

BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Deskripsi Wilayah Penelitian

1. Profil MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung

Yayasan Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung di dirikan pada tahun 1996 oleh Hi. Tubagus M. Sardi, Ust. Ujang Syafa'at dan H. M. Luthfi. Pendidikan di Madrasah ini adalah pendidikan yang berorientasi pada Al-Quran; kecerdasan akhlak dan pengamalan nilai-nilai Al-Quran dalam beramal (kerja) dengan spirit kerja profesional. Menempa keyakinan kepada Al-Quran untuk diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari sebagai wujud pengabdian kepada Allah SWT.

MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung sejak resmi menjadi Madrasah swasta yang berada dibawah naungan Kementerian Agama Kota Bandar Lampung, di pimpin oleh Ibu Marlenavia, S. Sos sampai sekarang dan dibantu oleh :

1. Wakil Kepala sekolah bidang kurikulum : Drs. A. Hajaji
2. Bidang Kesiswaaan : Abdul Basit Hamhij, S.Pd.I
3. Tata usaha : Neneng Rukmana, S. Pd

2. Letak Geografis MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung

MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung terletak di Jl. Teluk Ambon Gang Rajawali Kelurahan Pidada Panjang Bandar Lampung dengan batas-batas sebagai berikut :

1. Sebelah Timur berbatas dengan Masjid Nurul Taqwa
2. Sebelah Selatan berbatas dengan Rumah Ibu Makkah
3. Sebelah Utara berbatas dengan Rumah Bapak Syahroni
4. Sebelah Barat berbatasan dengan Jalan Raya Bypass Soekarno Hatta¹

3. Struktur Organisasi MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung

Untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara maksimal, efektif dan efisien maka di MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung perlu ditetapkan struktur organisasi yang merupakan struktur kerja dan akan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar dan juga pengembangan madrasah ini.

Struktur organisasi MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung 2016/2017 ini berisikan daftar skema yang terdiri dari ketua yayasan, kepala madrasah, komite madrasah, dewan guru dan siswa pada satuan jenjang pendidikan, seluruh jajaran organisasi tersebut akan bertanggung jawab kepada ketua yayasan terkait tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Untuk lebih jelasnya mengenai struktur organisasi MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung. Berikut daftar pengurus organisasi MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung:

¹ Dokumentasi, MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, 2015-2016

Tabel 1**Struktur Kepengurusan MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung**

NO	NAMA	JABATAN	KET
1.	Tubagus M. Sardi	Ketua Yayasan	
2.	Marlenavia, S. Sos	Kepala Madrasah	
3.	Drs. A. Hajaji	Waka Kurikulum	
4.	Abdul Basit Hamhij, S.Pd.I	Waka Kesiswaan	
5.	Neneng Rukmana, S. Pd	Tata Usaha	
6.	Thaufik, S. Pd	Humas	

Sumber: Dokumentasi MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung 2016²

4. Visi dan Misi MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung

Adapun Visi MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung adalah *“Membentuk Siswa Berakhlakul Karimah dan Berprestasi Berdasarkan Imtaq”*, sedangkan Misi MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung adalah :

1. Terwujudnya lingkungan madrasah yang kondusif dalam proses pembelajaran
2. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif
3. Melaksanakan pengembangan strategi pembelajaran
4. Meningkatkan SDM pendidik dan SDM kependidikan yang berkualitas
5. Meningkatkan kinerja dan profesionalitas karyawan dan guru
6. Mengoptimalkan sarana dan prasarana KBM

² Dokumentasi, MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung 2016

7. Menghasilkan lulusan yang berkualitas dan dilandasi dengan Imtaq.³

5. Sarana dan Prasarana di MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung

Adapun sarana dan prasarana yang ada di MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung yaitu :

a. Lokasi Madrasah

MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung terletak di Jl. Teluk Ambon Gang Rajawali Kelurahan Pidada Panjang Bandar Lampung.

b. Sarana Gedung / Fasilitas Fisik

- Ruang belajar sebanyak 4 lokal
- Ruang kepala sekolah 1 ruangan
- Ruang guru 1 ruangan
- Ruang Tata Usaha 1 ruangan
- Ruang Perpustakaan 1 ruangan
- Toilet/WC di sekitar ruang belajar
- Sarana ibadah yang memadai
- Lapangan olahraga yang luas dan kantin madrasah

6. Situasi Pengolahan Kelas

Adapun Kondisi umum MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung sama halnya dengan sekolah lain yang berada dibawah naungan Kementerian

