

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam dunia pendidikan, pelaksanaan sejumlah teori, ide, maupun model kepemimpinan adalah bentuk sejauh mana implementasi hal tersebut berhasil direalisasikan dalam ranah praktis. Demikian juga dengan kepemimpinan Bp. Rofiur Rutab M.S.I di MTs Taqwal Ilah, yang menganut model kepemimpinan demokratis dan sesekali otoriter dan sudah diterapkan secara profesional dan optimal. Selain mampu mengoperasionalkan peran, fungsi, serta tanggung jawab tolak ukur penilaian keberhasilan kepemimpinan yang lain adalah model kepemimpinan yang digunakan. Dalam hal ini sebagai kepala MTs Taqwal Ilah Tunggu Meteseh Tembalang Bp. Rofiur Rutab M.S.I termasuk jenis pemimpin yang unik, karena beliau tidak hanya menggunakan satu model kepemimpinan saja, akan tetapi kombinasi dari beberapa model kepemimpinan yaitu: Otoriter, demokratis, dan bebas (*laizzes faire*). Dari sini, diketahui bahwa terdapat fleksibilitas dalam kepemimpinan beliau.

Model kepemimpinan demokratis tetap diprioritaskan sebagai dasar utama kepala madrasah dalam memutuskan setiap kebijakan yang dibuat. Dengan mewujudkan ciri-ciri kepemimpinan ini, efektifitas dan efisiensi pemberdayaan potensi sumber daya madrasah telah tercapai, kriteria dari model kepemimpinan yang telah dijalankan kepala madrasah antara lain musyawarah, adil, memberikan kebebasan berfikir dan berpendapat, dan sebagainya.

Menurut beliau, pemimpin harus dapat menjadi yang terbaik dan mampu mengendalikan, mengontrol, dan memberikan contoh yang baik kepada bawahannya. Sikap kepemimpinan yang otoriter terkadang juga diperlukan oleh seorang pemimpin dalam mengambil suatu keputusan selama keputusan tersebut baik bagi peningkatan lembaga pendidikan tersebut, akan tetapi tergantung bagaimana strategi pemimpin mengontrolnya agar pengambilan keputusan tidak dirasa otoriter dan dapat diterima oleh semua pihak tanpa ada rasa tekanan maupun tuntutan dari pemimpin.<sup>1</sup>

Dari uraian-uraian yang sudah dikemukakan, maka model kepemimpinan di MTs Taqwal Ilah bersifat kombinasi antara model kepemimpinan demokratis dan

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan M. Sokhib, S. Ag. (Waka Kurikulum) pada tanggal 9 november 2010

otoriter. Dengan tetap menekankan model demokratis menjadi landasan dimusyawarahkan bersama dan juga sistem organisasi yang desentralistik. Model kepemimpinan otoriter diambil sebagai alternatif fleksibel sesuai dengan situasi dan kondisi apabila diperlukan. Dari tinjauan manajemen Islami, kepemimpinan Bp. Rofiur Rutab M.SI dapat digolongkan telah menerapkan kepemimpinan efektif karena selain aktif dan efektif berinteraksi dengan bawahan (staf, guru, karyawan, dan peserta didik) beliau juga melaksanakan prinsip-prinsip islami.

Fleksibilitas menjadi landasan dalam menerapkan model kepemimpinan otoriter, kedua strategi ini diterapkan dengan tujuan memberikan keseimbangan (balancing) dan ketegasan terhadap model kepemimpinan demokratis sehingga tidak terdapat kekakuan didalamnya.

#### **A. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membentuk Lingkungan sebagai Upaya Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa**

Konstruksi gedung MTs Taqwal Ilah yang kokoh, kurang lebih 150 m dari jalan raya, desain berbentuk leter U tiga lantai, dinding putih bersih, lantai tidak becek atau licin, jendela dan ventilasi cukup, kamar mandi terpisah antar guru dan siswa dengan air yang cukup pula, taman kacil di sudut halaman tertata rapi dan higienis, tempat sampah ada di depan setiap ruangan, penerangan memadai, serta hiasan berbagai kata motivatif menggunakan bahasa Jawa, Indonesia, Inggris dan hadits beserta artinya sangat mencerminkan lingkungan yang representative guna terciptanya lingkungan belajar kondusif sehingga kegiatan belajar mengajar yang menyenangkan dapat terwujud. Dalam hal pembentukan lingkungan tersebut kepala madrasah berlaku demokratis, dibahas melalui rapat dengan para guru dan karyawan, untuk kemudian dihadirkan dalam pertemuan rutin bersama masyarakat.

Menurut Drs. H Abu Ahmadi dan Drs. Widodo Supriyono dalam Psikologi belajar edisi revisi tentang faktor-faktor penyebab kesulitan belajar salah satunya adalah kondisi gedung, terutama ditunjukkan pada kelas atau ruang tempat belajar anak. Ruang harus memenuhi syarat kesehatan seperti:

1. Ruang harus berjendela, ventilasi cukup, udara segar dapat masuk ruangan, sinar dapat menerangi ruangan.

2. Dinding harus lebih bersih, putih, tidak terlihat kotor.
3. Keadaan gedung yang jauh dari keramaian (pasar, bengkel, dan lain-lain) sehingga anak mudah berkonsentrasi dalam belajarnya.

