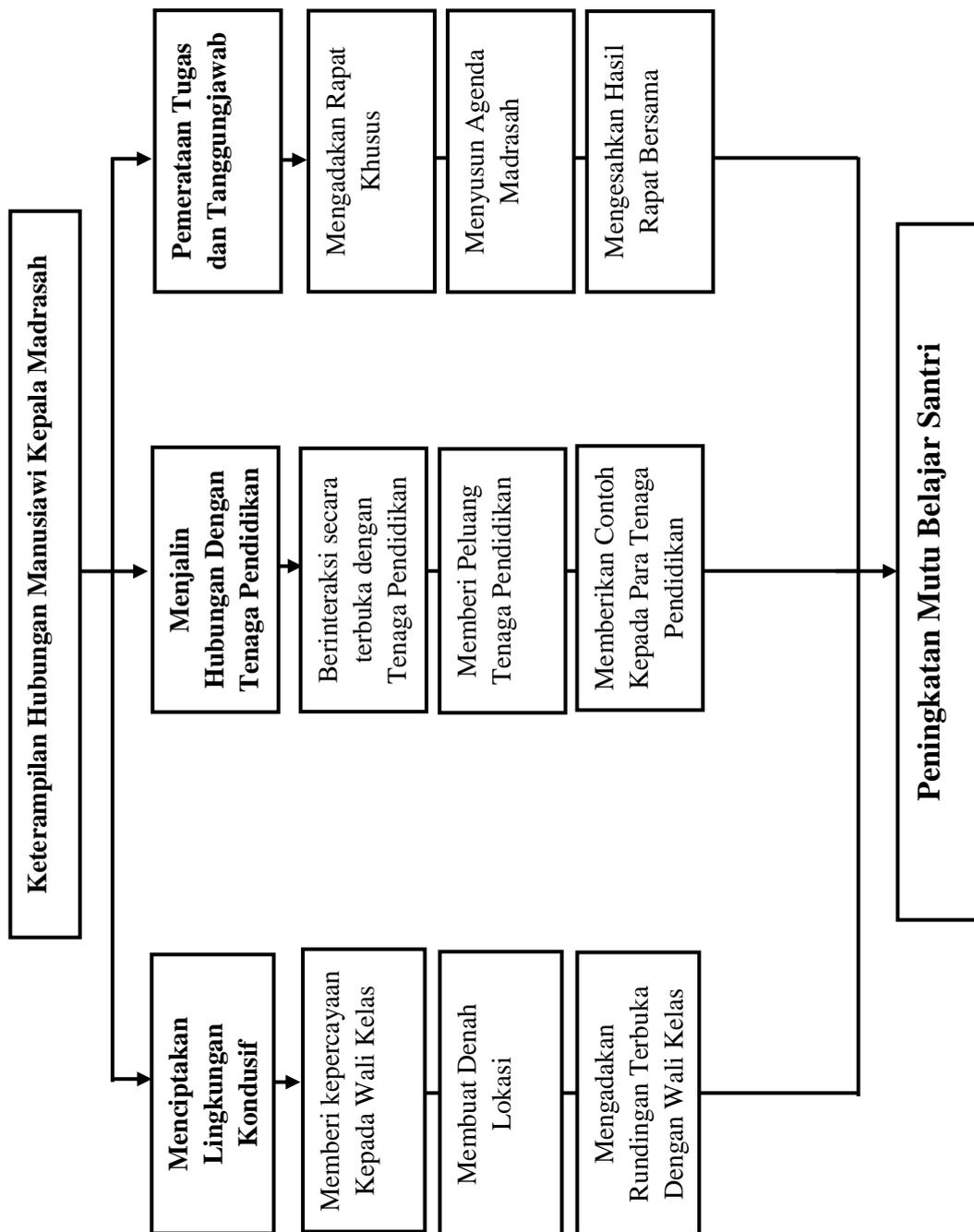
3) Keterampilan dalam Pemerataan Tugas dan Tanggungjawab

Keterampilan kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggungjawab meliputi : menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh guru dan karyawan dan cara mengerjakannya, menetapkan pembagian kerja yang jelas antara semua guru dan karyawan, bekerjasama dengan guru dan karyawan untuk

menyusun tugas masing-masing, memberikan pembinaan moral kepada guru-guru dan warga madrasah lainnya. Semua kegiatan tersebut selalu dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam membina guru-guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Dari hasil penggalan data oleh peneliti dapat diketahui bahwa langkah kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggungjawab itu dilakukan sebagaimana berikut :

- a. Kepala madrasah mengadakan rapat khusus dengan para kepala bagian untuk membahas mengenai seluruh kegiatan yang ada dimadrasah.
- b. Kepala madrasah bersama dengan para anggota rapat menyusun tentang jadwal pelajaran yang digunakan sebagai bentuk pemerataan tugas dan tanggungjawab bagi para tenaga pendidikan yang sebelumnya telah ada surat tanda kesanggupan dari para tenaga pendidikan dan juga mengenai waktu dan mata pelajaran yang akan diajarkan.
- c. Kepala madrasah mengesahkan hasil jadwal yang telah dibentuk dalam rapat untuk kemudian akan dijadikan sebagai langkah dalam pengelolaan.



Tabel 8. Langkah Hubungan Manusiawi Kepala Madrasah Roudlotul Mustofa dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri

2. Temuan Penelitian Madrasah Diniyah Al-Fattahiyyah Boyolangu Tulungagung

a. Keterampilan Konseptual (*Conseptual Skill*) Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Belajar.

1) Keterampilan Menganalisis dan Membuat Konsep

Pada hal menganalisis dan membuat konsep setiap kegiatan di madrasah, kepala madrasah selalu membuat konsep perencanaan yang harus dijalankan oleh seluruh warga madrasah, baik rencana kegiatan pada semester ganjil maupun rencana kegiatan semester genap.

Dari pemaparan visi dan misi lembaga ini selanjutnya beberapa konsep yang telah dibuat oleh kepala madrasah sebagaimana berikut :

- a. Kepala madrasah bersama dengan seluruh wali kelas mengadakan diskusi untuk perencanaan program madrasah.
- b. Menyusun program madrasah dengan mengacu pada visi dan misi lembaga agar sesuai dengan tujuan dan arah dari lembaga pendidikan madrasah.
- c. Kepala madrasah mengesahkan hasil program madrasah yang telah tersusun, yang nantinya akan dijadikan sebagai indikator pencapaian tujuan madrasah yang sesuai dengan visi dan misi yang telah disepakati bersama.