³ Dokumentasi, MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung 2016

Agama khususnya di Kota Bandar Lampung. Peserta didik diharuskan masuk kelas pada pukul 07.20 . setelah itu mereka akan menerima pelajaran. Proses belajar mengajar dimulai dari pukul 07. 30 hingga pukul 13.10, pada saat proses KBM berlangsung sebagian besar peserta didik memperhatikan dan menyimak guru. Pada pukul 9.30 semua peserta didik dibimbing untuk melaksanakan shalat dhuha berjamaah yang diimami oleh guru secara bergiliran. Meski madrasah telah menetapkan program shalat dhuha sebagai ciri khas Madrasah, namun masih terdapat beberapa peserta didik yang enggan melaksanakan program tersebut.⁴ MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung memiliki kegiatan ekstrakurikuler yang berada dibawah naungan guru pembimbing OSIS. Tujuan dari kegiatan ekstra kurikuler ialah menegembangkan potensi yang dimiliki anak baik dibidang agama, olahraga maupun seni terlebih lagi kepemimpinan.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa situasi belajar peserta didik di MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung berlangsung secara tertib.

Pada tahun ajaran 2016/2017 siswa MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung berjumlah 133 siswayang terdiri dari putra dan putri dengan rincian sebagai berikut:

⁴Abdul Basit Hamhij, S.Pd.I,Waka Kesiswaan MTs Mathla'ul Anwar Panjang, *Wawancara*, 23 Mei- 15 Juni 2017

Tabel 2

**Keadaan Jumlah Siswa Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung
Tahun 2016-2017**

NO	Kelas	Perempuan	Laki-Laki	Jumlah
1	VII	25	21	46
2	VIII	26	23	49
3	IX	23	15	38
	Jumlah	74	54	133

Sumber: Dokumentasi MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung 2016

7. Tenaga Edukatif dan Administratif

Pada saat penulis mengadakan Penelitian di MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, tenaga pengajarnya berjumlah 16 orang guru, berikut rinciannya :

Tabel3

**Data Guru dan Karyawan di MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar
Lampung**

No	Nama Guru	Jabatan	Bidang Studi
1.	Marlenavia, S.Sos	Kepala Madrasah	Quran hadist
2.	Drs. Hajaji	Waka Kurikulum	Aqidah akhlak
3.	Dwi Fauziatiningsih	Guru	Fikih
4.	Marni, S.Ag	Guru/Perpustakaan	SKI
5.	Inayah Hamhij, S.Ag	Wali Kelas	B. Arab

6.	Hernawati, SH	Wali Kelas	IPS
7.	Sumantri	Guru	IPA
8.	Syakdiah, S.Pd	Guru	Bahasa Inggris
9.	Neneng Rukmana, S.Pd	Guru	MTK
10.	Rini Setianingsih, A.Md	Wali Kelas	Komputer
11.	Rohmat Hidayat	Guru/ pembina Osis	Olah Raga
12.	Abdul Basit Hamhij, S.Pd.I	Guru	Bahasa Inggris
13.	Novita Purnama Sari	Guru	PKN
14.	Umni Nurfitria Sari	Walas/Pemb. Pramuka	Bahasa Indonesia
15.	Tri Komala Sari	Guru	SBK
16.	Rohana, S.Ag	Guru	Bahasa Arab

Sumber: DokumentasiMTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung 2016

8. Profil Kepala Madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Anwar Panjang

Bandar Lampung

Kepala madrasah merupakan guru yang diberi tugas tambahan sebagai pemimpin madrasah. Kepala madrasah memiliki peran sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator yang sering disingkat dengan EMASLIM. Jabatan kepala madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung saat ini dijabat oleh ibu Marlenavia, S.Sos. Beliau kelahiran Muara Enim , 31 Maret 1975. Beliau merupakan alumnus almamater Universitas Lampung. Jabatan yang pernah dicapai antara lain kepala madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung sejak 2008

hingga sekarang yang pada periode sebelumnya kepala madrasah secara bergantian di pimpin oleh Ust. Ujang Syafa'at dan H. M. Luthfi.⁵

B. Penyajian Data

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan organisasi. Kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang dipertautkan dengan situasi tertentu, pada hakekatnya telah dikenal dari usaha-usaha pada penelitian yang terdahulu. Konsep kepemimpinan dapat dilihat dari dua kubu, yaitu Kubu Determinisme yang menganggap bahwa pemimpin dilahirkan (Takdir), dan kubu Non Determinisme yang menganggap bahwa pemimpin merupakan suatu proses (dapat dipelajari).⁶ Berbagai penelitian tentang kepemimpinan telah melahirkan berbagai Pendekatan dalam studi kepemimpinan, seperti : pendekatan kesifatan, perilaku dan situasional.