Apabila beberapa hal tersebut tidak di penuhi, misalnya gedung dekan keramaian, ruangan gelap, lantai basah, ruangan sempit, maka situasi belajar akan kurang baik. Anak-anak selalu gundah, sehingga memungkinkan pelajaran terhambat. Menurut peneliti hal tersebut di ataslah yang menjadi salah satu pertimbangan Bapak Rofiur Rutab dalam hal pengadaan lingkungan yang siap untuk menjadi wahana terjadinya proses belajar mengajar.

Untuk ruang kelas yang rata-rata berukuran  $8 \times 10 \text{ m}^2$  misalnya, hiasan ataupun ornament-ornamen yang terpajang di dinding haruslah memenuhi beberapa kriteria diantaranya estetika, etika, motivatif, dan interaktif, namun siswa diberikan kebebasan membuat sendiri dan mengatur tata letaknya. Misalnya struktur organisasi dan jadwal piket kelas, jadwal pelajaran, jam dinding, kalender, tempat sapu dan lain-lain. Serta menghias ruangan agar menjadi seindah, dan semenarik mungkin dengan asumsi dasar bahwa ruang kelas adalah kamar belajar siswa layaknya kamar atau ruangan tempat belajar di rumah masing-masing yang harus dijaga kebersihan dan kerapiannya. Setiap kelas juga mempunyai nama (julukan) yang muncul dari ide-ide siswa atas bimbingan wali kelas, hal ini dimaksudkan untuk menjaga kekompakan dan memunculkan suasana kompetitif yang sehat dalam proses pembelajaran di sekolah. Sikap demokratis kepala madrasah ini kemudian dilanjutkan dengan berbagai bentuk penilaian tentang sikap, kebersihan, kerapiain diri dan kelas maupun prestasi belajar siswa.

Di pintu gerbang madrasah tertulis password pada sebuah papan yang setiap hari pasti berganti, setiap siswa diwajibkan melihat password tersebut pada saat jam pulang sekolah. Kata yang muncul pada saat pulang sekolah akan menjadi kata kunci untuk masuk ke lingkungan sekolah pada hari berikutnya. Menurut Bp Rofiur Rutab hal itu digunakan untuk menyiapkan diri (salah satunya adalah siswa) agar selalu mendisiplinkan sikap belajarnya. Dalam satu sisi dapat juga dipergunakan untuk mengetahui siapa saja (siswa) yang bolos atau tidak berangkat tanpa keterangan. Kata yang digunakan berasal dari berbagai bahasa, namun bahasa arab dan inggrislah

yang diprioritaskan. Pengambilan tindakan bagi yang tidak menyebutkan kata kunci: bagi siswa adalah membaca surat-surat pilihan dalam Al Qur'an dan diawasi oleh guru piket yang dilaksanakan pada waktu istirahat atau setelah jam pelajaran selesai, bagi guru dan karyawan adalah berkunjung ke kediaman kepala Madrasah Tsanawiyah Tunggu Meteseh Tembalang.

Penentuan password langsung diperintahkan dan diatur oleh kepala madrasah dan berlaku untuk semua warga madrasah. Dalam hal inilah model kepemimpinan otokratis kepala madrasah Taqwal Ilah dipraktekkan. Memberikan punishment (sanksi, hukuman) berupa peringatan teguran kepada para anggota yang melakukan kesalahan juga beliau lakukan kepada para bawahan yang melanggar aturan. Sedikit memaksakan kehendak pimpinan, ditujukan untuk memberikan ketegasan sikap agar para anggota memperhatikan, mematuhi aturan-aturan yang terdapat dalam lembaga.<sup>2</sup>

Selama penulis mengadakan observasi dapat diketahui bahwa terdapat hubungan kekeluargaan yang begitu kental. Hal ini berdampak pada terciptanya suasana harmonis antara atasan dan bawahan, kedekatan kepala madrasah dengan semua personil madrasah membuktikan bahwa kepala madrasah adalah figur yang dicintai dan dihormati. Nuansa alam demokratis tampak pada hubungan yang harmonis dan bersifat kekeluargaan di lingkungan MTs Taqwal Ilah. Kerjasama (team work) yang solid senantiasa mewarnai langkah-langkah dalam menjalankan setiap tugas dan kewajiban, sehingga tercipta kekompakan dan hubungan yang dekat antara kepala madrasah, tenaga pengajar, staf tata usaha, dan siswa. Model kepemimpinan kepala madrasah yang unik, karena sistem kombinasi dari beberapa model kepemimpinan serta menerapkan pola kepemimpinan efektif; mengandung nilai-nilai islami seperti memberikan keteladanan (*uswah*) *ta'awun*, musyawarah dan sebagainya, menurut peneliti berimplikasi positif terhadap peningkatan mutu baik akademik maupun non akademik.

Prestasi akademik ditunjukkan dengan nilai rata-rata 7,5 untuk hampir semua mata pelajaran yang diujikan. Demikian juga dengan prestasi non akademik yang

---

<sup>2</sup> Wawancara dengan kepala sekolah Bapak Rofiur Rutab M. S.I Pada Tanggal 7 November 2010

dibuktikan dengan sederet prestasi dalam bidang seni, olahraga, ketrampilan, dan sebagainya cukup membanggakan. Kemajuan di bidang ini juga tidak terlepas dari kebijakan-kebijakan Bapak Rofiur Rutab yang memberikan apresiasi yang besar kepada peserta didik agar termotivasi untuk meningkatkan prestasi non akademiknya. Antara lain dengan menyediakan serta mengusahakan semua fasilitas yang menunjang kegiatan ekstrakurikuler. Kemudian beliau juga memberikan *support* dan *reward* kepada peserta didik yang berhasil mengharumkan dan membawa nama baik lembaga pendidikan Taqwal Ilah melalui perlombaan, kejuaraan, debat ilmiah maupun yang lainnya sehingga mereka merasa dihargai dan semakin terpacu semangatnya. Bapak Rofiur Rutab acapkali berkoordinasi dengan para guru yang membina kegiatan ekstrakurikuler dengan tujuan mencari tahu kekurangan-kekurangan yang perlu dibenahi. Ini menunjukkan perhatian beliau yang besar serta membuahkan hasil yang optimal.