2) Keterampilan Berfikir Rasional

Keterampilan berfikir rasional kepala madrasah ini terlihat dari kegiatan kepala madrasah yang mampu mengajak para wali santri untuk bersama-sama dalam mengembangkan madrasah, hal berikut baik berupa rehab maupun pembangunan ruang belajar baru dan dalam setiap pertemuan-pertemuan selalu ada gagasan dan ide-ide dalam pelaksanaan bahkan strategi dalam melaksanakan kegiatan.

Dari hasil penggalan data yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwa kepala madrasah dalam berfikir rasional dibuktikan dengan adanya langkah :

- a. Menjalin hubungan baik dengan para wali santri sebagai cara dalam mengembangkan madrasah.
- b. Mempertimbangkan segala aspek sebelum mencari solusi dalam menangani persoalan dimadrasah.
- c. Mengajak para tenaga pendidik untuk berusaha dengan sebaik mungkin dalam menjalankan amanat lembaga madrasah, dan mengajak diskusi secara berkala dengan para tenaga pendidikan.

3) Keterampilan Menganalisis Berbagai kejadian

Pada proses kegiatan belajar mengajar yang ada dalam lembaga madrasah ini sering timbul kejadian dan permasalahan yang terjadi dimadrasah, peran serta arahan dari kepala madrasah

selalu dibutuhkan agar dapat memberikan petunjuk, bimbingan, serta nasihat, baik yang berhubungan dengan masalah kesiswaan, pengajaran, maupun yang berhubungan dengan masyarakat. Begitu juga dengan madrasah ini dalam menganalisis kejadian atau permasalahan yang timbul baik itu dari dalam madrasah yang biasanya itu tentang santri atau dari luar semisal timbul adanya salah kabar, hal ini biasanya langsung direspon oleh kepala madrasah sehingga tidak sampai membesar dan menimbulkan efek buruk bagi perkembangan madrasah.

Dari hasil penggalian data yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwa kepala madrasah dalam menganalisis berbagai kejadian itu dengan melakukan beberapa langkah :

- a. Mengajak rundingan secara berkala dengan para wali kelas sebagai koordinator kelas untuk mengetahui tentang keadaan kelas.
- b. Selalu terbuka dengan para komite madrasah dalam hal memberikan kabar persoalan perkembangan dan permasalahan madrasah agar mendapat solusi terbaik dalam penanganan masalah yang ada dimadrasah.
- c. Melakukan diskusi secara berkala atau terstruktur dengan para tenaga pendidik untuk membahas seputar madrasah dari segala sudut.

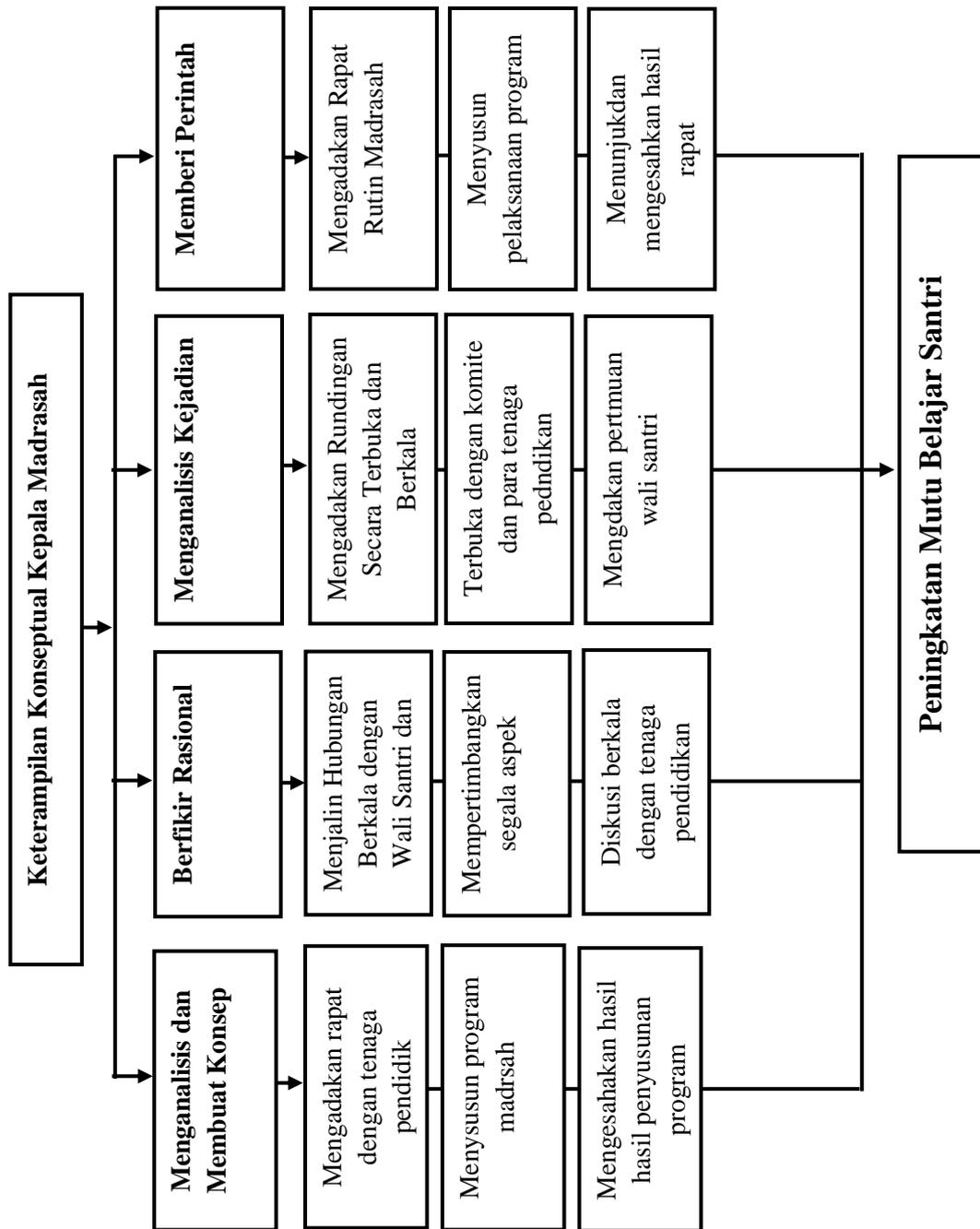
- d. Kepala madrasah menyediakan waktu pada saat awal ajaran baru untuk mengadakan pertemuan dengan para wali santri untuk membahas mengenai segala macam kegiatan yang ada di madrasah.