Pendekatan kesifatan, memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (*traits*) yang tampak pada seseorang. Pendekatan perilaku, bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku (*behaviors*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini (sifat dan perilaku) mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana dia berada. Pendekatan situasional yaitu

⁵ Dokumentasi MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung 2016

⁶ErnitaDewi, *Menggagas Kriteria Pemimpin Ideal*, cet 1, (Yogyakarta: AK Group, 2006), hal 43

pendekatan yang menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasitugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan penghargaan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan. Pandangan situasional ini telah menimbulkan pendekatan contingency pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan situasional ini muncul karena para peneliti mengenai gaya kepemimpinan tidak menemukan pendekatan yang paling efektif bagi semua situasi (*Fielder*, dengan teori *contingency*, Tannenbaum dan Schmidt, dengan teori rangkaian kesatuan kepemimpinan (*leadership continuum*), Hersey dan Blanchard, dengan teori siklus kehidupan).⁷

1. Gaya Memberitahukan

Gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada. Menurut gaya kepemimpinan situasional, ada tiga hal yang saling berhubungan yaitu:

- a) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- b) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
- c) Tingkat kematangan dan kesiapan para pengikut yang di tunjukkan dalam melaksanakan tugas kasus, fungsi atau tujuan tertentu.⁸

⁷ Kartono Kartini, *pemimpin dan kepemimpinan*, (CV rajwali pers: jakarta, 2003) Hal 76

⁸ Ibid, Hal 65

Pada dasarnya, konsepsi gaya kepemimpinan situasional menekankan kepada perilaku pimpinan dengan bawahan (*followers*) saja, yang dihubungkan dengan tingkat kematangan dan kesiapan bawahannya. Kematangan (*maturity*) dalam hal ini diartikan sebagai kemauan dan kemampuan dari bawahan (*followers*) untuk bertanggung jawab.

Terkait dengan gaya kepemimpinan Kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, pada dasarnya sangat identik sekali dengan konsep gaya kepemimpinan situasional, hal ini terlihat dari beberapa hasil wawancara penulis terkait dengan indikasi gaya kepemimpinan yang di lakukan.

Pada prakteknya gaya kepemimpinan situasional bertolak pada tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok yang berbeda-beda dalam memahami instruksi, petunjuk dan arahan dari atasannya.

Dari hasil wawancara dengan Wakakurikulum MTs Mathla'ul Anwar Panjang, di dapat data bahwa kepala madrasah seringkali memberikan arahan terhadap apa yang harus di kerjakan oleh baik jajaran struktural madrasah maupun guru. Termasuk juga bahwa kepala madrasah dalam hal ini menjelaskan secara terperinci paa yang akan dan harus di kerjakan oleh kami sebagai bawahan.⁹

Lebih jauh dikatakan bahwa, dalam pemberian petunjuk, arahan maupun tugas kepada bawahan, kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang lebih mengedepankan penyampaian dan pemberian tugas secara rinci. Baik apa yang

⁹ Drs. Hajaji, Waka Kurikulum MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, *Wawancara*, 26 Mei- 17 Juli 2017

akan di kerjakan, kapan harus suatu kegiatan di kerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Di sampaikan oleh Ibu Neneng Rukmana, S. Pd selaku Kepala Tata Usaha MTs Mathla'ul Anwar Panjang bahwa pemberian tugas yang di berikan kepada beliau di titikberatkan pada pengawasan dan penyampaian secara terperinci, hal ini di maksudkan agar penyampaian akan tugas tersebut bisa di terima dan di jalankan dengan baik.¹⁰

Sebagai seorang guru, bapak Rohmat Hidayat tidak jarang mendapat instruksi dari kepala madrasah terkait tugas yang harus di selesaikan. Baik tugas secara struktural maupun secara fungsional. Artinya bahwa secara konsep memang gaya kepemimpinan kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang lebih mengedepankan penyampaian dan pemberian tugas secara rinci kemudian melakukan pengawasan terhadap tugas yang di erikan tersebut.¹¹

Di lain kesempatan, penulis melakukan wawancara langsung dengan kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang. Di sampaikan bahwa gaya kepemimpinan situasional lebih efektif beliau terapkan di lingkungan MTs Mathla'ul Anwar Panjang dikarenakan selain terbiasa dan nyaman dengan keadaan tersebut, jajaran struktural dan guru pun sangat mudah di kondisikan dengan gaya penyampaian dan pemberian tugas secara terperinci yang termasuk di dalamnya apa, kapan dan

¹⁰ Neneng Rukmana, S. Pd, Kepala Tata Usaha MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, *Wawancara*, 23 Mei- 17 Juni 2017

¹¹ Rohmat Hidayat, Guru Penjas MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, *Wawancara*, 26 Mei-17 Juni 2017

bagaimana tugas tersebut harus di selesaikan. Serta seperti apa pengawasan yang akan di lakukan terhadap tugas tersebut.¹²

2. Gaya Menjual/Menjajakan

Dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan dimana disamping seorang pemimpin memberikan pengarahan, juga berusaha melalui komunikasi dua arah berusaha agar bawahan ikut serta (ikut andil) dalam perilaku yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Dalam gaya ini perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan tinggi.