Menurut Ngalim Purwanto dalam Administrasi dan Supervisi pendidikan, pemimpin yang memiliki sifat selalu mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan serta memberikan kebebasan kepada bawahan (dalam hal ini siswa) dan membimbingnya adalah model pemimpin yang demokratis. Asas kebersamaan dan transparansi (keterbukaan) semakin mengoptimalkan penerapan model kepemimpinan demokratis, setiap ada permasalahan ataupun konflik selalu dipecahkan bersama-sama dengan tujuan mengambil solusi yang tepat. Demikian halnya dengan asas keterbukaan, para anggota diberikan hak untuk mengawasi (social control) jalannya proses kerja organisasi. Memberikan kritik, saran dalam kelembagaan sangat dibolehkan. Peneliti setuju sekali karena melihat deskripsi di atas jelas sekali terpaparkan bahwasannya model kepemimpinan demokratis memang diprioritaskan oleh bapak Rofiur Rutab.

## **B. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Merancang Instrumen sebagai Upaya Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa**

### **1. Kurikulum**

Model kepemimpinan kepala madrasah mempengaruhi pula bagaimana sistem kewenangan yang diterapkan, pemberian kewenangan serta pendelegasian secara

penyempurnaan ditunjukkan kepada para anggota, sehingga dalam hal ini tugas beliau adalah menginstruksikan tugas dan kegiatan yang harus dilakukan para anggota dengan kebijakan-kebijakan yang diputuskan secara musyawarah mufakat. Dengan demikian sistem desentralisasi menjadi pilihan dan diterapkan dalam struktur keorganisasian MTs Taqwal Ilah.

Sampai dengan 2010 ini MTS Taqwal Ilah Semarang telah mengalami 3 (tiga) bentuk perubahan kurikulum. Saat pertama berdirinya 1993 madrasah ini hanya menggunakan sistem belajar mengajar seadanya, baru kemudian seiring dengan perkembangan jumlah siswa hingga lulusan kelas III (tiga) pertama tahun 1995, mengikuti kurikulum 1994. Munculnya kurikulum dengan basis kompetensi (kurikulum Berbasis Kompetensi dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) telah menambah pengalaman MTs Taqwal Ilah untuk ikut berpartisipasi dan ikut serta mengimplementasikan kurikulum tersebut.

Menurut kepala madrasah MTs Taqwal Ilah, mengungkapkan bahwa sejak berkembangnya isu pengembangan kurikulum 1994 menjadi Kurikulum Berbasis Kompetensi tahun 2004, telah melakukan respon terutama tentang upaya menangkap informasi dari berbagai pihak diantaranya pencarian berbagai sumber, baik secara struktural maupun internal sekolah (madrasah), juga upaya membantu guru-guru dalam mengakses informasi tentang kurikulum tersebut, baik secara formal maupun informal agar guru-guru dapat memahami dan mengaktualisasikan dalam proses pembelajaran dikelas.

Menurut kepala madrasah MTs Taqwal Ilah, bahwa pada tahun 2004 di MTs Taqwal Ilah telah diberlakukan Kurikulum Berbasis Kompetensi sebagai kurikulum pada umumnya. Tetapi pada tahun 2005/2006 kemudian telah berkembang menjadi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan sebagai penyempurna Kurikulum Berbasis Kompetensi, pada saat itu juga kepala sekolah berupaya terus untuk dapat menyesuaikan diri, pada tahun 2006 MTs Taqwal Ilah telah mempersiapkan diri untuk mengikuti dan memberlakukan kurikulum tingkat satuan pendidikan sebagai

kurikulum yang aktual, pada tahun 2007 baru secara resmi mengikuti Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan sebagai kurikulum yang diberlakukan.<sup>3</sup>

Konsekuensi dari pemberlakuan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan maka seluruh komponen madrasah senantiasa mengikuti ketentuan dari pusat, wilayah dan kota yang memiliki kebijakan tentang kurikulum. Buku- buku materi pembelajaran pun kemudian mengadaptasi pemberlakuan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, dari manajemen, sumber belajar, guru-guru (pendidik) dan pola umum yang memerlukan pengembangan di madrasah, yang kesemuanya berkembang secara bertahap mengikuti Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan.

Secara umum proses pembelajaran di MTs Taqwal Ilah telah berjalan berdasarkan kurikulum terbaru atau Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan. Bahkan secara keseluruhan baik kelas VII, VIII, IX (tujuh, delapan, sembilan) telah menggunakan kurikulum tingkat satuan pendidikan sebagai alternatif terbaik bagi pengembangan pendidikan di salah satu lembaga pendidikan tersebut. Sejak berlakunya kurikulum tingkat satuan pendidikan sebagai kurikulum terbaru para guru langsung merespons untuk segera menerapkan dan mengimplementasikannya dalam kelas.