4) Keterampilan Mamberi Perintah

Kinerja kepala madrasah sebagai manajer pendidikan sebenarnya berjalan seiring dengan keteladanan. Keteladanan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada warga madrasah seperti memberi contoh mengajarkan keahliannya, berbagai pendapat dan pengalaman serta bekerjasama secara erat, sekaligus mendidik mereka agar dapat menjadi pribadi-pribadi yang matang dan kreatif.

Dari hasil penggalian data oleh peneliti dapat diketahui bahwa keterampilan kepala madrasah dalam memberikan perintah melalui beberapa langkah :

- a. Kepala madrasah mengajak rundingan dengan para tenaga pendidik sebelum menjalankan program madrasah secara terstruktur.
- b. Hasil rundingan kemudian akan dicarikan cara agar kegiatan itu bisa berjalan dengan baik.
- c. Kepala madrasah menunjuk calon koordinator program dan mengesahkan hasil kesepakatan bersama.



Gambar 9. Langkah Konseptual Kepala Madrasah Diniyah AL-Fattahiyyah dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri

b. Keterampilan Teknik (*Technical Skill*) Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Belajar Santri

Ada beberapa keterampilan teknis yang dilakukan oleh kepala madrasah diniyah pondok pesantren AL-Fattahiyyah antara lain : 1) Keterampilan melaksanakan kegiatan madrasah, 2) Keterampilan memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana, 3) Menyusun laporan pertanggungjawaban, serta 4) Keterampilan dalam menata ruang.

1) Keterampilan melaksanakan Kegiatan Madrasah

Aktivitas kepala madrasah dalam melaksanakan keterampilan secara teknis berupa instruksi terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh guru dan karyawan, menetapkan pembagian kerja (*Job Discription*), membentuk tim kerja dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat global dan menargetkan penyelesaian secara cepat. Delegasi tugas yang jelas terhadap guru dan karyan terkait dengan kegiatan akademik, non akademik, maupun administratif.

Selanjutnya langkah dari kepala madrasah dalam menjalankan kegiatan madrasah adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan intruksi kepada para tenaga pendidikan berkenaan dengan tugas masing-masing tenaga pendidikan.
- b. Memberikan pembinaan secara tidak terstruktur kepada tenaga pendidik yang memutuhkan dalam hal program madrasah.

- c. Melakukan pembagian tugas sesuai dengan bagan struktur madrasah agar program madrasah bisa berjalan dengan baik.

2) Keterampilan Memanfaatkan dan Mandayagunakan Sarana dan Prasarana

Kegiatan kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan yang bersifat khusus meliputi : memanfaatkan dan mandayagunakan ruang kelas serta segala sesuatu yang ada didalam kelas. Kepala madrasah selalu menganjurkan kepada dewan guru untuk memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pembelajaran. Kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasana yang menunjang kegiatan pembelajaran dimadrasah terlebih dahulu sudah terlaksana dengan ara kepala madrasah terlebih dahulu meninjau tentang kelas mana dahulu yang lebih membutuhkan kelas mengingat jumlah kelas tidak memenuhi yakni jumlah ekals madrasah dalam semua tingkatan ada 10 kelas sedangkan ruangan hanya tersedia 6 ruangan.

Hal semacam ini setelah peneliti melakukan penggalian data dapat diketahui bahwa kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana dilakukan dengan beberapa langkah :

- a. Kepala madrasah memanfaatkan ruang yang ada dimadrasah untuk menunjang kegiatan berjalan dengan baik dan kondusif.
- b. Mengadakan rundingan secara bersama dengan para wali kelas dalam penataan dan pemanfaatan sarana dan prasarana madrasah.
- c. Mendahulukan kelas yang lebih membutuhkan ruang dan membagi secara rata sarana penunjang belajar para santri.

3) Menyusun laporan Pertanggungjawaban

Keterampilan kepala madrasah dalam menyusun laporan pertanggungjawaban ini meliputi segala aspek yang ada dalam lembaga madrasah seperti halnya menyusun laporan keadaan siswa, kegiatan belajar santri, keadaan guru dan karyawan, serta mengenai keadaan pembelajaran.

Kemudian laporan tersebut disampaikan dalam rapat laporan pertanggungjawaban pada setiap pergantian semester dalam rapat evaluasi akhir semester yang diselenggarakan oleh pondok pesantren.

Hal itu diperkuat dengan adanya temuan oleh peneliti dari hasil pengalihan data dapat diketahui beberapa langkah kepala madrasah dalam menyusun laporan pertanggungjawaban yakni :

- a. Kepala madrasah menghimbau kepada seluruh tenaga pendidikan untuk selalu mencatat laporan mengenai kegiatan belajar para santri.

- b. Kepala madrasah memberikan himbauan kepada seluruh kepala bagian untuk membuat laporan pertanggungjawaban madrasah sesuai dengan bidang yang ditangani.
- c. Kepala madrasah memberikan arahan untuk seluruh laporan mengenai madrasah dikumpulkan kepada sekretaris madrasah untuk kemudian akan dijadikan satu sebagai bahan laporan pertanggungjawaban pada setiap akhir ajaran.