Dari hasil wawancara dengan guru MTs Mathla'ul Anwar Panjang didapat data bahwa kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang senantiasa mengkomunikasikan seluruh tugas yang di berikan kepada bawahannya dengan cara yang lugas. Hal tersebut dimaksudkan lagi-lagi lebih kepada agar dalam melaksanakan tugas, semua bawahan bisa dengan mudah memahami apa dan seperti apa yang di inginkan atasannya dalam hal ini kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang.¹³

Lebih lanjut dikatakan oleh Bapak Rohmat Hidayat, bahwa perlu adanya penjajakan atau penyampaian yang baik terhadap seluruh tugas dan tanggung jawab yang di berikan kepala madrasah kepada bawahannya, sebab komunikasi yang terjalin dengan baik, tidak hanya memudahkan kepala madrasah melakukan

¹² Marlenavia, S.Sos, Kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, *Wawancara*, 23 Mei- 01 Juli 2017

¹³ Ummi Nurfitria Sari, Guru Bahasa Indonesia, *Wawancara*, 26 Mei- 16 Juni 2017

koordinasi, tetapi juga memudahkan guru dan staf dalam melaksanakan tugas yang di embannya.¹⁴

Kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang menambahkan, bahwa “segala sesuatu yang di komunikasikan dengan baik, hasilnya pasti akan baik. Dan dalam hal pembagian tugas atau penginstruksian kerja madarasah, kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang lebih mengedepankan azas transparansi dan kebersamaan. Di tambahkan juga bahwa segala suatu yang besar bukan karena datang dan di buat oleh keputusan yang besar, melainkan hasil dari perpaduan antara keputusan-keputusan kecil yang di tanggungjawab bersama.”¹⁵

Menurut wakakurikulum MTs Mathla'ul Anwar Panjang gaya kepemimpinan dan gaya mempengaruhi bawahan yang di lakukan kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang sangat ideal diterapkan di madrasah kami mengingat berbagai pola pikir dan sudut pandang guru dan staf yang sangat beragam.¹⁶

3. Gaya Mengikutsertakan

Di satu sisi kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang mengarahkan bawahannya dan mengawasi langsung terkait apa dan kapan serta bagaimana suatu pekerjaan harus di selesaikan, di sisilain kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang menjajakan atau memfloorkan seluruh tugas dan tanggung jawab

¹⁴ Rohmat Hidayat, Guru Penjas MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, *Wawancara*, 26 Mei-17 Juni 2017

¹⁵ Marlenavia, S.Sos, Kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, *Wawancara*, 23 Mei- 01 Juli 2017

¹⁶ Drs. Hajaji, Waka Kurikulum MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, *Wawancara*, 26 Mei- 17 Juli 2017

madrasah kepada rekan kerjanya. Namun tidak jarang dalam pembagian tugas, pengambilan keputusan, maupun pemecahan masalah kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang melibatkan seluruh stakeholder madrasah bahkan hingga elemen terkecil. Ini mengandung makna bahwa keputusan yang di ambil tidak dilakukan secara sepihak saja. Sehingga ketika berbicara konsekuensi dan timbal balik dari pengambilan suatu keputusan pun di tanggung bersama oleh seluruh individu madrasah.

Bapak Muhibin yang dalam suatu kesempatan penulis wawancarai menjelaskan bahwa, “sebagai petugas keamanan saya di beri kesempatan untuk berbicara terkait sistem keamanan yang bebantugaskan kepada saya”. Mulai dari seperti apa memberikan pelayanan yang baik kepada wali murid yang keluar masuk madrasah baik ketika mengantar anaknya ke sekolah maupun ketika menjemput anak pulang sekolah.¹⁷

Bapak Sumantri menambahkan bahwa pengikutsertaan seluruh stakeholder madrasah dalam seluruh rangkaian tugas dan pengambilan keputusan merupakan bentuk sederhana dan bijak dari cara menghargai keberadaan dan seberapa penting seseorang dalam sebuah institusi atau lembaga. Begitu pula di MTs Mathla'ul Anwar Panjang, bahwa mengikutsertakan *stakeholder* madrasah dalam seluruh rangkaian tugas dan pengambilan keputusan merupakan suatu keharusan yang di lakukan oleh kepala madrasah.¹⁸

¹⁷ Muhibin, Tenaga Kependidikan, *Wawancara*, 23 Mei 28 Mei 2017

¹⁸ Abdul Basit Hamhij, S.Pd.I, Guru Bahasa Inggris, *Wawancara*, 23 Mei- 19 Juni 2017

Tidak akan mungkin suatu situasi yang baik berjalan dengan sendirinya, tanpa adanya komunikasi dan pengikutsertaan berbagai komponen. Maka dalam hal ini kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang sangat mengedepankan komunikasi yang baik terhadap seluruh komponen madrasah serta melibatkan seluruh *stakeholder* MTs Mathla'ul Anwar Panjang dalam berbagai aspek. Meskipun secara jelas disampaikan bahwa ada beberapa hal yang mungkin dibatasi dalam pengikutsertaan komponen madrasah sebab hal itu di sesuaikan dengan tingkat seberapa penting dan harus seseorang diikutsertakan dalam pengambilan keputusan atas kebijakan madrasah.