Munculnya isu otonomi daerah yang dibarengi dengan munculnya isu otonomi pendidikan, khususnya pada upaya para pakar dan pemerintah dalam pemberdayaan madrasah menuju pengembangan dan kemandirian, telah mendorong pengurus yayasan, madrasah, dan tokoh masyarakat yang direkrut dalam komite sekolah untuk mengikuti pengembang kurikulum yang diberlakukan pemerintah (Diknas). Akhirnya sesuai dengan berbagai pertimbangan dan keadaan madrasah, MTs Taqwal Ilah telah resmi mengikuti Kurikulum Berbasis Kompetensi pada tahun 2003 dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan pada tahun 2007, yang berdampak pada upaya mengimplementasikan sistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) maupun sistem pembelajaran yang menggunakan pendekatan kontekstual (*Contextual Teaching and Learning*).

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan kepala sekolah Bapak Rofiur Rutab M. S.I Pada Tanggal 7 November 2010

Konsekuensinya, pengurus yayasan MTs Taqwal Ilah, pengurus madrasah, dan komite sekolah bersepakat untuk melakukan pemberdayaan para guru, baik dalam pendidikan (menyelesaikan Sarjana), pendidikan latihan (DIKLAT), maupun mengikutsertakan para guru untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan ceramah lainnya sebagai upaya meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan ketrampilan para guru.

Sebagai manajer Bp. Rofiur Rutab M.S.I bertanggung jawab atas tugas-tugas yang dilaksanakan para anggotanya. Pembagian tugas serta pengaturannya menjadi pekerjaan utama beliau sebagai manajer, beliau mampu mengkomunikasikan dengan visi dan misi lembaga pendidikan sehingga tujuan pendidikan tercapai. Salah satu bukti dari keberhasilan menjalankan peran ini adalah perkembangan MTs Taqwal Ilah hingga memperoleh akreditasi B.

## 2. Sarana dan Fasilitas

Sebagai lembaga pendidikan Islam, MTs Taqwal Ilah dari generasi ke generasi telah mengalami perkembangan yang cukup pesat. Bapak Rofiur Rutab selalu mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan, diawali dengan perkembangan fisik, hingga saat ini telah berhasil merealisasikan rencana pembangunan (master plan) yang dicanangkan bersama dengan para anggota, stakeholder, dan juga masyarakat. Selain sarana dan fasilitas yang harus dimiliki lembaga pendidikan misalnya perpustakaan beserta koleksi buku-buku di dalamnya, penguasaan media komputer yang merupakan suatu wujud perkembangan dalam bidang teknologi di zaman modern ini, diadakan dengan berbagai pertimbangan terutama pendanaan. Selaku kepala madrasah Bapak Rofiur Rutab berlaku demokratis dalam rapat tersebut. Beliau menggarisbawahi dua hal yakni “efektif dan efisien”, akhirnya pengadaan laboratorium beserta perangkat komputer sebanyak 28 buah dapat terealisasikan melalui mufakat. Menindaklanjuti pengadaan lab komputer yang sudah ada, berdasarkan saran dan pendapat dari bawahan yang kemudian merupakan suatu disinkronkan dengan kepentingan dan tujuan madrasah dan yayasan, atas kebijakan kepala MTs Taqwal Ilah sehingga seluruh area Yayasan Taqwal Ilah adalah area hot spot.

Dalam hal lain misalnya ekstrakurikuler panjat tebing, secara khusus MTs Taqwal Ilah tidak mempunyai sarana latihan untuk kegiatan tersebut. Merupakan ide kreatif yang tercipta dari pribadi seorang Bapak Rofiur Rutab yang mungkin saja tidak terbesit dalam angan para guru dan stafnya. Dengan pertimbangan lokasi MTs Taqwal Ilah yang jauh dari tempat latihan yang tersedia di Kota Semarang, menurut beliau terlalu repot untuk mengungsukan anak-anaknya dalam setiap kali latihan ke tempat tersebut, mengingat banyaknya siswa yang berminat dalam ekstrakurikuler panjat tebing. Akhirnya berawal dari ide sang pimpinan, gedung madrasah yang bertingkat tiga dijadikan sarana untuk latihan ekstrakurikuler panjat tebing. Hal ini semakin melengkapi sarana dan prasarana yang menunjang pencapaian prestasi belajar siswa terutama dalam prestasi non akademik.<sup>4</sup>

### 3. Guru

Dalam meningkatkan prestasi belajar siswa kepala madrasah melakukan pengawasan dan pengendalian tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitas tenaga kependidikan. Hal ini bisa dilakukan dengan :

- a. Mengikutkan guru dalam pelatihan pembuatan karya ilmiah.
- b. Mengajukan mereka untuk mengadakan penelitian atau studi banding yang tentu saja madrasah memberikan anggaran untuk kegiatan tersebut.
- c. Mengajukan guru untuk melanjutkan studi / kuliah. Dalam hal ini madrasah / yayasan memberikan beasiswa kepada guru.
- d. Menambah guru agar aktifitas mereka tidak terlalu padat sehingga mereka dapat mengikuti pelatihan-pelatihan.
- e. Anggaran perlu ditambah agar dapat mengikuti pelatihan-pelatihan yang membutuhkan biaya banyak.