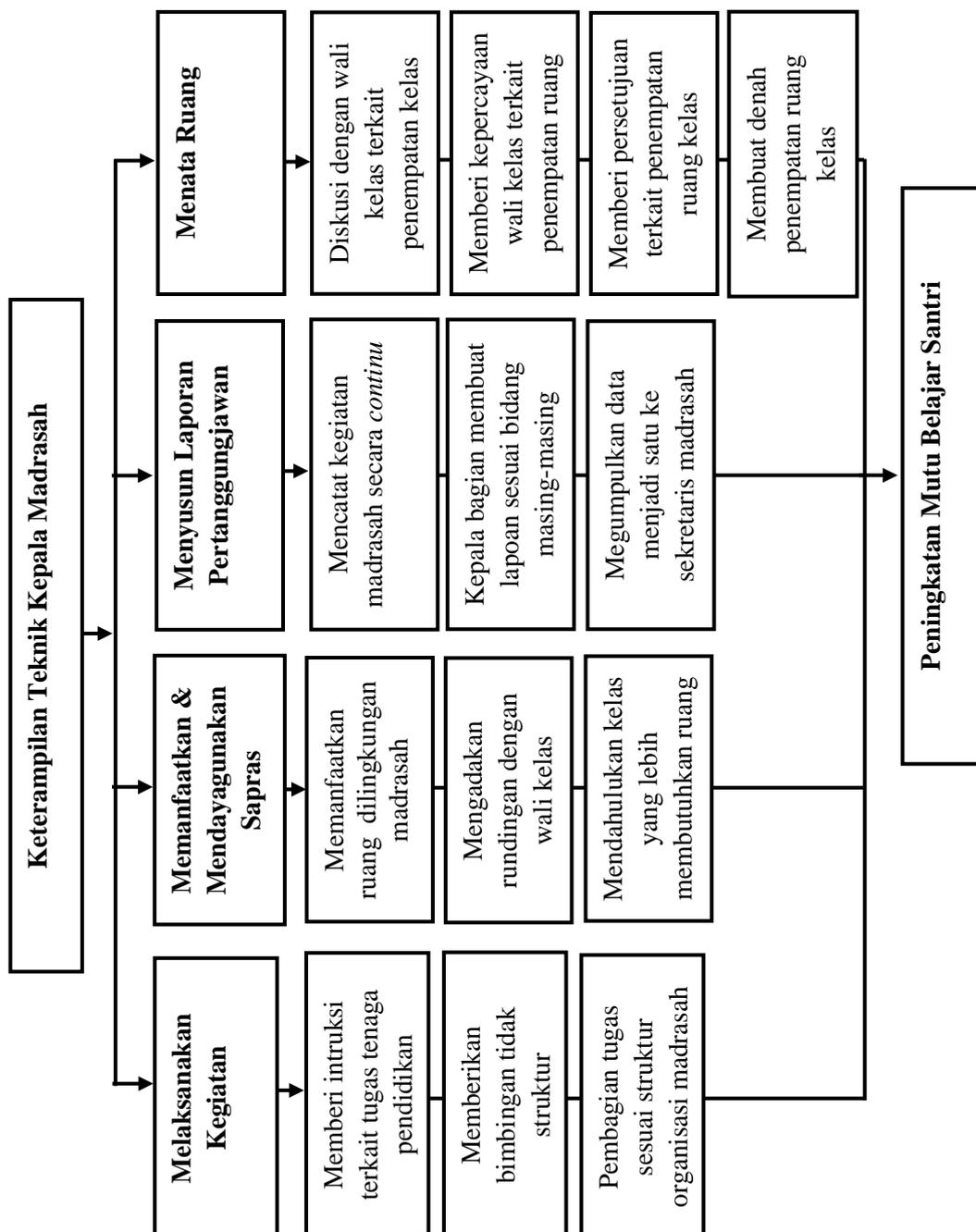
4) Keterampilan Menata Ruang

Ruangan yang ada dimadrasah diniyah Al-Fattahiyyah itu masih menjadi satu dengan ruangan sekolah formal para santri yang memang malamnya tidak dipakai, maka dari itu dalam hal penataan ruang itu dijaga bersama baik oleh pihak formal maupun madrasah diniyah, yang membedakan hanya ruang kantor madrasah, ruangan belajar yang berjumlah 6 itu masih dirasa kurang untuk menampung seluruh kelas yang ada dimadrasah yang berjumlah 10 kelas, akan tetapi itu tak menjadi kendala yang serius karena bisa menggunakan masjid sebagai kelas santri yang dalam tingkatan Aliyah.

Keadaan yang ada dimadrasah ini sebagaimana yang peneliti temukan setelah melakukan penggalan data bahwa dalam penataan ruang kepala madrasah melakukan beberapa langkah :

- a. Kepala madrasah melakukan diskusi dengan para wali kelas terkait penempatan ruang kelas.

- b. Kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada wali kelas untuk mengkondisikan kelas sesuai dengan penempatan kelas yang telah disepakati.
- c. Kepala madrasah memberi persetujuan kepada wali kelas apabila menginginkan ruang diluar ruang kelas sebagai tempat kegiatan madrasah dikarenakan ruang yang ada tidak bisa menampung.
- d. Setelah penempatan ruang kelas disepakati barulah dikeluarkan denah kelas untuk informasi para peserta didik.



Tabel 10. Langkah Teknik Kepala Madrasah Diniyah Al-Fattahiyyah dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri

c. Keterampilan Hubungan Manusiawi (*Human Skill*) Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Belajar Santri

Keterampilan hubungan manusiawi dapat diwujudkan dalam beberapa hal, seperti : 1) Pengaturan lingkungan yang kondusif, 2) Keterampilan memahami perilaku guru dalam proses kerja sama, 3) Berkomunikasi secara jelas dan edukatif dan keterampilan berperilaku yang dapat diterima oleh para warga pendidikan.

1) Pengaturan Lingkungan Kerja yang Kondusif

Pengaturan lingkungan kerja yang kondusif meliputi : perawatan kantor madrasah, perawatan ruang belajar santri, penataan ruang yang sesuai dengan tingkatan kelas serta menjaga kebersihan lingkungan santri.

Kepala madrasah memberikan arahan kepada para wali kelas yang setiap harinya mengurus peserta didik untuk melaporkan segala keadaan dan usulan yang diperlukan untuk menciptakan suasana yang kondusif, juga dalam hal ini para wali kelas sebagai penyalur usulan dari para santri mengenai lingkungan belajar, karena santri sendirilah yang merasakan langsung tentang lingkungan dimana dia belajar, terlebih lagi permasalahan penataan lingkungan yang kondusif ini sebagai pokok modal dalam santri melaksanakan kegiatan belajar.

Dari penelusuran peneliti ini kemudian dapat diuraikan dengan adanya temuan data yang dapat diketahui mengenai peran

kepala madrasah dalam mengatur lingkungan yang kondusif sebagai berikut :

- a. Kepala madrasah menghimbau wali kelas untuk ikut serta aktif menciptakan suasana yang kondusif dalam madrasah.
- b. Wali kelas membuat jadwal piket kelas yang bertujuan menjaga kebersihan dan kenyamanan dalam belajar para santri.
- c. Kepala madrasah bersifat terbuka dan aktif dalam menerima masukan baik dari para warga madrasah maupun diluar warga madrasah terkait menciptakan suasana belajar yang kondusif.

2) Keterampilan Memahami Perilaku Guru-guru dalam Proses Kerjasama dalam Mencapai Tujuan Madrasah

Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama dalam mencapai tujuan madrasah meliputi : menawarkan berbagai konsep program madrasah untuk dibahas bersama dewan guru dan karyawan serta bekerjasama dengan guru-guru untuk melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan bidangnya.

Dari hasil penelusuran peneliti dapat diketahui bahwa langkah kepala madrasah dalam membentuk kerjasama dengan para tenaga pendidik yakni dengan beberapa tahap :

- a. Kepala madrasah mengadakan obrolan rutin kepada seluruh tenaga pendidik mengenai keadaan madrasah yang dilakukan secara berkala dan berifat tidak formal.