Ibu Ummi menambahkan bahwa dalam memberikan arahan, tugas dan tanggungjawab kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang selalu melakukan koordinasi dengan bawahannya. Ketika kepala madrasah di hadapkan pada suatu pengambilan keputusan beliau selalu berkoordinasi dengan orang-orang tertentu di madrasah agar keputusan tersebut tidak terkesan sepihak dan dapat meminimalisir resiko berbenturan terhadap setiap *stakeholder*.¹⁹

4. Gaya Mendelegasikan

Gaya kepemimpinan situasional yang terakhir adalah pendelegasian, perilaku kepemimpinan ini sedikit sekali memberikan arahan dan sedikit sekali memberikan dukungan. Hal ini dimaksudkan bukan karena sengaja memberikan keluluasaan kepada bawahan dalam penyelesaian tugas dan pengambilan

¹⁹ Ummi Nurfitriya Sari, Guru Bahasa Indonesia, Wawancara, 26 Mei- 16 Juni 2017

keputusan, tetapi lebih kepada memberikan keberanian kepada bawahan dalam pengambilan keputusan.

Di MTs Mathla'ul Anwar Panjang, gaya kepemimpinan ini sangat sering di terapkan oleh kepala madrasah dalam penyelesaian tugas dan pengambilan keputusan. Seiring dengan pernyataan yang di lontarkan oleh Ibu Linda, bahwa kepala madrasah sering mendelegasikan bawahannya dalam penyelesaian tugas. Baik tugas yang bersifat di dalam madrasah atau yang di luar madrasah. Sebagai contoh, ketika madrasah mendapat suatu undangan kegiatan maka kepala madrasah hanya memberikan arahan sedikit dan kemudian menyarankan membuat tim kecil untuk merumuskan penyelesaian undangan kegiatan tersebut mulai dari membentuk tim inti kemudian membentuk tim pelaksana hingga pengambilan keputusan di percayakan kepada tim yang sudah di tunjuk.

Bapak Hajaji menambahkan bahwa secara kelembagaan, kepercayaan Kepala Madrasah kepada stakeholder madrasah dalam penyelesaian tugas dan tanggungjawab serta pengambilan keputusan bukan bersifat pelimpahan tugas namun lebih kepada kepercayaan kepala madrasah terhadap kualitas dan kemampuan komponen-komponen madrasahnyanya. Tidak mudah memang memberikan kebebasan terhadap orang perorangan madrasah dalam penyelesaian tugas dan pengambilan keputusan, oleh sebab itu kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang tidak melepas begitu saja pemberian tugas dan pengambilan keputusan tersebut. Kepala madrasah selalu berkoordinasi dengan orang perorangan

madrasah yang diberi kepercayaan tersebut, hanya saja komunikasi yang dilakukan bersifat koordinasi dan sedikit pengawasan.²⁰

Dalam suatu kesempatan wawancara penulis dengan kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang, beliau menjelaskan bahwa pendelegasian orang perorangan madrasah selayaknya harus dilakukan oleh seorang kepala madrasah, sebab memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada stakeholder madrasah dalam beberapa bentuk penyelesaian tugas dan pengambilan keputusan merupakan bentuk pengeplorasian kualitas dan kapabilitas orang perorangan madrasah. Dengan begitu, selain tugas kepala madrasah menjadi terbantu juga dapat menambah kepercayaan diri stakeholder madrasah terhadap keberadaannya dalam suatu institusi atau lembaga.²¹

Dalam penutup wawancaranya, kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang menambkan gaya mengarahkan, menjajakan, mengikutsertakan maupun pendelegasian yang di lakukan di madrasahnya dilakukan atas dasar ingin membangun komunikasi yang baik dengan seluruh komponen madrasah dan memberikan peran yang baik sehingga sebagai pendidik atau tenaga pendidik madrasah seluruh stakeholder merasa di hargai keberadaannya dan tidak terkesan terkekang oleh kepemimpinan yang monoton, sepihak dan tidak terkonsep.²²

C. Analisis Data

²⁰ Drs. Hajaji, Waka Kurikulum MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, *Wawancara*, 26 Mei- 28 Juni 2017

²¹ Marlenavia, S.Sos, Kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, *Wawancara*, 23 Mei- 01 Juli 2017

²² Marlenavia, S.Sos, Kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, *Wawancara*, 23 Mei- 01 Juli 2017

1. Gaya Memberitahukan

Seorang pemimpin boleh berprestasi tinggi untuk dirinya sendiri, tetapi itu tidak memadai apabila ia tidak berhasil menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Terlepas dari berbagai pengertian yang di kemukakan, gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang identik sekali dengan beberapa karakteristik gaya kepemimpinan situasional.

Sebagai contoh dalam pelaksanaan penerimaan murid baru (PMB), kepala madrasah menjelaskan bahwa akan ada agenda penerimaan murid baru, kemudian seluruh stakeholder terkait di kumpulkan dalam suatu rapat persiapan penerimaan murid baru, setelah itu kepala madrasah memberikan arahan seperti apa konsep dan sistem PMB yang akan di berlakukan saat itu lalu kepala madrasah menunjuk penanggungjawab atau ketua pelaksana kegiatan tersebut. Selbihnya kepala madrasah hanya melakukan pengawasan dan pemantauan secara berkala dalam perjalanannya kegiatan PMB berlangsung.

Hal ini diperkuat oleh dokumentasi rapat persiapan penerimaan murid baru tahun 2015-2016. Dalam rapat tersebut tertulis agenda rapat yang membahas

tentang konsep dan sistem serta mekanisme kegiatannya saja, selebihnya seluruh tugas dan tanggung jawab terkait kegiatan PMB di berikan wewenang sepenuhnya kepada ketua atau penanggung jawab kegiatan. Hanya saja pada prakteknya kepanitiaan yang ada disarankan oleh kepala madrasah agar selalu berkoordinasi dengan kepala madrasah nya.²³

Dalam pengambilan keputusan terkait kegiatan PMB, kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang hanya melakukan pengawasan saja. Sebab wewenang penuh sudah di amanahkan kepada kepanitiaan.

Senada dengan yang di sampaikan kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang bahwa meskipun kepanitian sudah di bentuk dan berjalan dengan baik, perlu adanya pengawasan berkala yang harus saya lakukan sebagai bentuk tanggung jawab saya sebagai kepala madrasah. Pengawasan yang di maksud juga meliputi evaluasi kinerja kepanitiaan dalam kegiatan PMB.²⁴

Contoh lainnya adalah dalam kegiatan Masa Pengenalan Madrasah, sama seperti halnya pemberian tugas dan tanggung jawab kegiatan PMB, dalam kegiatan masa pengenalan madrasah kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang juga memberlakukan gaya mengarahkan dalam kepemimpinannya. Berawal dari di adakannya rapat persiapan kemudian penyampaian bentuk kegiatan, mekanisme kegiatan hingga konsep kegiatan kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang memberikan arahan singkat saja. Karena sepenuhnya tanggung jawab

²³Dokumentasi MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung 2016

²⁴ Marlenavia, S.Sos, Kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, *Wawancara*, 23 Mei- 01 Juli 2017

penyelesaian tugas dan pengambilan keputusan terkait kegiatan masa pengenalan madrasah telah di amanahkan kepada ketua dan panitia kegiatan.

2. Gaya menjajakan (*Selling*)

Bukan berbicara seberapa dekat seseorang dengan kepala madrasah atau atasan ketika mendapat tanggung jawab dari kepala madrasah, tetapi sejauh mana dan seberapa bertanggung jawabkah seseorang dalam menyelesaikan tugas yang di embannya.

Kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang seringkali menjajakan atau menjual tugas dan tanggung jawab kepada bawahannya, dengan kata lain ketika ada tugas yang harus di selesaikan maka kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang lebih sering menawarkan terlebih dahulu siapa yang bersedia mengemban tanggung jawab tersebut.

Lagi-lagi hal tersebut di maksudkan agar ketika tugas diberikan tidak bersifat memaksa tetapi lebih kepada kesanggupan orang perseorangan di madrasah. Walaupun pada prakteknya penunjukan secara langsung sesuai kebutuhan dan pandangan kepala madrasah terhadap guru atau stakeholder madrasah yang di anggap cakap dan mampu melaksanakan tugas tersebut.

Sebagai contoh, ketika ada 2 tugas yang harus di selesaikan secara bersamaan maka kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang menjajakan terlebih dahulu tugas tersebut kepada stakeholder yang ada kemudian di buat skala prioritas terhadap pentingnya tugas tersebut kemudian dilakukan penetapan siapa yang akan mengemban tanggung jawab tersebut.

Kepala madrasah menunjuk seorang guru menjadi penanggung jawab kegiatan bukan atas dasar jabatan saya sebagai kepala madrasah saja, tetapi lebih kepada bagaimana saya menghargai seorang guru atas keberadaannya di madrasah. Karena ketika tanggung jawab kegiatan bukan berdasarkan penunjukan semata maka penyelesaiannya juga tidak karena terpaksa.²⁵

Menjajakan suatu tugas dan tanggung jawab serta pengambilan keputusan memang tidak mudah secara prakteknya karena akan membutuhkan banyak waktu ketika penyampaiannya dalam rapat. Namun dari segi positifnya menjajakan terlebih dahulu suatu tugas akan memberikan kepercayaan diri lebih tinggi kepada penanggung jawabnya. Semua tanggung jawab suatu tugas yang di berikan dengan cara di tunjuk langsung akan lebih membebani daripada tanggung jawab yang terlebih dahulu di lakukan penjajakan, demikian di tambahkan oleh kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang.²⁶

3. Gaya Mengikutsertakan

Tidak akan mungkin seorang kepala madrasah menyelesaikan tugas dan tanggung jawab madrasah di pikul sendiri tanpa mengikutsertakan bawahannya. Sebab pada prinsipnya madrasah bukan milik seorang kepala madrasah saja. Namun milik bersama yang di dalamnya ada tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua peserta didik bahkan komite dan masih

²⁵Marlenavia, S.Sos, Kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, *Wawancara*, 23 Mei- 01 Juli 2017

²⁶ Marlenavia, S.Sos, Kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, *Wawancara*, 23 Mei- 01 Juli 2017

banyak lagi. Tanpa adanya pengikutsertaan seluruh komponen tersebut perjalanan madrasah yang hanya di tanggungjawab oleh kepala madrasah saja tidak akan mencapai tujuan baik secara nasional, institusional, maupun instruksional.

Itulah sebabnya mengapa keterlibatan seluruh komponen madrasah di MTs Mathla'ul Anwar Panjang sangat menentukan arah pencapaian tujuan pendidikan maupun tujuan pembelajaran. Gaya kepemimpinan dengan cara mengikutsertakan seluruh komponen madrasah yang di miliki kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang sangat memberikan dampak positif bagi perkembangan madrasah yang noatbene berada di tengah lingkungan lokalisasi. Tidak hanya tenaga kependidikan tetapi seluruh komponen ikut terlibat bahkan pertumbuhan jumlah siswa pun sangat bergantung dari kinerja komit madrasah. Ini artinya keberadaan kepala madrasah sangat bergantung dengan keberadaan *steakholder* lain.

Kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang melibatkan seluruh komponen madrasah khususnya komite. Sebab dengan kinerja yang baik dan menyeluruh dari komponen-komponen madrasah target pendapatan jumlah siswa secara ideal bisa di lakukan. Hal ini dapat tergambar dari pertumbuhan jumlah siswa yang selalu meningkat dari tahun ke tahun.²⁷

Sadar akan kompetensi yang dimilikinya tidak maksimal dalam program Bimbingan Baca Tulis Qura'an, kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang justru mengikutsertakan seluruh guru untuk mencari solusi dalam mewujudkan program BBQ. Mulai dari merumuskan konsep BBQ, mencari siapa penanggung jawabnya

²⁷Marlenavia, S.Sos, Kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, Wawancara, 23 Mei- 01 Juli 2017

sampai pada menentukan siapa yang di tunjuk menjadi pengasuh dalam program BBQ. Lagi-lagi kepala madrasah mengarahkan program terlebih dahulu, kemudian menjajakannya baru menetapkan keikutsertaan dewan guru dalam program tersebut yang pada akhirnya kepala madrasah tetap melakukan pengawasan dan koordinasi terhadap berjalannya program tersebut.

Pengikutsertaan seluruh komponen madrasah juga merupakan bentuk transparansi dari kepemimpinan dan manajemen madrasah yang baik. Sebab dengan transparansi yang baik, tidak akan ada kesenjangan sosial terjadi dalam suatu lembaga atau institusi. Demikian waka kurikulum MTs Mathla'ul Anwar Panjang menambahkan.²⁸

4. Gaya Mendelegasikan

Seorang kepala madrasah sangat identik dengan pendelegasian bawahannya dalam beberapa tugas dan tanggung jawab tertentu. Sebab akan ada penyelesaian suatu tugas yang harus dilakukan secara bersamaan dan tidak mungkin di selesaikan sendiri oleh kepala madrasah. Maka dalam hal ini kepala madrasah harus menetapkan pendelegasian bawahannya untuk membantu hal tersebut.

Ketika dalam satu kesempatan kepala madrasah di minta menghadiri rapat di yayasan dan di waktu yang bersamaan kepala madrasah juga harus menghadiri rapat KKM, maka pendelegaisan tenaga kependidikan atau guru harus di lakukan saat itu terjadi. Agar salah satu dari kedua agenda tersebut tidak ada yang terlewatkan mengingat sama pentingnya kedua agenda tersebut.

²⁸Drs. Hajaji, Waka Kurikulum MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, *Wawancara*, 26 Mei- 17 Juli 2017

Pengambilan keputusan untuk mendelegasikan bawahan di pandang perlu di lakukan oleh kepala MTs Mathla'ul Anwar Panjang mengingat keikutsertaan *steakholder* madrasah akan sangat membantu dalam operasional dan perjalanan bahkan perkembangan madrasah tersebut. Pendelegasian pada dasarnya tidak hanya mengikat pada suatu tugas dan tanggungjawab saja, termasuk pula dalam wujud koordinasi kegiatan yang bersifat kelembagaan.

Untuk mendapatkan data yang akurat, peneliti mendapat kesempatan mewawancarai ketua yayasan MTs Mathla'ul Anwar Panjang, sehingga di dapat data bahwa, selaku ketua yayasan Hi. M. Luthfi telah memberikan kesempatan pada guru lain untuk mengemban amanah sebagai Kepala Madrasah, bahkan di buka seluas-luasnya kesempatan itu dan disampaikan secara terbuka pada *steakholder* MTs Mathla'ul Anwar Panjang, namun dengan berbagai alasan dan dalih, dewan guru lebih memilih asyik di pimpin oleh Ibu Marlenavia. Beberapa dari mereka berpendapat bahwa kepemimpinan yang di lakuka oleh Ibu Marlenavia sangat fleksibel, tidak kaku, transparansi dan lugas. Ada pula dari mereka yang berpendapat bahwa kekhawatiran tidak mampu memimpin dengan baik menjadi alasan mengapa dewan guru tidak ingin menjadi Kepala Madrasah di MTs Mathla'ul Anwar Panjang, meskipun kesempatan sudah di buka selapang-lapang dan seluas-luanya.²⁹

Dari keempat uraian tentang gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung,

²⁹ Hi. M. Luthfi, Ketua Yayasan MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, Wawancara, 23 Mei-24 Juni 2017

penulis lebih menekankan pada kesimpulan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik dalam memimpin baik dalam perusahaan atau terlebih lagi dalam lembaga pendidikan. Keberagaman tingkat kematangan bawahan sangat mempengaruhi dan membentuk pola kepemimpinan lebih fleksibel. Sebab yang menjadi faktor utama gaya kepemimpinan dianggap berhasil dan baik adalah sangat beragamnya tingkat kematangan yang di pimpinnya dalam hal ini di MTs MA Bandar Lampung adalah *steakholder* Madrasah.

Untuk beberapa jenis tingkat kematangan pendidik dan tenaga pendidik di MTs MA Bandar Lampung, Gaya *participating* mungkin lebih baik. Namun dalam keadaan dan situasi tertentu gaya ini tidak efektif diterapkan. Oleh sebab itu berhasil dan efektifnya penerapan gaya kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan tidak terlepas dari bagaimana pola seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya. Meski sudah di analisis tingkat kematangan guru atau bawahan pun, ketika seorang kepala madrasah tidak mampu menyesuaikan pola atau gaya mempengaruhi orang lain maka kepemimpinannya tidak efektif diterapkan. Bahkan cenderung tidak tepat sasaran.

Dengan kata lain, apa yang dilakukan Kepala MTs MA Bandar Lampung dalam hal memimpin *steakholder* Madrasah dalam pencapaian tujuan bersama terkait gaya kepemimpinannya tidak lain merupakan suatu kesatuan hubungan yang memiliki keterikatan. Pemimpin yang baik adalah yang mampu secara emosionalnya mempengaruhi bawahan dengan gaya yang sesuai dengan tingkat kematangan bawahannya.

Tugas, fungsi, tanggung jawab tiap elemen atau unit dalam madrasah, merupakan satu kesatuan yang saling terikat. Komunikasi dari atas kepada bawahan dengan cara yang baik, lugas dan mudah di cerna justru akan sangat mudah di pahami bawahan. Gaya kepemimpinan sudah baik, namun komunikasi tidak baik antar atasan dengan bawahan, maka tugas, fungsi dan tanggung jawab madrasah tidak dapat di capai.

Dalam kesempatan terbatas ketua yayasan MTs MA Bandar Lampung menambahkan bahwa, jika pemimpin enggan berkomunikasi dengan bawahan maka sulit bagi bawahan menerjemahkan konsep, visi, misi dan tujuan atasannya. Baik tujuan madrasah jangka pendek, terlebih lagi tujuan madrasah jangka panjang.³⁰

³⁰Hi. M. Luthfi, Ketua Yayasan MTs Mathla'ul Anwar Panjang Bandar Lampung, Wawancara, 23 Mei-24 Juni 2017