Kegiatan tersebut dilakukan melalui model kepemimpinan yang demokratis dan sesekali bersifat otoriter dengan menggunakan teknik individu dan teknik kelompok. Kepala madrasah selaku pengawas selain observasi kelas dan percakapan individual (*individual conference*), rapat madrasah juga melakukan pendampingan terhadap guru dengan memberikan bimbingan dan pengawasan terhadap kinerja guru

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan kepala sekolah Bapak Rofiur Rutab M. S.I Pada Tanggal 7 November 2010

terutama dalam menyusun rencana pembelajaran, menyusun tes dan melaksanakan proses pembelajaran yang berbasis IT. Model kepemimpinan kepala madrasah MTs Taqwal Ilah dalam upaya meningkatkan prestasi belajar siswa dilakukan secara demokratis yakni melalui teknik individu dengan kunjungan atau observasi kelas, percakapan pribadi, dan lain-lain. Sedangkan untuk teknik kelompok adalah diskusi, seminar, dan rapat. Sedangkan langkah-langkah aktifitas yang ditentukan sebagai tugas dan instruksi adalah dengan cara mewajibkan setiap guru untuk dapat menggunakan media IT sebagai sumber belajar dan memperluas wawasan, selain dapat mempermudah proses pembelajaran.

Tuntutan penguasaan IT dalam rangka meningkatkan prestasi guru terhadap lembaga pendidikan Islam yang bermutu sudah semakin mendesak, karena pada saat ini kita sudah memasuki era globalisasi. Aplikasi teknologi komunikasi dan informasi dalam pendidikan telah tercipta lingkungan belajar global yang terhubung dengan jaringan, yang menempatkan siswa di tengah-tengah proses pembelajaran, dikelilingi oleh berbagai sumber-sumber belajar dan layanan belajar elektronik. Untuk itu sistem pendidikan konvensional pada sistem pendidikan nasional selama ini termasuk di dalamnya adalah pendidikan Islam, harus menunjukkan sikap proaktif dengan cara belajar yang baru, yang syarat dengan teknologi yang menjadi tuntutan dari perkembangan global.

Selain itu guru MTs Taqwal Ilah diharapkan dapat menggunakan model pembelajaran partisipatif yang banyak melibatkan keaktifan siswa dalam pembelajaran. Sebagai seorang supervisor guru harus dapat menyajikan pelajaran dengan baik dalam hal ini dalam pandangan penulis guru harus dapat menyajikan pelajaran yang mengarah pada pembelajaran partisipatif karena Pada hakekatnya belajar merupakan interaksi antara peserta didik dengan lingkungan. Oleh karena itu, untuk mencapai hasil belajar yang optimal perlu keterlibatan atau partisipasi yang tinggi dari peserta didik dalam pembelajaran. Keterlibatan peserta didik merupakan hal yang sangat penting dan menentukan keberhasilan pembelajaran.

Adanya keterlibatan, tanggung jawab dan umpan balik dari peserta didik. Keterlibatan peserta didik merupakan syarat pertama dalam kegiatan belajar di kelas. Untuk terjadinya keterlibatan itu peserta didik harus memahami dan memiliki tujuan

yang ingin dicapai melalui kegiatan belajar. Keterlibatan peserta didik itupun harus memiliki arti penting sebagai bagian dari dirinya dan perlu diarahkan secara baik oleh sumber belajar.

Untuk mendorong partisipasi peserta didik dapat dilakukan berbagai cara, antara lain memberikan pertanyaan dan menanggapi respon peserta didik secara positif, menggunakan pengalaman berstruktur, menggunakan beberapa instrumen dan menggunakan metode yang bervariasi yang lebih banyak melibatkan peserta didik.

Pelaksanaan pembelajaran partisipatif perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut. Pertama, berdasarkan kebutuhan belajar (*learning needs based*) sebagai keinginan maupun kehendak yang dirasakan oleh peserta didik. Kedua, berorientasi kepada tujuan kegiatan belajar (*learning goals and objective oriented*). Prinsip ini mengandung arti bahwa pelaksanaan pembelajaran partisipatif berorientasi kepada usaha kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Ketiga, berpusat kepada peserta didik (*participation centered*). Prinsip ini sering disebut *learning centered* yang menunjukkan bahwa kegiatan belajar selalu bertolak dari kondisi riil kehidupan peserta didik. Keempat, belajar berdasarkan pengalaman (*experiential learning*), bahwa kegiatan belajar harus selalu dihubungkan dengan pengalaman peserta didik.

Pembelajaran partisipatif dapat dikembangkan dengan prosedur sebagai berikut:

- a. Menciptakan suasana yang mendorong peserta didik siap belajar.
- b. Membantu peserta didik menyusun kelompok, agar dapat saling belajar dan membelajarkan.
- c. Membantu peserta didik untuk mendiagnosis dan menemukan kebutuhan belajarnya.
- d. Membantu peserta didik menyusun tujuan belajar.
- e. Membantu peserta didik merancang pola-pola pengalaman belajar.
- f. Membantu peserta didik melakukan kegiatan belajar.
- g. Membantu peserta didik melakukan evaluasi diri terhadap proses dan hasil belajar.

Dalam pembelajaran partisipatif guru harus berperan sebagai fasilitator dengan memberikan kemudahan belajar langkah-langkah di atas.

Sikap demokratis kepala madrasah juga terlihat dari bentuk batuan dan pengawasan yang dilakukan kepala madrasah MTs Taqwal Ilah kepada guru adalah membimbing guru dalam menyusun persiapan mengajar dan ketertiban administrasi guru. Selain itu juga kepala madrasah melakukan koordinasi dengan yayasan melalui manajer pendidikan yang di bentuk yayasan untuk membimbing dan mengawasi kinerja para guru pada khususnya dan guru unit MTs pada umumnya. Kepala madrasah MTs Taqwal Ilah melakukan komunikasi dengan Departemen Agama, yayasan, instansi terkait untuk peningkatan prestasi guru, selain mendelegasikan guru dalam MGMP, seminar, pelatihan pendidikan agar terjadi peningkatan prestasi guru terutama dalam proses pembelajaran.