- b. Kepala madrasah menjalin hubungan dengan para warga madrasah dalam setiap waktu senggangnya pada jam madrasah berlangsung.
- c. Kepala madrasah mampu memberikan masukan dan kadang berposisi sebagai teman untuk bisa membuat para warga madrasah merasa nyaman ketika berinteraksi dengan kepala madrasah.

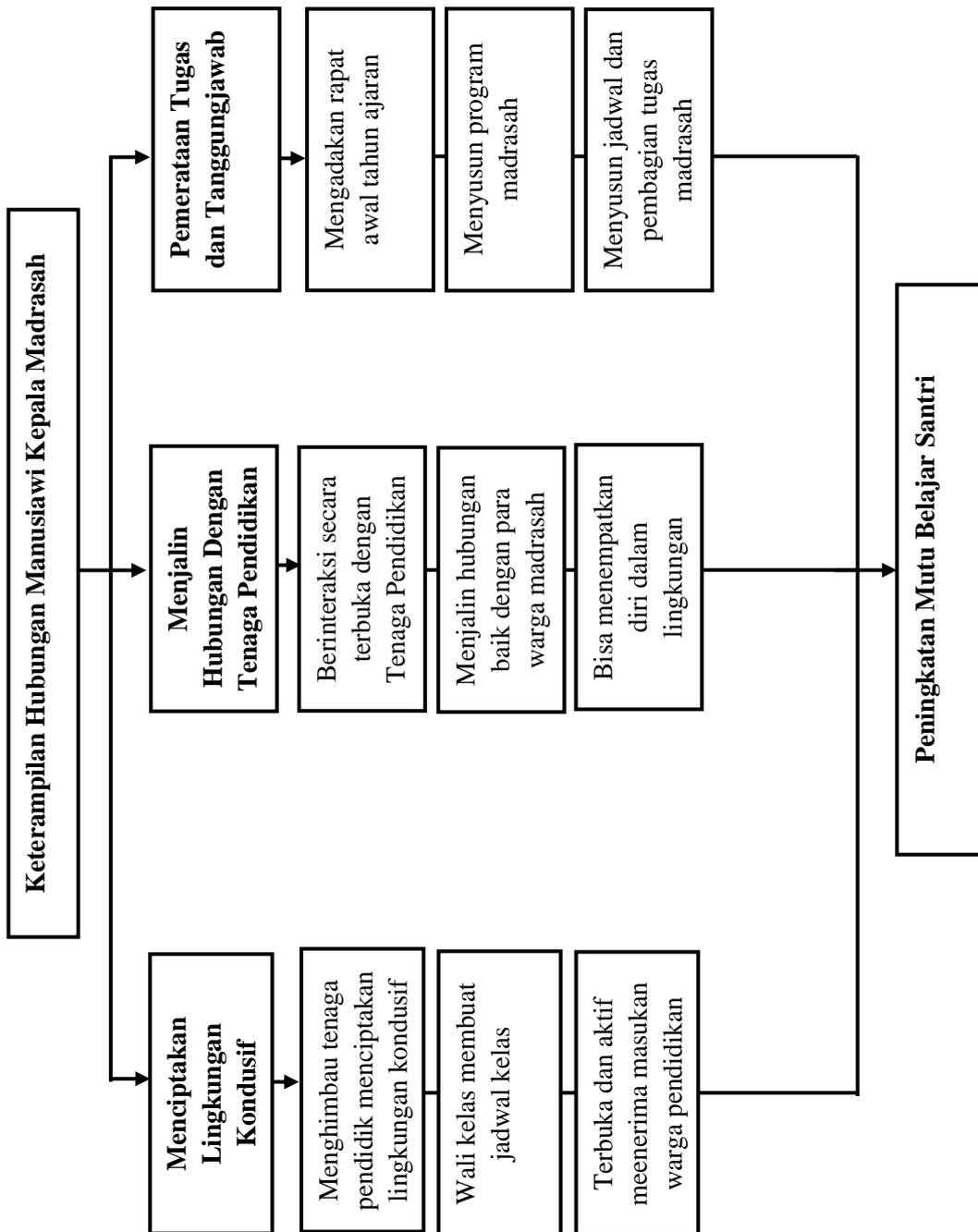
3) Keterampilan dalam Pemerataan Tugas dan Tanggungjawab

Keterampilan kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggungjawab meliputi: menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh guru dan karyawan dan cara mengerjakannya, menetapkan pembagian kerja yang jelas antara semua guru dan karyawan, bekerjasama dengan guru dan karyawan untuk menyusun tugas masing-masing, memberikan pembinaan moral kepada guru-guru dan warga madrasah lainnya. Semua kegiatan tersebut selalu dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam membina para tenaga pendidikan dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Dari hasil penggalian data yang dilakukan oleh peneliti dapat ditemukan langkah kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggungjawab adalah sebagai berikut :

- a. Kepala madrasah mengadakan rapat awal tahun ajaran untuk membahas mengenai program madrasah yang akan dijalankan.

- b. Kepala madrasah bersama dengan para tenaga pendidikan menyusun kegiatan madrasah yang perlu dijalankan dan yang perlunya untuk dikembangkan.
- c. Kepala madrasah bersama para tenaga pendidikan menyusun jadwal kegiatan madrasah dan para pelaku yang menjalankan tugas tersebut, dengan harapan kegiatan madrasah dapat berjalan dengan baik dan kondusif.



Gambar 18. Langkah Hubungan Manusiawi Kepala Madrasah Diniyah Al-Fattahiyah dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri

C. Analisis Temuan Lintas Situs

1. Analisis Lintas Situs

Berdasarkan data, maka dapat disusun temuan data lintas situs yang dikelompokkan kedalam tiga elemen : a) Keterampilan konseptual kepala madrasah dalam peningkatan mutu belajar santri, b) Keterampilan teknik kepala madrasah dalam peningkatan mutu belajar santri, c) Keterampilan hubungan manusiawi kepala madrasah dalam peningkatan mutu belajar santri. Adapun temuan data lintas situs dari kedua situs dimadrasah diniyah Roudlotul Mustofa Rejotangan dan madrasah diniyah Al-Fattahiyah Boyolangu yaitu :

a) Keterampilan Konseptual Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri di Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa Rejotangan dan Madrasah Diniyah Al-Fattahiyah Boyolangu

1. Keterampilan Menganalisis dan Membuat Konsep

Dalam hal menganalisis dan membuat konsep setiap kegiatan di dua lembaga pendidikan madrasah untuk meningkatkan mutu belajar santri dengan beberapa proses :

- a. Menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar yang baik dan mudah diterima oleh para santri dengan cara menunjuk guru yang kompeten dalam bidang yang diajarkan.
- b. Melakukan penataan kelas dengan cara melakukan diskusi dengan bagian perlengkapan/Sapras dan para wali kelas mengingat ruang kelas masih terbatas.

- c. Memberikan ruang gerak kepada para elemen tenaga pendidikan untuk bisa menyalurkan idenya untuk perkembangan lembaga madrasah diniyah yang dilakukan pada saat rapat evaluasi pada setiap bulan.
- d. Mengembangkan bakat minat santri dengan diadakannya beberapa kegiatan tambahan yang kesemua itu masih berkaitan dengan kegiatan belajar santri.

2. Keterampilan Berfikir Rasional

Keterampilan berfikir rasional kepala madrasah ini bisa diketahui dari terlenggaranya setiap program yang ada dilembaga, juga bisa diketahui dari kedekatan hubungan dengan para tenaga pendidikan dan para komite madrasah.

Selanjutnya dari data yang diperoleh oleh peneliti dalam proses penggalian data, kedua kepala madrasah ini dalam hal keterampilan berfikir rasional dilakukan dengan beberapa langkah yakni :

- a. Kedua lembaga ini sama-sama mampu mengadakan hubungan secara berkala dengan wali santri melalui para wali kelas sebagai koordinator kelas, maka dari itu seluruh wali kelas diwajibkan memiliki nomor telfon atau alamat santri yang diampunya, yang bisa didapatkan dengan cara meminta data para santri kepada sekretaris madrasah, yang diharapkan nantinya pihak madrasah dapat memberi kabar kepada setiap wali santri tentang perkembangan pendidikan santri.

- b. Kedua kepala madrasah mamapu mengajak para wali santri untuk ikut dalam mengembangkan madrasah semisal dalam hal pembangunan kelas, mengingat bahwa madrasah ini adalah lembaga non formal yang tak bisa berkembangan jika tanpa ada dukungan moril dan spiritual dari para komite madrasah.
- c. Kedua madrasah dapat memberikan himbauan kepada para tenaga pendidikan untuk memberikan model pengajaran yang bisa diterima oleh para santri dan memberikan informasi kepada wali santri mengenai kegiatan belajar apabila dibutuhkan.

3. Mampu Menganalisis Berbagai Kejadian

Untuk menganalisis berbagai kejadian yang ada dalam madrasah kepala madrasah melakukan rundingan dahulu dengan para wali kelas atau para wakil madrasah sebagai pelaksana kegiatan, sehingga dalam pelaksanaan program itu nantinya bisa berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan lembaga madrasah.

Dari hasil pemetaan data yang diperoleh peneliti dapat diketahui bahwa kedua kepala madrasah ini dalam menganalisis berbagai kejadian dilakukan dengan beberapa langkah :

- a. Kepala madrasah terlebih dahulu melihat perkembangan peserta didik melalui para wali kelas.

- b. Kepala madrasah mengajak rundingan dengan wakil kepala madrasah atau wali kelas untuk kemudian dibahas secara bersama mengenai kejadian yang ada dimadrasah.
- c. Setelah rundingan dengan wakil madrasah atau wali kelas, kemudian kepala madrasah mengesahkan hasil rundingan yang kemudian dilaksanakan dengan memberikan mandat kepada salah seorang tenaga pendidikan yang terpilih untuk menjadi koordinator penyelesaian masalah.

4. Keterampilan Mamberi Perintah

Keterampilan kepala madrasah dalam memberi perintah dilakukan kepala madrasah dengan menunjuk orang yang mampu dibidangnya secara langsung atau melalui forum rundingan dengan para tenaga pendidikan.

Langkah yang ditempuh oleh kedua kepala madrasah adalah :

- a. Sebelum kepala madrasah memberikan perintah terlebih dahulu kepala madrasah mengadakan rundingan sepihak orang yang berkaitan semisal mengenai kegiatan belajar santri itu bisa melalui wali kelas.
- b. Hasil rundingan akan dijadikan bahan dalam pembahasan rapat evaluasi yang diadakan pada setiap bulan.
- c. Setelah hasil dari rapat itu telah disepakati bersama, maka barulah kepala memberikan keputusan resmi untuk dijalankan.

b) Keterampilan Teknik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Belajar santri di Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa dan Madrasah Diniyah Al-Fattahiyyah

1) Keterampilan Malaksanakan Kegiatan Madrasah

Pada proses melaksanakan kegiatan dimadrasah kepala madrasah melakukan cara langsung dan struktur dalam artian pembiasaan terhadap tenaga pendidikan biasanya dilakukan dengan cara langsung secara non formal atau mungkin bisa dilakukan dengan melalui forum rapat evaluasi dengan menghadirkan seluruh tenaga pendidik tergantung dengan permasalahan atau kebutuhan yang diinginkan oleh kepala madrasah.

Sedangkan langkah yang ditempuh oleh kedua kepala madrasah ini adalah :

- a. Kepala madrasah terlebih dahulu mengajak rundingan dengan salah seorang yang ada dalam struktur kepengurusan madrasah atau secara langsung dengan memanggil salah seorang tenaga pendidik yang dirasa dibutuhkan.
- b. Setelah itu dilakukan rundingan bersama jika itu mengenai permasalahan yang bersifat umum seperti membahas seluruh kegiatan mengenai lembaga yang nantinya akan dijadikan langkah dalam menjalankan kegiatan madrasah.

- c. Setelah tercapai kesepakatan maka kepala madrasah menunjuk kepala bagian yang bersangkutan untuk dijadikan sebagai penanggungjawab.

2) Keterampilan Mamanfaatkan dan Mendayagunakan Sarana dan Prasarana.

Kegiatan kepala madrasah sebagai manajer lembaga dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan adalah dengan mengatur seefisien mungkin mengingat kedua madrasah ini masih menggunakan lokal kelas formal dan itupun tidak semuanya bisa menampung, maka dari itu pemanfaatan saran dan prasarana khususnya dalam bidang lokal kelas ini belum bisa berjalan dengan maksimal, namun hal itu tidak menjadi kendala karena ada kelas yang tidak terlalu membutuhkan ruang ehingga itu bisa memanfaatkan ruangan yang ada dipondok yang dianggap bisa digunakan sebgai kelas seperti kamar atau masjid pondok.

Dalam hal memanfaatkan dan mendayagunakan saran dan prasarana ini kemudian kedua kepala madrasah melakukan beberapa langkah yakni :

- a. Kepala madrasah mengadakan sidak langsung untuk mengetahui tentang keadaan sarana dan prasarana madrasah.
- b. Untuk sarana dan prasarana yang mendukung seperti bangku dan papan tulis harus ada mseki ruangan kelas itu belum bisa

memenuhi namun alat pendukung lain haruslah ada baik itu mulai tingkatan kelas dasar sampai tingkatan Aliyah.