Sikap otokratis ditunjukkan dengan memberikan Instrument Penilaian Kinerja Madrasah (IPKM) yang berisi lembaran evaluasi mingguan, bulanan maupun tahunan dan diawasi langsung oleh kepala madrasah.<sup>5</sup>

Memberikan pengawasan terhadap kinerja para anggotanya adalah langkah awal yang dilakukakan Bp. Rofiur Rutab M.S.I sebagai seorang supervisor. Dalam hal ini kegiatan supervisi berguna agar para anggota tetap menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan aturan-aturan dan kebijakan yang telah disepakati bersama dalam awal perencanaan program kerja.

Menjadi administrator bukan hanya ditujukan kepada staf administrasi atau pegawai tata usaha, akan tetapi kepala madrasah pun ikut berkecimpung dan berperan di dalamnya. Hal tersebut dilaksanakan dengan cara memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan yang berkaitan dengan administrasi pendidikan dan pengajaran. Dalam hal ini Bp. Rofiur Rutab M.S.I memberikan pengawasan juga melalui IT (*information technology*)

Keberhasilan dalam hal ini antarlain dapat ditunjukkan oleh:

- a. Menumbuhkan kesadaran terhadap tenaga ke pendidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya.
- b. Meningkatkan ketrampilan tenaga ke pendidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya.

---

<sup>5</sup> Wawancara dengan BP. Tali Tulab S.Ag (kakak kandung kepala madrasah dan salah satu guru MTs Taqwal Ilah) Pada Taggal 11 november 2010

Kepala madrasah MTs Taqwal Ilah menerapkan standar mutu proses pembelajaran yang diharapkan dapat berdaya guna untuk mengoptimalkan proses transformasi dan untuk melahirkan lulusan atau *output* yang sesuai, yaitu yang menguasai standar mutu pendidikan berupa penguasaan standar kemampuan dasar dengan menggunakan pendekatan pembelajaran pelajar aktif (*student active learning*), pembelajaran kooperatif dan kolaboratif, pembelajaran konstruktif dan pembelajaran tuntas (*mastery learning*).

Begitu pula, Kepala madrasah MTs Taqwal Ilah telah berusaha menentukan standar mutu evaluasi pembelajaran, diantaranya bentuk penguasaan peserta didik atas standar kemampuan dasar, yaitu penguasaan materi (*content objectives*), penguasaan metodologis (*methodological objectives*), dan penguasaan keterampilan yang aplikatif dalam kehidupan sehari-hari (*life skill objectives*). Dengan kata lain, penilaian diarahkan pada dua aspek hasil pembelajaran, yaitu *instructional effects* (hasil-hasil yang kasat mata dari proses pembelajaran) dan *nurturing effect*. *Instructional effects* (hasil-hasil laten proses pembelajaran, seperti terbentuknya kebiasaan membaca, kebiasaan pemecahan masalah)

Kepala madrasah MTs Taqwal Ilah juga mengukur kinerja guru melalui hasil evaluasi pembelajaran yang telah dilakukan, nilai evaluasi yang didapat peserta didik harus sesuai KKM, karena nilai KKM merupakan salah satu tolak ukur keberhasilan pembelajaran seorang guru kepada peserta didiknya baik itu bersifat teori maupun praktek. Dengan keadaan seperti ini menurut peneliti kepala MTs Taqwal Ilah sebagai seorang supervisor di MTs Taqwal Ilah cukup berhasil. Hal ini di bukti kan dengan terus meningkatnya ketrampilan guru dalam mengajar.

Agar kinerja guru mencapai tingkat prestasi yang memuaskan, kepala madrasah MTs Taqwal Ilah sebagai seorang supervisor memberikan reward bagi setiap kinerja guru dengan kenaikan pangkat, begitu juga sebaliknya menghambat kenaikan pangkat nya jika kinerja yang dilakukan tidak baik, salah satu tolak ukur nya adalah nilai ketuntasan mencapai nilai KKM.

Maksud dan tujuan dari ganjaran (reward) adalah supaya dengan prestasi guru tersebut menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau mempertinggi kinerjanya. Dalam al-Qur'an dijelaskan tentang ganjaran yang digunakan untuk

membalas orang yang beriman dan beramal shaleh agar mereka mempertinggi keimanan dan ketaqwaan nya. Firman Allah Swt surat al-Bayyinah ayat 7 – 8:

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَٰئِكَ هُمْ خَيْرُ الْبَرِيَّةِ (7) جَزَاءُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ جَنَّاتُ عَدْنٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ لِمَنْ خَشِيَ رَبَّهُ (8) (البينة:

(٧-٨)

*“Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal shaleh mereka itu adalah sebaik-baik makhluk (7). Balasan mereka di sisi Tuhan mereka ialah surga ‘Adn yang mengalir di bawahnya sungai-sungai, mereka kekal di dalamnya selama-lamanya. Allah ridha terhadap mereka dan merekapun ridha kepada-Nya. Yang demikian itu adalah (balasan) bagi orang yang takut kepada Tuhannya”.* (QS. Al-Bayyinah: 7-8).<sup>6</sup>

Dengan demikian adanya berbagai bentuk reward merupakan pendorong bagi guru untuk meraih keberhasilan dan kinerja yang baik.

### **C. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kondisi Fisiologis sebagai Upaya untuk Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa**

Seseorang yang sakit akan mempengaruhi kelemahan fisiknya, sehingga saraf motorik dan sensoriknya lemah. Akibatnya rangsangan yang diterimanya melalui inderanya tidak dapat diteruskan ke otak. Semakin lama, sarafnya akan bertambah lemah, sehingga ia tidak dapat masuk sekolah untuk beberapa hari yang mengakibatkan anak akan tertinggal jauh dalam pelajarannya.

Anak yang kurang sehat dapat mengalami kesulitan belajar, sebab ia mudah capek, mengantuk, pusing, daya konsentrasinya hilang sehingga menyebabkan kurang semangat, pikiran terganggu. Karena hal-hal ini maka penerimaan dan respon pelajaran berkurang, saraf otak tidak mamampu bekerja secara optimal memproses, mengelola, menginterpretasi dan mengorganisasi bahan pelajaran melalui inderanya.

<sup>6</sup>Soenarjo dkk, *al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang: Toha Putra, 1989), hlm. 1085.

Perintah motorik dari otak yang langsung kepada saraf motorik yang berupa ucapan, tulisan, hasil pemikiran atau lukisan menjadi lemah. Maka dari itu seorang guru harus dapat meneliti kadar gizi makanan dari anak.

Untuk meneliti kadar gizi makanan dari siswa, Bapak Rofiur Rutab sebagai kepala madrasah menganjurkan kepada orang tua murid untuk membekali anak-anaknya dengan makanan yang di olah sendiri. Dengan cara seperti itu setidaknya orang tuapun dapat ikut mengontrol gizi yang terdapat pada makanan anak-anaknya.

Selain itu kepala sekolah juga memberlakukan sistem saring, yang mana setiap makanan, minuman maupun jajanan yang dijual dilingkungan sekolah harus memenuhi standar yang telah ditentukan oleh sekolah, tidak semua jenis makanan maupun jajanan dapat diperjual belikan disekolah. Seperti permen, ciki, coklat dan sebagainya tidak diperbolehkan untuk dijual dikantin sekolah. Semua makanan yang dijual pada kantin sekolah adalah makanan-makanan yang di olah sendiri oleh penjaga kantin sekolah dengan pertimbangan nilai gizi di dalamnya.

Setiap satu minggu sekali diadakan pemeriksaan kelas yang dilakukan oleh anggota OSIS, apabila kedatangan siswa yang diam-diam membawa makanan-makanan tersebut, maka akan makanan tersebut akan disita dan siswa tersebut akan mendapatkan poin pelanggaran.

Selain dari makanan yang kurang sehat, cacat fisik yang diderita siswa misalnya, kurang pendengaran, kurang penglihatan atau gangguan psikomotorik lainnya juga sangat mempengaruhi fisiologi siswa.

Dalam hal ini kepala madrasah memerintahkan kepada para guru untuk memberikan perhatian kepada siswa yang mengalami gangguan-gangguan tersebut. Yaitu dengan cara bagi anak yang kurang mendengar, mereka ditempatkan pada deretan paling depan, agar suara guru masih dapat didengar. Anak yang kurang pendengarannya pada telinga sebelah kiri, harus duduk pada pada meja sebelah kiri, dan anak yang kurang pendengarannya pada telingan sebelah kanan harus duduk pada meja sebelah kanan, hal itu dilakukan agar telinga mereka dapat berfungsi dengan baik.

Sedangkan bagi anak yang kurang penglihatannya, misalnya rabun jauh atau rabun dekat. Maka bagi siswa yang jauh ditempatkan pada meja paling depan dan

mereka yang rabun dekat harus duduk pada meja paling belakang agar mereka dapat melihat pelajaran yang dituliskan pada papan tulis.

Penempatan-penempatan siswa yang mengalami cacat tersebut dilakukan dengan sangat bijaksana oleh kepala madrasah dan para guru. Yaitu dengan cara tidak menunjukkan alasan dan sikap didepan siswa-siswa yang lain bahwa mereka ditempatkan di deretan depan karena kekurangbaikan alat indra mereka. Langkah bijaksana ini sangat perlu diambil untuk mempertahankan *self-esteem* dan *self-confidence* siswa-siswa khusus tersebut. Karena kemerosotan *self-esteem* dan *self-confidence* (rasa percaya diri) seorang siswa akan menimbulkan frustrasi yang pada gilirannya cepat atau lambat siswa tersebut akan menjadi *underachiever* atau mungkin gagal, meskipun kapasitas kognitif mereka normal atau lebih tinggi daripada teman-temannya.

Kepada mereka yang mengalami cacat tersebut, apabila tidak mendapatkan placement dan perhatian dari kepala madrasah maupun guru, pasti akan mengalami kesulitan belajar. Sebab mereka tidak dapat memproses rangsangan dari guru atau teman-temannya karena alat indera mereka kurang berfungsi.

Selain upaya-upaya yang dilakukan diatas, Bapak Rofiur Rutab selaku kepala madrasah bekerja sama dengan guru serta staf-staf yang lain melakukan kerjasama untuk memperoleh bantuan pemerintah secara rutin (periodik) dari dinas-dinas kesehatan setempat.

#### **D. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kondisi Psikologis sebagai Upaya untuk Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa**

Siswa pada hakekatnya mempunyai potensi untuk mengembangkan sekaligus meningkatkan prestasi akademik maupun non akademiknya. Hal ini dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain latar belakang lingkungan, kualitas guru, serta kebijakan-kebijakan itulah yang merupakan hasil dari model kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah.

Faktor psikologis sebagai faktor dari dalam tentu saja merupakan hal yang utama dalam menentukan intensitas belajar, meski faktor luar mendukung, tetapi psikologi tidak mendukung. Maka faktor luar kurang signifikan. Oleh karena itu,

minat, kecerdasan/intelegensi, bakat, motivasi, dan kemampuan-kemampuan kognitif lainnya adalah faktor-faktor psikologis yang utama mempengaruhi proses dan hasil belajar.

Dalam hal ini kepemimpinan yang demokratis dipraktekkan kepala MTs Taqwal Ilah melalui kerjasama dengan guru serta bimbingan terhadap guru dan siswa untuk meningkatkan prestasi belajarnya. Bentuk bimbingan yang ditekankan bersama adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan pengalaman langsung tentang obyek-obyek nyata bagi siswa.

Pengalaman langsung merupakan pengalaman yang diperoleh siswa dengan menggunakan semua inderanya, yaitu melihat, menyentuh, mendengar, meraba dan merasa. Melalui pengalaman seperti anak-anak membangun pengetahuannya dengan cara memperlakukan atau memanipulasi objek, mengamati peristiwa-peristiwa atau kejadian, berinteraksi dengan manusia dan lingkungan sekitarnya. Melalui pengalaman langsung siswa dapat mengembangkan ketrampilan mengamati, membandingkan, menghitung, bermain peran, mengemukakan perasaan dan gagasannya. Misalnya pada pelajaran IPA siswa dapat mengenal dan menyebutkan bagian anggota tubuh, pada pelajaran matematika siswa dapat menghitung banyaknya benda yang dilihat, pada pelajaran IPS siswa dapat bermain bersama teman-temannya dengan saling menyayangi satu sama lain.

2. Menciptakan kegiatan sehingga siswa mampu menggunakan semua pemikirannya.

Kegiatan-kegiatan yang dikembangkan dalam pembelajaran aktif menuntut siswa untuk menggunakan semua pemikiran dan pemahamannya. Dengan demikian dalam pembelajaran semacam itu aktivitas mental siswa terlibat.

3. Mengembangkan kegiatan sesuai dengan minat-minat siswa.

Kegiatan-kegiatan yang dikembangkan dalam pembelajaran harus relevan dengan minat siswa, karena minat siswa merupakan sumber ide yang potensial untuk menentukan tema. Jika minat siswa dipertimbangkan dalam memilih tema, maka siswa akan menunjukkan pemahaman yang lebih baik.

4. Membantu siswa mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan.

Membantu siswa mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan baru yang didasarkan pada hal-hal yang telah mereka ketahui dan telah dapat mereka lakukan sebelumnya. Tema yang dipilih untuk pembelajaran harus mempertimbangkan pengetahuan dan ketrampilan yang telah dimiliki siswa, sehingga memudahkan mereka untuk mempelajari hal-hal baru, dengan demikian pemilihan tema harus dimulai dari tema yang sudah dikenal siswa.

5. Menyediakan kegiatan dan kebiasaan yang ditujukan untuk pengembangan.

Menyediakan kegiatan dan kebiasaan yang ditujukan untuk mengembangkan semua aspek pengembangan kognitif, sosial, emosional, fisik, afeksi dan estetis dan agama. Tema sebagai fokus dalam pembelajaran memungkinkan untuk mengembangkan semua aspek perkembangan melalui kegiatan-kegiatan belajar yang relevan.

6. Mengakomodasikan kebutuhan siswa.

Mengakomodasikan kebutuhan siswa untuk melakukan aktifitas fisik, interaksi sosial, kemandirian dan mengembangkan harga diri yang positif karena setiap siswa mempunyai kebutuhan yang berbeda yang berkaitan dengan aspek fisik, sosial, afeksi, emosi dan intelektual. Melalui pembelajaran yang tepat, kebutuhan-kebutuhan tersebut sangat mungkin untuk dipenuhi. Memberikan kesempatan menggunakan bermain sebagai wahana belajar.

Bermain merupakan wahana yang baik untuk mengembangkan semua aspek perkembangan siswa. Melalui bermain siswa melakukan proses belajar yang menyenangkan, suka rela dan spontan. Melalui bermain, siswa juga membentuk konsep-konsep yang lebih abstrak.

7. Menemukan cara-cara untuk melibatkan anggota keluarga siswa.

Dalam pembelajaran, guru dapat memanfaatkan pihak keluarga atau orang tua sebagai nara sumber. Misalnya dalam membahas tema "pekerjaan", guru dapat mengundang orang tua anak berprofesi sebagai petani, dokter, guru dan lain-lain

untuk menceritakan pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Hal ini akan lebih menarik bagi anak daripada guru sendiri yang menceritakannya.<sup>7</sup>

Bentuk model kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis terhadap kondisi psikologis siswa dalam upaya peningkatan prestasi belajar, dengan melakukan kerjasama sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan guru dalam menghadapi berbagai kondisi psikologis siswa dan bagaimana cara menanganinya.

---

<sup>7</sup> Masitoh, dkk, *Strategi Pembelajaran*, (Jakarta : Universitas Terbuka, 2004), hlm. 124-125.