- c. Selanjutnya kepala madrasah memberikan arahan kepada para wali kelas atau wakil bagian perlengkapan untuk sama-sama mengkoordinir lingkungan dan kelas agar bisa kondusif dan nyaman.

3) Menyusun Laporan Pertanggungjawaban

Proses pembuatan laporan pertanggungjawaban pada kedua lembaga ini salam –sama dimulai pada saat kegiatan berlangsung. Adapun yang dilaporkan tersebut berupa keadaan siswa, proses kegiatan belajar mengajar, keadaan para tenaga pendidikan, serta mengenai kendala yang dialami dalam madrasah. Laporan tersebut kemudian disampaikan pada setiap saat rapat evaluasi akhir semester secara bersama dengan laporan pertanggungjawaban pondok pesantren, mengingat kedua lembaga madrasah ini berada dibawah naungan pondok pesantren.

Sedangkan langkah yang diambil oleh kedua lembaga ini dalam menyusun laporan pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

- a. Kepala madrasah menghimbau kepada seluruh tenaga pendidik untuk selalu mencatat tentang perkembangan kegiatan belajar mengajar santri dengan melalui diadakannya ujian tengah

semester sebagai indikator pencapaian prestasi dalam menyerap pelajaran yang telah disampaikan.

- b. Kepala madrasah kemudian memberikan himbauan kepada seluruh wakil kepala bagian untuk membuat laporan pertanggungjawaban madrasah sesuai dengan bidang yang ditangani.
- c. Kepala madrasah memberikan arahan untuk seluruh laporan mengenai madrasah dikumpulkan kepada sekretaris madrasah untuk kemudian dijadikan satu sebagai bahan evaluasi bersama dengan pondok yang diadakan setiap akhir semester.

4) Keterampilan Manata Ruang

Keterampilan kedua kepala madrasah dalam hal penataan ruang biasanya dilakukan dengan cara dibahas bersama dengan para wali kelas pada saat rapat evaluasi bulanan, karena wali kelaslah sebagai pelaksana kegiatan pendidikan yang sangat mengetahui masing-masing keadaan kelas yang menjadi tanggungjawabnya.

Langkah kedua kepala madrasah dan hal menata ruang adalah sebagai berikut :

- a. Sebelum kepala madrasah memberikan perintah terlebih dahulu kepala madrasah mengandalkan rundingan hanya dengan sepihak orang yang berkaitan semisal mengenai kegiatan santri hanya menunjuk salah seorang wali kelas.

- b. Hasil rundingan kemudian akan dijadikan bahan dalam pembahasan rapat evaluasi yang diadakan pada setiap akhir bulan.
- c. Setelah hasil rapat itu telah disepakati bersama, maka barulah kepala madrasah memberikan keputusan resmi untuk dijalankan.

c) Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri di Madrasah Diniyah Roudlotul Mustofa dan Madrasah Diniyah Al-Fattahiyyah

Keterampilan hubungan manusiawi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu belajar santri diwujudkan dalam beberapa hal : 1) Pengaturan lingkungan yang kondusif, 2) Keterampilan memahami perilaku guru dalam proses kerjasama, 3) Keterampilan dalam pemerataan tugas dan tanggungjawab.

1) Pengaturan Lingkungan yang Kondusif

Kepala madrasah di dua lembaga madrasah ini dalam menata lingkungan yang kondusif yakni dengan memberikan arahan kepada wali kelas yang setiap harinya mengurus peserta didik yang kemudian melaporkan hal-hal yang diperlukan kepada kepala madrasah.

Langkah yang ditempuh oleh kedua lembaga adalah :

- a. Kepala madrasah memberikan ruang dan kewenangan kepada wali kelas untuk mengatur dan mengkondisikan kelas masing-masing.

- b. Setelah penataan ruang telah tertata dengan baik, maka nantinya akan dibuatkan denah kelas sebagai sarana pemberian dan pengontrolan keadaan kelas.
- c. Kepala madrasah mengadakan pertemuan dengan wali santri untuk secara bersama mengenai keadaan ruang kelas, jika dirasa ruang kelas yang ada benar-benar tidak bisa mencukupi lagi dengan jumlah kelas yang telah tersedia.

2) Keterampilan Memahami Guru dalam Proses Kerjasama dalam Mencapai Tujuan Madrasah

Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama dalam mencapai tujuan madrasah yang ada di kedua lembaga ini biasanya dilakukan oleh kepala madrasah dengan berdialog secara non formal dengan beberapa tenaga pendidikan yang dilakukan pada setiap harinya selepas kegiatan belajar mengajar selesai, hal semacam ini dilakukan oleh kepala madrasah karena kebanyakan usulan dan laporan mengenai madrasah bisa tersampaikan dengan cara menyeluruh dan bisa tertangani secara cepat.

Langkah yang ditempuh oleh kedua lembaga ini adalah sebagai berikut :

- a. Kepala madrasah mengadakan obrolan rutin dengan beberapa tenaga pendidik mengenai keadaan madrasah yang dilakukan secara berkala dan tidak terstruktur.

- b. Kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada tenaga pendidikan dengan adanya pergantian dalam mengemban amanat menyelesaikan tugas seperti pada saat pembentukan kepanitiaan ujian semester yang menjadi kepala bagian itu dicarika kembali melalui mufat pata tenaga pendidik.
- c. Kepala madrasah bukan hanya mampu memberikan tugas tapi juga mampu memberikan arahan dalam mnylesaikan tugas yang diberikan kepada salah seorang tenaga pendidik.

3) Keterampilan dalam Pemerataan Tugas dan Tanggjawab

Keterampilan kedua kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggungjawab dilakukan oleh guru dan karyawan sudah berjalan dengan baik. Semua guru dan para tenaga pendidikan madrasah memiliki tugas dan peran masing-masing, dan dalam hal melaksanakan tugas sebelumnya kepa madrasah telah memberikan arahan terlebih dahulu untuk menangani kendala yang dihadapi baik oleh tenaga pendidik maupun tenaga pendidikan, hal itu kemudian selalu dibahas bersama untuk mencari solusinya dalam forum rapat evaluasi bulanan.

Langkah konkrit yang tempuh oleh kedua kepala lembaga ini adalah :

- a. Kepala madrasah memberikan perintah kepada sekretaris madrasah untuk membuat surat laporan tanda kesanggupan mengajar yang nantinya akan dibagikan kepada seluruh tenaga

pendidikan untuk diisi dan dijadikan sebagai langkah kepala madrasah dalam menjalankan kegiatan madrasah.

- b. Kepala madrasah bersama dengan para tenaga pendidikan menyusun tentang jadwal pembagian tugas yang digunakan sebagai pemerataan tugas dan tanggungjawab bagi para tenaga pendidikan.
- c. Kepala madrasah mengesahkan hasil pembagia tuga yang telah dibentuk dalam rapat untuk kemudian dijadikan sebagai langkah dalam pengelolaan kegiatan madrasah.

2. Proposisi

Berdasarkan temuan penelitian yang diperoleh mengenai keterampilan manajerial kepala madrasah dalam peningkatan mutu belajar santri dimadrasah diniyah pondok pesantren Roudlotul Mustofa Rejotangan dan pondok pesantren AL-Fattahiyah Boyolangu, maka temuan-temuan akhir dari kedua situs tersebut dapat diformulasikan sebagai berikut :

- a. Keterampilan konseptual bisa dimiliki oleh kepala madrasah dalam peningkatan mutu belajar santri dengan dibuktikan mampunya kepala madrasah dalam beberapa hal :

1) *Menganalisis dan Membuat Konsep*

Kepala madrasah disini melaksanakan tugasnya sebagai manajer dituntut untuk bisa membuat rancangan kegiatan yang ada didalam madrasah sebagi bentuk dlam meningkatkan mutu belajar santri, namun peneliti rasa kepala madrasah disini telah mampu

menjalankan perannya sebagai manajer dengan baik meski dalam kenyataannya belum bisa memaksimalkan tentang rancangan yang sudah ada dan masih membutuhkan perbaikan.

2) *Berfikir Rasional*

Pada proses ini kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai manajer dituntut untuk bisa berfikir rasional dengan maksud kepala madrasah mampu mengajak dan mengendalikan para bawahannya dan juga mengikat hubungan baik kepada para komite madrasah yang nantinya bisa dijadikan pertimbangan dalam memutuskan suatu perkara yang ada dilembaga.

3) *Menganalisis Kejadian*

Dalam hal menganalisis setiap kejadian yang ada didalam madrasah maupun diluar madrasah, kepala madrasah mengikat kerjasama dengan para tenaga pendidikan untuk mengetahui tentang perkembangan dan hambatan yang berkaitan dengan program lembaga juga memanfaatkan kerjasama dengan para komite madrasah untuk menyebarkan informasi lembaga ataupun juga untuk mengetahui permasalahan yang ada diluar lembaga.

4) *Memberikan Tugas*

Kemampuan kepala madrasah dalam memberikan tugas ini dilakukan melalui analisis pribadi kepala madrasah yang kemudian dituangkan melalui rapat evaluasi lembaga agar nantinya mendapatkan ide yang baik yang kemudian setelah mengetahui cara

mengembangkan lembaga, selanjutnya kepala madrasah dengan dibantu para tenaga pendidikan membagi tugas yang pada akhirnya itu diputuskan oleh kepala madrasah sebagai peresmian pembagian tugas dalam bentuk jadwal kegiatan madrasah.

- b. Keterampilan teknik bisa dimiliki oleh kepala madrasah dalam peningkatan mutu belajar santri dengan dibuktikan mempunyai kepala madrasah dalam beberapa hal :

1) Keterampilan Melaksanakan Kegiatan Madrasah

Kegiatan madrasah atau pendidikan dan pengajaran dilakukan kepala madrasah melalui pembinaan salah seorang yang ditunjuk oleh kepala madrasah. Kemudian kepala madrasah menyampaikan kepada forum rapat evaluasi yang diselenggarakan pada setiap bulan yang bersifat umum dan formal.

2) Keterampilan Memanfaatkan dan Mendayagunakan Sarana dan Prasarana

Strategi kepala madrasah dalam pemanfaatan sarana dan prasarana mengacu pada pilihan yang demokratis. Mengajak semua tenaga pendidikan untuk ikut menata ruang kelas dan memanfaatkan dengan baik, yang terlebih dahulu kepala madrasah melakukan peninjauan langsung.

3) Menyusun Laporan Pertanggungjawaban

Keterampilan kepala madrasah dalam menyusun laporan pertanggungjawaban ini melingkupi segala aspek yang ada dalam

lembaga madrasah seperti halnya menyusun laporan keadaan siswa, keadaan guru dan tenaga pendidikan, serta mengani keadaan proses pembelajaran.

4) *Keterampilan menata Ruang*

Kepala madrasah dalam penataan ruang dilakukan bersama dengan para wali kelas, dan tak lupa juga kepala madrasah memberikan arahan dala menjaga kenyamanan ruang agar kegiatan belajar berjalan dengan baik.

- c. Keterampilan Hubungan Manusiawi dapat diwujudkan dalam beberapa hal seperti :

1) *Pengaturan Lingkungan Kerja yang Kondusif*

Kepala madrasah dalam menjaga lingkungan belajar yang kondusif ini dengan memberikan arahan kepada para tenaga pendidikan yang setiap harinya mengurus program harian lembaga untuk melaporkan segala keadaan dan usulanyang diperlukan untuk menciptakan suasana yang kondusif, dengan adanya kerjasama yang baik denagn para tenaga pendidikan itu bisa dijadikan sebagai penyalur usulan dari para santri mengenai lingkungan belajar, karena santri sendirilah yang merasakan langsung tentang lingkungan dimana dia belajar, terlebih lagi permasalahan penataan lingkungan yang kondusif ini sebagai pokok modal dalam santri melaksanakan kegiatan belajar.

2) *Keterampilan Memahami Perilaku Guru dalam Proses Kerjasama dalam Mencapai Tujuan Madrasah*

Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah bukan hanya dilakukan pada saat rapat bulanan berlangsung, akan tetapi juga sudah menjadai kebiasaan para elemen yang ada dalam lembaga madrasah untuk membicarakan tentang seputar madrasah dan kendala yang dialami, jadi seakan lebih dini permasalahan itu sudah selesai sebelum membesar.

3) *Keterampilan dalam Pemerataan Tugas dan Tanggungjawab*

Kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggungjawab dilakukan dengan memberikan tugas dan tanggungjawab untuk melaksanakan segala program yang sudah ditetapkan oleh lembaga madrasah lewat forum rapat bersama. Namun sebelum para tenaga pendidikan melaksanakan tugas, terlebih dahulu diberikan pembinaan oleh kepala madrasah dan setelah tugas dilaksanakan maka setiap guru diminta melaporkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban.