

**KINERJA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
PEREMPUAN DI MI MA'ARIF NU 1 SOKARAJA TENGAH**



SKRIPSI

Diajukan kepada Jurusan Tarbiyah STAIN Purwokerto
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana dalam Ilmu Pendidikan Agama Islam

IAIN PURWOKERTO

Oleh :

**ATIKA RAKHMAWATI
NIM . 102333008**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN TARBİYAH
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
PURWOKERTO
2014**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Atika Rakhmawati

NIM : 102333008

Jurusan : Tarbiyah

Progam Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya sendiri kecuali bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Purwokerto, 24 Juni 2014

Saya Menyatakan,

Atika Rakhmawati
NIM. 102333008



IAIN PURWOKERTO

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Naskah Skripsi
Sdri. Atika Rakhmawati
Lamp : 5 (Lima) Ekslembar

Purwokerto, 24 Juni 2014
Kepada Yth.
Ketua STAIN Purwokerto
Di Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah saya mengadakan koreksi seperlunya, maka bersama ini saya kirimkan naskah skripsi Saudari:

Nama : Atika Rakhmawati
NIM : 102333008
Jurusan/Prodi : Tarbiyah/MPI
Judul : Kinerja Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah.

Dengan ini kami mohon agar skripsi saudara tersebut dapat dimunaqosyahkan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

STAIN PURWOKERTO

Pembimbing,

Kholid Mawardi, M.Hum.
NIP. 19740228 199903 1 005

MOTTO

*Tantangan dalam hidup itu bukan bagaimana me-manage waktu,
tetapi me-manage diri sendiri*



PERSEMBAHAN

Dengan Ridho Allah SWT,

Kupersembahkan karya kecilku ini,

Kepada Ibundaku, terimakasih atas seluruh dukungan, semangat dan do'a disetiap sujudmu. You are my inspiration and my everything.

Kepada Almarum Ayahku, walau beliau sudah tidak ada, aku yakin beliau selalu melihat setiap langkah dan mendukung semua cita-cita anaknya.

Disaat aku lelah menghadapi ujian ini, sosok yang lembut dan penuh dengan kasih sayang selalu tak pernah letih memelukku, dan memberikan semangat kepadaku seraya mengatakan “ Semangat anakku sayang, engkau pasti bisa melewati ini semua, Ibu selalu mendukungmu dan menyemangatimu”.

Kepada adikku satu-satunya (Aditya Ravi Ramadian). Terima kasih banyak buatmu adikku sayang, *I love you so much*, selalu menyemangati kakakmu dan membantu kakakmu bila ada kesulitan dalam hal apapun. Maaf jika belum bisa jadi kakak yang terbaik, namun akan selalu berusaha jadi yang terbaik. Insya Allah aku akan sukses, dan membahagiakan keluargaku meskipun hanya tinggal Ibu dan adikku saja. Aku pasti bisa sukses. Aamiin.

IAIN PURWOKERTO

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah swt yang telah memberikan kesempatan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Kinerja Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan di MI Ma’arif NU 1 Sokaraja Tengah”. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Agung Muhammad saw yang selalu kita nantikan syafa’atnya di hari akhir.

Selanjutnya dengan keikhlasan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, bimbingan, arahan dan motivasi kepada penulis. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Dr. A. Luthfi Hamidi, M.Ag., Ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Purwokerto.
2. Drs. Munjin, M.Pd.I, Wakil Ketua I dan Pgs. Ketua Jurusan Tarbiyah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Purwokerto.
3. Drs. Asdlori M.Pd.I, Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Purwokerto.
4. H. Supriyatno, Lc., Wakil Ketua III Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Purwokerto.
5. Drs. Amat Nuri, M.Pd.I., Sekretaris Jurusan Tarbiyah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Purwokerto.
6. Rohmat, M.Ag., M.Pd., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Purwokerto.
7. Kholid Mawardi M.Hum., selaku pembimbing skripsi yang telah membimbing penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

8. Segenap dosen dan staf administrasi STAIN Purwokerto.
9. Ibu Siti Khamdiah S.Pd.I. selaku Kepala MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah yang telah menjadi objek dan narasumber penelitian skripsi saya.
10. Segenap Guru dan staf karyawan di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja yang telah membantu jalannya penelitian skripsi yang saya lakukan.
11. Ibu Hartanti selaku Ibu saya tercinta dan Malaikat pelindung yang selalu memberi semangat dan motivasi kepada saya.
12. Mas Ridlo Qadarullah, semoga Allah selalu menyatukan dan meridho'i kebersamaan kita.
13. *My lovely brother*, Aditya Ravi Ramadian semoga engkau menjadi anak yang sholeh dan sukses adikku.
14. Teman-teman seperjuangan MPI- 1 dan MPI- 2 tahun 2010, teman-teman PKL dan KKN, yang telah memberikan motivasi dan semangat serta teman-teman yang lain yang tak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas *support* yang selalu kalian berikan, semoga persahabatan kita abadi selamanya.

Skripsi ini meskipun bukan sesuatu yang sempurna, semoga bisa memberikan manfaat bagi semua, dan tentunya bagi penulis sendiri. Aamiin.

Purwokerto, 24 Juni 2014

Atika Rakhmawati
NIM. 102333008



KINERJA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH PEREMPUAN DI MI MA'ARIF NU 1 SOKARAJA TENGAH

Atika Rakhmawati

NIM. 102333008

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Jurusan Tarbiyah
Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Purwokerto

ABSTRAK

Kinerja Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah adalah penilaian kinerja Kepala Madrasah Perempuan dalam pengelolaan kepemimpinannya menjadi manajer di sebuah Lembaga Pendidikan Islam atau madrasah berdasarkan pola pikir manajemen, atau berdasarkan proses manajemen dengan fungsi-fungsi manajemen: *planning, organizing, actuating, controlling dan evaluating*. Latar belakang dalam penelitian ini bahwa Kepala MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah merupakan Kepala madrasah yang berjenis kelamin perempuan, dan telah berpengalaman lama menjadi tenaga pendidik dan menjadi kepala madrasah. Kinerjanya juga sudah tidak diragukan lagi dengan banyak pengalaman dan berbagai pelatihan kepemimpinan yang beliau jalani. Dalam mewujudkan kinerja yang dibutuhkan, diperlukan pengelolaan (manajemen) program yang efektif dan efisien agar tujuan, visi, dan misi madrasah dapat terwujud dengan maksimal. Adapun tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui bagaimana Kinerja Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara berfikir analisis kualitatif. Informasi mengenai subjek penelitian didapatkan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi terhadap kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan beberapa guru yang mengajar di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah. Metode analisis data yang digunakan adalah pola berfikir Milles dan Huberman, yang terdiri dari reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan.

Hasil dari penelitian yang penulis lakukan bahwa Kinerja Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah telah melakukan kinerjanya dengan cukup baik, karena sudah memenuhi fungsi manajerial. Tahap yang dilakukan mulai dari perencanaan program yang akan dilaksanakan di madrasah. Pengorganisasian di Madrasah sudah tertata dengan jelas karena telah ditentukan pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab secara rinci berdasarkan bagian dan kemampuan masing-masing guru. Proses penggerakkan juga sudah kepala madrasah lakukan dengan cara memotivasi para guru sesuai dengan karakteristiknya yang lembut namun tegas. Pengawasan kinerja kepala madrasah telah dilaksanakan dengan baik karena pengawasan dilakukan secara rutin setiap hari, serta evaluasi yang dilakukan secara rutin, yaitu rapat 2 bulan sekali untuk mengevaluasi hal-hal yang dirasa masih kurang, sebagai bahan introspeksi demi kemajuan madrasah.

Kata kunci: Kinerja, Kepemimpinan, Kepala Madrasah Perempuan.

DAFTAR ISI

| | |
|-----------------------------------|-------------|
| DAN PROGRAM HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN | ii |
| HALAMAN NOTA PEMBIMBING | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iv |
| HALAMAN MOTTO | v |
| HALAMAN PERSEMBAHAN..... | vi |
| HALAMAN KATA PENGANTAR..... | vii |
| ABSTRAK | x |
| DAFTAR ISI..... | xi |
| DAFTAR TABEL..... | xv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvi |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A..... | Latar |
| Belakang masalah..... | 1 |
| B..... | Definisi |
| Operasional | 9 |
| C..... | Rumus |
| an Masalah | 11 |
| D..... | Tujuan |
| dan Manfaat Penelitian | 11 |
| E..... | Tinjauan |
| n Pustaka | 12 |
| F..... | Sistematika |
| tika Penulisan | 14 |

BAB II KINERJA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH PEREMPUAN

| | | |
|---|----------------|----|
| A..... | Kinerja | |
| Kepemimpinan | | 16 |
| 1. | Pengert | |
| ian Kinerja Kepemimpinan..... | | 16 |
| 2..... | Tipe- | |
| tipe Kepemimpinan Perempuan | | 25 |
| 3..... | Fungsi- | |
| fungsi Kepemimpinan..... | | 17 |
| 4. Macam-macam Kinerja Kepemimpinan Kepala Madrasah.... | | 31 |
| B..... | Kepala | |
| Madrasah Perempuan..... | | 33 |
| 1. | Pengert | |
| ian Kepala Madrasah Perempuan..... | | 33 |
| 2. | Karakte | |
| ristik Kepala Madrasah Perempuan..... | | 37 |
| 3. | Tugas | |
| Kepala Madrasah Perempuan dalam POACE..... | | 41 |
| a..... | <i>Plannin</i> | |
| g..... | | 42 |
| b. | <i>Organiz</i> | |
| ing | | 44 |

IAIN PURWOKERTO

| | | |
|-----------|----------|----|
| c. | Actuati | |
| ng | | 45 |
| d. | Controll | |
| ing | | 46 |
| e. | Evaluat | |
| ing | | 47 |

BAB III METODE PENELITIAN

| | | |
|----------------------------|--------|----|
| A. | Jenis | |
| Penelitian | | 49 |
| B. | Lokasi | |
| Penelitian | | 50 |
| C. | Objek | |
| dan Subjek Penelitian..... | | 50 |
| D. | Teknik | |
| Pengumpulan Data | | 51 |
| E. | Metod | |
| e Analisis Data..... | | 54 |

BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

| | | |
|---|---------|----|
| A. | Gamba | |
| ran Umum MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah..... | | 56 |
| 1. | Sejarah | |
| Berdirinya | | 56 |
| 2. | Profil | |
| Madrasah..... | | 57 |

| | | |
|--|----------|----|
| 3..... | Letak | |
| Geografis | | 58 |
| 4..... | Visi dan | |
| Misi | | 59 |
| 5..... | Struktu | |
| r Organisasi..... | | 60 |
| 6..... | Kedaa | |
| n Guru dan Siswa | | 63 |
| 7..... | Struktu | |
| r Organisasi..... | | 63 |
| B..... | Penyaji | |
| an Data..... | | 68 |
| 1..... | Kinerja | |
| Kepala Madrasah Perempuan dalam Perencanaan Manajemen Pengelolaan | | |
| Madrasah (<i>Planning</i>) | | 70 |
| 2..... | Kinerja | |
| Kepala Madrasah Perempuan dalam Pengorganisasian (<i>Organizing</i>) .. | | 74 |
| 3..... | Kinerja | |
| Kepala Madrasah Perempuan Sebagai Penggerak (<i>Actuating</i>) | | 81 |
| 4. Kinerja Kepala Madrasah Perempuan Sebagai Pengawas (<i>Controlling</i>) | | |
| | | 93 |
| 5. Kinerja Kepala Madrasah Perempuan dalam melakukan Evaluasi kerja | | |
| (<i>Evaluating</i>)..... | | 95 |

| | | |
|--|----------|----|
| C..... | Analisis | |
| Kinerja Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan | | 96 |

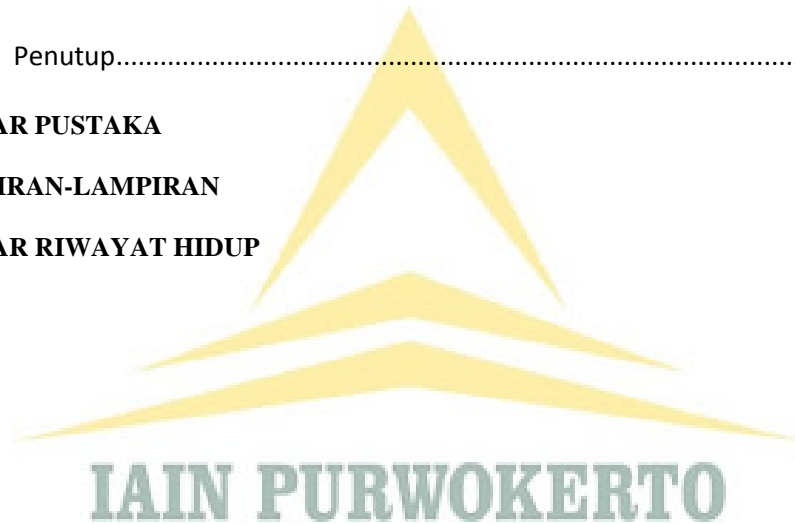
BAB V PENUTUP

| | | |
|--------------|--------|-----|
| A. | Kesimp | |
| ulan | | 101 |
| B..... | Saran- | |
| saran..... | | 102 |
| C..... | Kata | |
| Penutup..... | | 103 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel. 1 Data Guru..... | 64 |
| Tabel. 2 Keadaan Siswa | 64 |
| Tabel. 3 Jumlah Siswa 3 tahun terakhir | 65 |



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Foto-Foto di Madrasah Ibtidaiyah NU 1 Sokaraja Tengah
- Lampiran 2 : Pedoman Observasi dan Dokumentasi
- Lampiran 3 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 4 : Hasil Wawancara
- Lampiran 5 : Proposal Pengajuan Permohonan Bantuan Pembangunan Mushola
- Lampiran 6 : SK Kepala Madrasah dari Yayasan
- Lampiran 7 : SK Kepala Madrasah dari Kementerian Agama RI
- Lampiran 8 : Sertifikat Pendidik
- Lampiran 9 : Surat Tanda Lulus Ujian Kepala Madrasah
- Lampiran 10 : Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Kepala Madrasah
- Lampiran 11 : Struktur Organisasi MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah
- Lampiran 12 : Observasi Pendahuluan
- Lampiran 13 : Surat Keterangan Telah Melakukan Riset Penelitian
- Lampiran 14 : Surat Keterangan Telah Melakukan Wawancara
- Lampiran 15 : Blangko Pengajuan Judul Skripsi
- Lampiran 16 : Permohonan Persetujuan Judul
- Lampiran 17 : Surat Keterangan Pembimbing Skripsi
- Lampiran 18 : Rekomendasi Seminar
- Lampiran 19 : Blangko Pengajuan Seminar Skripsi
- Lampiran 20 : Berita Acara/ Daftar Hadir Seminar
- Lampiran 21 : Surat Keterangan Mengikuti Seminar Proposal Skripsi
- Lampiran 22 : Surat Keterangan Seminar Proposal Skripsi
- Lampiran 23 : Surat Keterangan Ujian Komprehensif
- Lampiran 24 : Surat Permohonan Ijin Riset Individual
- Lampiran 25 : Surat Bimbingan Skripsi
- Lampiran 26 : Surat Keterangan Mengajukan Judul Skripsi

- Lampiran 27 : Berita Acara Mengikuti Ujian Munaqosyah
- Lampiran 28 : Blangko Bimbingan
- Lampiran 29 : Sertifikat Pengembangan Bahasa Arab
- Lampiran 30 : Sertifikat Pengembangan Bahasa Inggris
- Lampiran 31 : Sertifikat BTA
- Lampiran 32 : Sertifikat Komputer
- Lampiran 33 : Sertifikat KKN
- Lampiran 34 : Sertifikat OPAK
- Lampiran 35 : Sertifikat PMII



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan terdapat di segenap organisasi dari tingkat yang paling kecil dan intim yaitu keluarga sampai ke tingkat desa, kota, negara dari tingkat local, regional sampai nasional dan internasional di manapun dan kapanpun juga.

Mardjiin Syam yang dalam bukunya "*Kepemimpinan dalam Organisasi*" menyatakan bahwa :

"Kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang, dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi yang lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian jalan yang mudah (fasilitas) daripada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan" (Mardjiin Syam, 1966, 11).

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan kemauan orang lain untuk mengikuti keinginan pemimpin (Wahjosumidjo, 2002: 4)

Pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah Kepala Sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah atau lembaga, bahkan seluruh sekolah yang berhasil orang akan selalu menunjuk bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah adalah kunci keberhasilan.

Perlu kita ketahui bersama bahwa peran kepala sekolah didalam suatu lembaga pendidikan sangat besar dan signifikan, maju atau tidaknya sebuah sekolah tergantung kepadanya. Oleh karena itu, kepala sekolah selalu dituntut optimal dalam kerjanya dan bersikap profesional, baik sebagai pejabat struktural (Manajer) maupun pemimpin pendidikan. Kepala sekolah sebagai pejabat struktural (manajer) bertugas mengelola segala sesuatu yang ada di sekolah tetapi non manusia, yang meliputi sarana dan prasarana, system dan struktur yang ada. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berkenan dengan orang-orang yang berada dibawah pengaruhnya, misalnya para guru, staf, sekolah dan siswa. Terutama dalam hal kinerjanya memimpin suatu lembaga pendidikan supaya mampu menggerakkan, mengarahkan, memimpin, melindungi, membimbing, membina memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya (Wahjosumidjo, 2002: 83).

Kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal: (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah; (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah; dan (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi. Kemampuan menjawab ketiga pertanyaan tersebut dapat dijadikan tolok ukur sebagai standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah yang efektif atau tidak (Mulyasa, 2013: 19).

Indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: pertama; komitmen terhadap visi sekolah dalam

menjalankan tugas dan fungsinya, kedua; menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan ketiga; senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru dikelas (Greenfield, 1987). Ungkapan tersebut sejalan dengan temuan Heck, dkk.(1991) bahwa prestasi akademik dapat diprediksi berdasarkan pengetahuan terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Hal tersebut dapat dipahami karena proses kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan (Mulyasa, 2013: 19).

Dalam sebuah lembaga pendidikan seorang kepala sekolah harus mampu menjalankan semua yang menjadi tugas, peran dan tanggungjawabnya. Seperti penulis katakan di atas bahwa keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian dapat dipahami bahwa kepala sekolah terhadap jalannya lembaga yang dipimpinnya dengan berbekal kelebihan yang melekat padanya dan sebagai pejabat formal di lingkungannya, seorang kepala sekolah harus mampu membawa lembaga pendidikan sesuai dengan tujuan yang dicita-citakannya.

Kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja dan oleh siapapun karena kepemimpinan bukanlah milik golongan tertentu. Maka kaum perempuan boleh menjadi pemimpin. Apalagi adanya kesadaran peningkatan sumberdaya perempuan yang semakin nyata. Indikator yang dapat dilihat adalah meningkatnya jumlah perempuan yang mencapai pendidikan tinggi, sehingga dengan demikian perempuan mempunyai peluang yang sangat besar

dalam mengembangkan karier sebagaimana halnya laki-laki. Karena hakikatnya semua manusia sama, tidak ada perbedaan derajat, golongan atau jenis kelamin dalam memperoleh gelar dan pendidikan yang tinggi.

Sebenarnya tidak ada diskriminasi antara laki-laki dan perempuan. Hal ini terlihat dalam Al-Qur'an surat Al-Hujurat ayat 13 bahwa "posisi perempuan dalam Islam sama dengan laki-laki". Dan yang membedakannya adalah posisi setiap manusia dihadapan Allah adalah tingkat ketaqwaanya. Selain itu, kebolehan perempuan menjadi pemimpin baik sebagai pemimpin kaumnya, sesama kaum perempuan, maupun sebagai pemimpin laki-laki, menurut penulis tidak perlu dipermasalahkan. Sebagaimana kebolehannya dalam berdakwah dan memberikan bimbingan pelaksanaan ibadah, yang tersebut dalam surat At-Taubat (9:71) yaitu orang-orang mukmin laki-laki dan perempuan, sebagian mereka adalah menjadi pemimpin sebagian yang lain.

Melihat realitas sekarang ternyata perempuan masih dipandang sebelah mata dan sebagian kelompok karenanya timbulah permasalahan bagaimanakah kinerja kepemimpinan perempuan dalam lembaga pendidikan sehingga mampu mengelola lembaga pendidikan menjadi lebih maju untuk mencapai tujuan.

Salah satu contoh dalam realitas sosial dan budaya yang terjadi selama ini telah menempatkan perempuan hanya sebagai masyarakat kelas dua yang hanya pelengkap kehidupan laki-laki. Sebenarnya anggapan marjinalisasi perempuan berangkat dari perbedaan biologis dan psikologis antara laki-laki dan perempuan, yang secara umum struktur dan bentuk tubuh perempuan

terlihat lemah lembut dan suara merdu, sedangkan laki-laki cenderung berkarakter kuat, keras, pemberani dan suara besar. Sebagaimana yang dicatat oleh kedokteran bahwa perbedaan perempuan dan laki-laki adalah meliputi hal-hal berikut : pertama, bentuk tubuh, perbedaan ini terlihat dari fisiknya. Misalnya, perempuan atau laki-laki mempunyai berat otak yang berbeda. Selain itu juga perbedaan susunan syaraf dan darah yang mempengaruhi perbedaan watak masing-masing. Sehingga muncul watak keperempuanan dan watak kelaki-lakian. Kedua, perbedaan fungsional yang disebabkan perbedaan biologis. Seorang perempuan akan mengalami haid, hamil dan menyusui (Lili Zakiyah Munir, 1999:68), sehingga pada akhirnya menumbuhkan persoalan dan anggapan bahwa perempuan tidak bisa dan tidak mampu untuk menjadi pemimpin atau berperan dalam wilayah publik.

Perbedaan perempuan dan laki-laki dengan segala kekurangannya dan kelebihanannya yang dimiliki masing-masing tentunya memiliki potensi yang begitu besar untuk dikembangkan dan diwujudkan dalam kehidupan bermasyarakat tentunya dalam hal ini perempuan bisa berperan yang sama seperti laki-laki dalam hal menjadi pemimpin.

Kepemimpinan bisa dilihat dari berbagai aspek, misalnya, ada kepemimpinan perempuan dalam dunia ide, dan adapula kepemimpinan dalam dunia nyata. Di era globalisasi ini, kepemimpinan semakin beragam, sehingga membuka peluang bagi kaum perempuan untuk meraihnya demi mendorong perubahan-perubahan sosial ke arah yang lebih baik (Zaitunah Subhan, 2004: 8). Terutama peluang seorang perempuan untuk memimpin sebuah Lembaga

Pendidikan Islam, dalam hal ini biasa disebut madrasah. Dan dengan tugas serta kinerjanya yang tak perlu diragukan lagi.

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, *title* kepala sekolah belum menjamin, bahwa kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan. Kepala sekolah bukan hanya mengembangkan dan menyerahkan suatu program pengajaran kepada guru-guru untuk dilaksanakan. Seorang kepala sekolah sebagai pemimpin resmi harus mampu menggunakan proses-proses demokrasi atas dasar kualitas sumbangannya. Ia bertindak sebagai konsultan bagi guru-guru yang dapat membantu mereka memecahkan permasalahan mereka (Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, 1988: 25-26). Kepala Madrasah harus mampu memberikan motivasi kepada pendidik dan karyawan untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Dengan begitu maka keputusan kerja akan tercapai supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan pendidik dan karyawan meningkat karena kepala madrasah selalu bekerja memotivasi pendidik dan karyawannya. Kinerja seorang kepala madrasah perempuan tentunya, meski berjenis kelamin perempuan, tentu kepala madrasah tersebut mempunyai kinerja yang sama seperti kepala madrasah laki-laki. Karena sesungguhnya posisi perempuan sama dengan laki-laki (Jamhari dan Ismatu Ropi, 2003: 80).

Dengan melihat berbagai asumsi yang ada mengenai perempuan yang sukses dalam kinerjanya memimpin sebuah lembaga pendidikan, sehingga masyarakat sudah tidak ragu lagi terhadap kepemimpinan perempuan dalam

organisasi, khususnya dalam hal pendidikan jarang sekali mengungkap tentang kesuksesan perempuan dalam memimpin.

Salah satu contoh yang dapat dijadikan bahan kajian mengenai masalah tersebut adalah tentang Kinerja Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah. Penulis menggunakan istilah Kepala Madrasah karena penelitian dilaksanakan di sebuah Lembaga Pendidikan Islam atau Madrasah. Berdasarkan observasi pendahuluan pada tanggal 18-21 November 2013 penulis memperoleh informasi dari Kepala Madrasah dimana berjenis kelamin perempuan tersebut, sebelum menjabat sebagai Kepala Madrasah beliau telah memiliki masa kerja sebagai guru lebih dari 29 tahun. Pada tahun 2010 beliau resmi diangkat menjadi Kepala Madrasah di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah. Beliau memiliki prinsip kinerja kepala madrasah sebagai pengemudi jalannya organisasi di madrasah, sebagai pembangun jaringan madrasah, sebagai pengajar, sebagai orang tua, sebagai supervisor dan yang paling penting meneruskan perjuangan RA. Kartini. Selain itu, kepala madrasah juga aktif dalam mengikuti berbagai pelatihan atau diklat, workshop dan seminar lainnya yang dapat menambah ilmu pengetahuannya, mulai dari seminar, workshop, pelatihan di tingkat Kecamatan sampai di tingkat Provinsi Jawa Tengah yang waktu itu diselenggarakan di Salatiga.

Hal yang menonjol di madrasah tersebut adalah peningkatan mutu yang cukup bagus, baik dibidang akademik maupun dibidang non akademik. Bahkan seperti hafalan juz 'amma sudah diwajibkan dihafalkan oleh siswa

mulai kelas I, dan siswanya diwajibkan menghafal Surat Yasin. Selain itu kerjasama yang baik antara guru, adanya semangat maju, serta adanya iklim yang kondusif dalam madrasah yang mendukung.

Fenomena kepemimpinan perempuan memang telah menjadi daya tarik sendiri, dan membuktikan bahwa perempuan dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan sampai pada tujuan bersama. Terutama tentang Kinerja Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah yang menjadi objek penelitian ini.

Dilihat dari hal tersebut, penulis merasa bahwa Kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah sudah layak menduduki jabatan sebagai pemimpin di sekolah tersebut, hal ini karena ditunjang oleh pengalaman sebagai guru yang cukup lama dan pengetahuan yang diperolehnya dari berbagai seminar, workshop, diklat dan lainnya sebagai penunjang bekal beliau sehingga memungkinkan Kepala Madrasah memiliki kemampuan yang tinggi terutama tentang kinerjanya selama menjabat sebagai Kepala Madrasah.

Berdasarkan dari berbagai asumsi tersebut maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian mengungkap mengenai masalah tersebut. Penulis ingin mengetahui lebih dalam tentang bagaimana kinerja seorang pemimpin perempuan, dalam hal ini tentang keefektifan serta bagaimana kinerjanya seorang perempuan dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan Islam. Hal inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul

“Kinerja Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan di MI Ma’arif NU 1 Sokaraja Tengah” yang terletak di Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas.

B. Definisi Operasional

Untuk menghindari terjadinya penafsiran yang keliru dalam memahami judul skripsi ini, maka penulis menegaskan beberapa istilah sebagai berikut :

1. Kinerja Kepemimpinan

Kinerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Secara umum Hikman (1990) menyatakan kinerja merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, sedangkan kepemimpinan adalah suatu kegiatan membimbing suatu kelompok sedemikian hingga/rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama (Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, 1988:

1). Dalam kinerjanya sebagai pemimpin pendidikan, disebutkan di dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 Tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana” (E. Mulyasa, 2001: 25).

Dalam penelitian ini penulis membahas tentang kinerja kepemimpinan pendidikan yang disebut kepala sekolah atau madrasah. Kinerjanya sebagai hasil usaha atau hasil kerja yang dicapai kepala

sekolah atau kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya.

Selain itu, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja kepemimpinan adalah hasil kerja kepala madrasah dalam memimpin madrasah yang dipimpinnya sesuai dengan tugas kepala madrasah yaitu, merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi, mengevaluasi.

2. Kepala Madrasah Perempuan

Kepala Madrasah adalah seorang pemimpin yang sangat berpengaruh dalam memimpin suatu Lembaga Pendidikan Islam. Kepala madrasah juga bisa diartikan sebagai guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu lembaga pendidikan Islam atau madrasah yang diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala madrasah perempuan disini diartikan seorang pemimpin Lembaga Pendidikan Islam yang berjenis kelamin perempuan yang menggerakkan orang dalam organisasi berupa madrasah untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

3. MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah

Salah satu Lembaga Pendidikan Islam atau madrasah bersifat formal tingkat pertama di Kecamatan Sokaraja dimana Kepala Madrasah nya berjenis kelamin perempuan. MI Ma'arif NU 1 Sokaraja

Tengah beralamat di jln. Dewa Kusuma - Kauman Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas.

Memang banyak juga Madrasah yang dipimpin oleh seorang Kepala Madrasah Perempuan, tapi disini penulis memilih MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah ini sebagai objek penelitian skripsi penulis.

C. Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, penulis ingin merumuskan masalah tentang “Bagaimanakah Kinerja Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah ?”.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik berkaitan dengan kepemimpinan.
- b. Untuk mengetahui bagaimana kinerja seorang pemimpin perempuan dalam mengelola suatu lembaga pendidikan.

2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan sebagai berikut:

- a. Secara teoritis, penelitian ini dapat meningkatkan wawasan bagi mahasiswa STAIN Purwokerto atau siapa saja yang membacanya.
- b. Secara praktis, penelitian ini dapat digunakan sebagai penelitian selanjutnya khususnya Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

E. Telaah Pustaka

Telaah pustaka berfungsi untuk mengungkapkan teori atau hasil dari penelitian dari kajian yang relevan terhadap masalah yang penulis teliti yang bersumber pada penelitian yang lebih dahulu dilakukan. Untuk itu sebelum penulis melakukan penelitian lebih detail terhadap masalah yang penulis angkat dalam proposal ini, terlebih dahulu penulis melakukan telaah pustaka yang sekiranya relevan dengan judul yang sedang penulis kerjakan.

Dalam hal ini penulis menggunakan buku-buku yang terkait dalam penelitian yaitu *Perempuan dan Politik Dalam Islam* karya Zaitunah Subhan menjelaskan tentang Kepemimpinan Perempuan berdasarkan Islam dahulu dan realitasnya di era globalisasi sekarang. Bertolak dari sumber Agama dan kaitannya dengan social Masyarakat sekarang, maka ada beberapa alternatif pemikiran, antara lain: (a) perempuan adalah bagian dari masyarakat, yang terdiri atas laki-laki dan perempuan dengan potensi yang dimilikinya, dia bisa diberi kepercayaan untuk memimpin, (b) prinsip keadilan hukum atau *social* perlu ditegakkan, (c) pemberdayaan tentang hak berpolitik, memperoleh pendidikan dan bekerja sebagai pemimpin suatu lembaga antara laki-laki dan perempuan tidak boleh dibedakan.

Sebagaimana juga dalam buku dengan judul *Citra Perempuan Dalam Islam* suntingan Jamhari dan Ismatu Ropi dalam buku tersebut salah satunya menjelaskan tentang perempuan dalam hal memperoleh, mengembangkan potensi, dan menyalurkan bakatnya terutama dalam hal

pendidikan, namun tak harus mengetahui batasannya sesuai dengan kodrat keperempuanannya.

Dalam buku yang berjudul *Muslimah Perempuan Pembaru Keagamaan Reformis* yang ditulis oleh Siti Musdah Mulia juga ada bab yang menjelaskan tentang kontroversi presiden perempuan, terutama tentang presiden perempuan di Indonesia yang pernah dijabat oleh Megawati Soekarnoputri.

Selain dari buku, penelitian yang serupa juga penulis temukan dalam karya tulis dalam bentuk skripsi yang ditulis Titis Mabruroh (2008) yang berjudul “ *Efektifitas Kepemimpinan Perempuan dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Sekolah Dasar se- Kecamatan Purwokerto Utara* ”. Skripsi tersebut menitikberatkan tentang keefektifan seorang pemimpin perempuan dalam mengelola suatu lembaga pendidikan. Disini penulis lebih menjelaskan secara luas karena penulis melakukan penelitian di semua sekolah dasar di kecamatan Purwokerto Utara.

Sebagaimana juga dalam skripsi milik Azis Setyono (2011) yang berjudul *Efektivitas kepemimpinan perempuan dalam manajemen lembaga pendidikan di SD Negeri 2 Banjarkerta Kecamatan Karanganyar Kabupaten Purbalingga*. Skripsi tersebut menjelaskan tentang efektivitas seorang perempuan dalam memimpin suatu Lembaga Pendidikan Islam.

Selain itu mengenai kinerja seorang pemimpin pendidikan, skripsi milik Dedi Prestiadi (2012) yang berjudul *Kinerja Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja (performance appraisal) guru di SMK N 1*

Purwokerto juga membahas tentang kinerja kepala sekolah, namun menekankan tentang Penilaian Kinerja kepada para guru-guru yang dalam hal ini berada dibawah pimpinannya. Penilaian kinerja dilakukan untuk memperbaiki kinerja kerja organisasi atau lembaga pendidikan, tim dan individu yang diarah dan didorong oleh Kepala Sekolah dalam lembaga pendidikan tertentu. Sedangkan dalam skripsi penulis menjelaskan tentang kinerja kepala sekolah atau kepala madrasah sendiri.

Walaupun sebelumnya terdapat karya atau hasil penelitian yang menyinggung tentang Kepemimpinan Perempuan, akan tetapi belum sepenuhnya terfokuskan terutama mengenai kinerja seorang Kepala Madrasah Perempuan. Dengan demikian maka penelitian terhadap Kinerja Kepala Madrasah Perempuan di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah, berbeda dengan pembahasan dan tempat penelitiannya dengan karya atau hasil penelitian yang lain, karena pembahasan dan tempat penelitian yang berbeda maka hasil penelitian juga akan berbeda.

F. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pemahaman terhadap keseluruhan isi dalam skripsi ini, maka penulis menyusun dalam tiga bagian, yaitu bagian awal, bagian utama dan bagian akhir.

Pertama memuat bagian awal atau hal formalitas yang meliputi: halaman judul, pernyataan keaslian, halaman pengesahan, nota dinas pembimbing, abstrak dan kata kunci, pedoman transliterasi, kata pengantar, pedoman transliterasi ,daftar isi, dan daftar lampiran.

Kedua memuat bagian inti terdiri dari lima bab antara lain: Bab I pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan, kajian pustaka dan sistematika pembahasan.

Bab II berisikan landasan teori yang terdiri dari dua sub bab. Sub bab pertama adalah tentang pengertian Kinerja Kepemimpinan, tipe-tipe Kepemimpinan, fungsi-fungsi kepemimpinan, macam-macam kinerja kepemimpinan. Sub bab kedua adalah tentang pengertian kepala madrasah dan tentang kinerja kepala madrasah perempuan terutama dalam POACE.

Bab ke III ini, berisikan metode penelitian yang meliputi Jenis penelitian, lokasi penelitian, objek dan subjek penelitian, teknik pengumpulan data dan metode analisis data.

Bab ke IV ini berisi tentang gambaran umum MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah serta menguraikan hasil penelitian dan pembahasan yang berisi sub bab pertama tentang pelaksanaan kinerja kepemimpinan perempuan yaitu, tentang kinerja kepemimpinan kepala madrasah perempuan di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah. Serta sub bab kedua yang menjelaskan tentang analisis kinerja kepemimpinan kepala madrasah perempuan, dimana kinerja kepemimpinannya dapat berjalan dengan efektif atau tidak.

Bab V penutup merupakan bab yang berisi tentang kesimpulan dan saran-saran.

Bagian akhir terdiri dari daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup penulis.

BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah

1. Sejarah Berdirinya MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah

Pada tanggal 1 Agustus 1951, berdirilah sebuah sekolah yang setingkat dengan SD tapi bernuansa Islam yaitu Sekolah Rakyat Islam (SRI). SRI inilah yang sekarang menjadi MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah. SRI didirikan oleh lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan Ma'arif NU Kauman atas dasar inisiatif dan kehendak masyarakat setempat.

Tokoh yang mendirikan SRI adalah KH. Ahmad Mudatsir (almarhum) dan KH. Ahmad Mukham (almarhum). SRI didirikan di atas tanah wakaf dari masyarakat setempat.

Pada tahun 1951-1953 SRI masih menginduk pada Sekolah Guru Islam (SGI). SRI awalnya berdiri di Sokaraja Lor, kemudian pada tahun 1953-1955 pindah ke daerah Sokaraja Wetan dan bertempat di Madrasah Diniyyah Al Huda. Setelah beberapa tahun, pindah ke daerah Kauman, tepatnya di rumah Bapak Abu Khoir. Beberapa waktu kemudian ada beberapa tokoh masyarakat yang mewakafkan tanahnya ke daerah Sokaraja Tengah, yaitu KH. Anwari dan KH. Anwar, untuk didirikan sebuah ruang kelas MI. Di daerah inilah kemudian didirikan Madrasah Wajib Belajar NU (MWBNU) Sokaraja, yang sampai sekarang telah mengalami beberapa perubahan nama dari MWBNU - MI NU - MI

MA'ARIF Sokaraja. Hal ini diperkuat dengan surat keputusan Kepala Kantor Depag Kabupaten Banyumas No. MK. 19/ 5.a. PP. 01. 1/2439/1993 tertanggal 8 Desember 1993 dengan status lama terdaftar menjadi "Diakui" berdasarkan No. Mk. 19. a/Pgm/MIS/007/1993 (Sumber: Dokumen MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah, 27 Maret 2014).

2. Profil Madrasah

| | |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| Nama Madrasah | : MI Ma'arif NU 1 Sokaraja |
| N.I.S | : 112030223018 |
| N.S.S. | : 015203022002 |
| Provinsi | : Jawa Tengah |
| Otonomi | : Banyumas |
| Kecamatan | : Sokaraja |
| Desa/ Kelurahan | : Sokaraja Tengah |
| Jalan dan Nomor | : Jalan Dewa Kusuma No. 21 Rt 6 Rw. 1 |
| Kode Pos | : 53181 |
| Telepon | : 0281 7663406 |
| Faksimile | : |
| Daerah | : Perkotaan |
| Status Madrasah | : Swasta |
| Kelompok Madrasah | : Swasta |
| Akreditasi | : B |
| Surat Keputusan (SK) | : Lk?3.c/1947/Pen.My/1978 |
| Penerbit SK/ (ditandatangani oleh) | : Kanwil Depag Prop. Jawa Tengah |

| | |
|---------------------------|---|
| Tahun Berdiri | : 1951 |
| Tahun Perubahan | : |
| Kegiatan Belajar Mengajar | : Pagi |
| Bangunan Madrasah | : Milik Sendiri |
| Luas Bangunan | : Lt: 1.204 m ² Lb. 449 m ² |
| Lokasi Madrasah | : Rt 05 Rw 01 Sokaraja Tengah |
| Jarak ke Pusat Kecamatan | : 1 Km |
| Jarak ke Pusat Otda | : 5 Km |

(Sumber: Dokumen MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah, 27 Maret 2014)

3. Letak Geografis

Lembaga pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah, kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas, berdiri sejak tahun 1951. MI Ma'arif NU 1 Sokaraja tengah terletak di desa Kauman - Sokaraja Tengah RT 06 RW 01 Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas, MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah terletak di pinggiran kota, dekat dengan komplek warga, sehingga mudah untuk dijangkau dan untuk arus mobilitas sangat mudah.

Dengan kemudahan tempat yang sangat mudah dijangkau, semakin memudahkan para orangtua untuk menitipkan anaknya supaya sekolah di madrasah tersebut, masyarakat lebih percaya karena mayoritas warga desa Sokaraja Tengah sangat kental Islamnya, dan dari masyarakat Nahdlatul 'Ulama sehingga para orangtua lebih dominan memasukkan anaknya ke

MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah dibandingkan sekolah dasar yang setingkat.

Adapun penjelasan Letak geografis MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah adalah sebagai berikut:

Sebelah utara : Rumah Penduduk
 Sebelah barat : Jalan Pungkuran dan Rumah Penduduk
 Sebelah timur : Rumah Penduduk
 Sebelah selatan : Jalan Dewa Kusuma

(Sumber: Dokumen dan Observasi MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah, 27 Maret 2014)

4. Visi dan Misi

Adapun visi dari MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah adalah :

- a. *Min ahlil 'ilmi wa ahlil khoiri* (ahli dalam ilmu dan kebaikan)
- b. Mempersiapkan generasi muslim yang berkualitas dan berakhlaqul karimah
- c. Meningkatkan usaha pengenalan, penguasaan berbagai ilmu pengetahuan
- d. Peningkatan pengenalan yang bernuansa akhlaqul karimah dan perilaku baik yang bernuansa Islami
- e. Pengenalan kebudayaan lama dan baru dalam rangka menciptakan tekad
- f. Mempersiapkan mental spiritual yang mandiri dan disiplin

Dan misi MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah adalah:

- a. Menciptakan penguasaan tentang ilmu pengetahuan alam dengan lebih mengutamakan ke arah psikomotorik
- b. Terciptanya suatu tatanan lingkungan sekolah yang agamis dengan mengutamakan pengenalan tingkat dasar
- c. Terbentuknya suasana kehidupan yang harmonis di lingkungan sekolah yang berdasar pada tatanan akhlaqul karimah
- d. Terbentuknya suatu kelompok kesenian yang bernuansa islami (kasidah/ hadroh) dengan perpaduan peralatan yang modern
- e. Terciptanya penguasaan ilmu pengetahuan yang baik berkesinambungan antara pengetahuan umum, agama dan kesenian
- f. Membangkitkan semangat pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien
- g. Mempersiapkan mental spiritual yang mandiri dan disiplin
- h. Memberikan suri tauladan akhlaqul karimah

(Sumber: Dokumen MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah, 27 Maret 2014)

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah susunan kepengurusan demi berjalannya suatu lembaga pendidikan. Berdasarkan dokumentasi yang ada di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah penulis memperoleh keterangan tentang struktur organisasi sebagai berikut:

Struktur Pengurus MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah

- Pelindung
1. Kepala Desa Sokaraja Tengah
 2. Ketua Tanfidziah NU Ranting Kauman

| | |
|-----------------------------|--|
| Penasehat | : 1. KH. M. Ali Imran 2. KH. Ilyas Baiquni 3. KH. Drs. Muslich |
| Ketua I | : Natijur Robi |
| Ketua II | : HM. Najib, S.Ag. |
| Sekretaris I | : Muksidik, A.Ma. Pd. |
| Sekretaris II | : M. Farid Madji |
| Bendahara I | : Mufid Rochman, S.Ag. |
| Bendahara II | : Drs. Muhajir |
| Bidang Pendidikan | : 1. Drs. H. Badrun Ibnu Mansyur 2. H. Achmad Mudzakir Choir, A.Ma. Pd. 3. Ny. Masfungah |
| Bidang Sarana dan Prasarana | : 1. H. Syamsul hidayat 2. Muhtadin 3. Pengurus Raudlatul Athfal |
| Bidang Humas | : 1. Ngitru Romadlon, BA. 2. H. Musalim 3. Muslimat |
| Bidang Perwakafan | : KH. Muhammad Baihaqi |

Struktur Organisasi MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah

| | |
|-----------|---|
| Pelindung | : 1. Kepala Desa Sokaraja Tengah 2. Ketua Tanfidziah NU ranting Kauman |
|-----------|---|

| | |
|-----------------|--|
| Penasehat | : 1. Ketua Pengurus MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah 2. Ketua Komite Madrasah |
| Kepala Madrasah | : Siti Khamdiah, S.Pd.I. |
| WaKa Madrasah | : Siti Ropikoh, A. Ma |
| Tata Usaha | : Amin Suparto, S.Ag. |
| Bendahara BOS | : Mukh. Burhan, SE. |
| Guru Kelas | |
| Guru Kelas 1A | : Nurul Fajriyah S.Pd.I |
| Guru Kelas IB | : Yuniati Sofiyah, A.Ma. |
| Guru Kelas IIA | : Lutfi Chusniati, A.Ma. |
| Guru Kelas IIB | : Siti Qomariyah, S.Pd.I |
| Guru Kelas IIIA | : Djunaeni, S.Pd.I. |
| Guru Kelas IIIB | : Alifah Mustarifah, S.Pd.I. |
| Guru Kelas IV | : Muslikhah, S.Pd.I |
| Guru Kelas V | : Siti Rosidah, S.Pd.I |
| Guru Kelas VI | : Siti Ropikoh, A.Ma. |
| Guru Mapel | : 1. Amin Suparto, S.Ag. 2. Mukh. Burhan, SE. 3. Abdul Hakim, S.Pd.I. |
| Bidang Koperasi | : Yuniati Sofiyah, A.Ma. |
| Drumband | : Muslikhah, S.Pd.I |
| Penjaga | : Mad Sukilan |

Struktur Dewan Komite MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah

| | |
|-----------------|--------------------------|
| Kepala Madrasah | : Siti Khamdiyah, S.Pd.I |
| Ketua | : Drs. Bahrudin M. |
| Narasumber | : Suharto, S. Sos. |
| Sekretaris | : Imam Fauzi |
| Bendahara | : H. Warsito N. A. |
| Anggota | : 1. Upik Salfia |
| | 2. Hj. Fahminingsih |
| | 3. Kyai Abdul Rozak |
| | 4. Siti Rofikoh, A. Ma. |
| | 5. Mas'ud |

6. Keadaan Guru dan Siswa

a. Keadaan Guru

Guru merupakan pelaksana dalam pembelajaran yang akan membawa siswa dalam suasana pembelajaran yang menyenangkan sehingga tercipta aktivitas pembelajaran yang mendukung untuk mencapai tujuan pembelajaran. Tenaga pengajar di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah terdiri dari 14 orang. Yakni Kepala Madrasah, 12 guru/ tenaga pengajar, 1 orang penjaga madrasah.

(Sumber : Data dokumentasi MI Ma'arif NU 1 Sokaraja, dikutip Tanggal 3 April 2014)

Tabel. 1 Data Guru

| NO. | NAMA GURU | L/P | JABATAN |
|-----|----------------------------|-----|------------------|
| 1. | Siti Khamdiyah S. Pd. I | P | Kepala Madrasah |
| 2. | Siti Ropikoh A. Ma. | P | Guru Kelas |
| 3. | Yuniati Shofiyah A. Ma. | P | Guru Kelas |
| 4. | Lutfi Chusniati | P | Guru Kelas |
| 5. | Siti Qomariyah A. Ma. | P | Guru Kelas |
| 6. | Djunaeni S. Pd. | P | Guru Kelas |
| 7. | Abdul Hakim S. Pd. I | L | Guru Mapel |
| 8. | Muslikhah A. Ma. | P | Guru Kelas |
| 9. | Mukhammad Burhan S.E | L | Guru Mapel |
| 10. | Alifah Mustarifah S. Pd. I | P | Guru Kelas |
| 11. | Amin Suparto S. Ag. | L | Guru Mapel |
| 12. | Siti Rosidah S. Pd. I | P | Guru Kelas |
| 13. | Nurul Fajriyah S. Pd. I | P | Guru Kelas |
| 14. | Mad Sukilan | L | Penjaga Madrasah |

b. Keadaan Siswa

Data keadaan siswa MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah pada tahun ajaran 2013/ 2014 adalah sebagai berikut :

Tabel. 2 Data Siswa Tahun Ajaran 2013/2014

| NO. | KELAS | ROMBONGAN BELAJAR | JUMLAH SISWA | | | KET |
|-----|-------|-------------------|--------------|----|-----|-----|
| | | | L | P | JML | |
| 1. | 1 | 2 | 27 | 21 | 48 | |
| 2. | 2 | 2 | 17 | 24 | 41 | |
| 3. | 3 | 2 | 18 | 20 | 38 | |
| 4. | 4 | 1 | 15 | 11 | 26 | |
| 5. | 5 | 1 | 11 | 10 | 21 | |

| | | | | | | |
|--------|---|---|----|-----|-----|--|
| 6. | 6 | 1 | 10 | 15 | 25 | |
| JUMLAH | | 9 | 98 | 101 | 199 | |

Jumlah siswa dalam 4 tahun terakhir

Tabel. 3 Jumlah siswa dalam 4 Tahun terakhir

| KELAS | JUMLAH SISWA | | | |
|--------|--------------|------------|------------|------------|
| | 2010/ 2011 | 2011/ 2012 | 2012/ 2013 | 2013/ 2014 |
| I | 17 | 42 | 43 | 48 |
| II | 27 | 22 | 41 | 41 |
| III | 23 | 21 | 24 | 38 |
| IV | 26 | 26 | 22 | 26 |
| V | 26 | 23 | 29 | 21 |
| VI | 32 | 26 | 22 | 25 |
| JUMLAH | 151 | 160 | 181 | 199 |

(Sumber: Dokumen MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah, 27 Maret 2014)

c. Keadaan Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana merupakan alat penunjang dalam suatu organisasi agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik.

Sarana prasarana meliputi gedung dan fasilitas penunjang lain untuk mencapai tujuan bersama dalam proses pembelajaran.

MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah memiliki ruang kelas sebanyak 9 ruang, selain itu madrasah memiliki sarana prasarana yang mendukung proses pembelajaran, berikut rincian sarana prasarana MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah:

1. TANAH

- a. Luas Tanah Seluruhnya : 1204 m²

- b. Luas Bangunan : 449 m²
- c. Luas Halaman : 684 m²
- d. Luas Kebun : -
- e. Status Tanah : Wakaf

2. GEDUNG SEKOLAH

- a. Jumlah Gedung : 3 Unit
- b. Jumlah Ruang Kelas : 9 Ruang
- c. Jumlah Ruang Kantor : 1 Ruang
- d. Ruang Kepala Madrasah : 1 Ruang
- e. Ruang Guru : 1 Ruang
- f. Kamar Mandi/ WC : 3 Ruang

3. MEJA BELAJAR

- a. Meja Guru : 24 Unit
- b. Kursi Guru : 18 Unit
- c. Meja Anak : 107 Unit
- d. Kursi Anak : 107 Unit
- e. Papan Tulis : 8 Unit
- f. Almari : 9 Unit

4. LAIN-LAIN

- a. Ruang UKS : 1 Ruang
- b. Ruang Perpus : 1 Ruang

(Sumber: Dokumen MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah, 27 Maret 2014)

- d. Kegiatan Ekstra Kulikuler

Menurut Kepala MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah, madrasah bukanlah tempat untuk belajar di kelas saja, akan tetapi sekaligus sebagai tempat untuk berlatih berorganisasi, mengeksplor kemampuan yang ada pada diri siswa selain kemampuan akademisnya, karena dengan hal itu akan membantu perkembangan imajinasi siswa. Kegiatan ekstra yang disediakan di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah yaitu:

1. Hadroh
2. Drumband
3. Pramuka

Dan setiap pagi sebelum masuk dan memulai pelajaran, akan dilakukan tadarus bersama dulu selama 15 menit, yang dibimbing oleh wali kelas atau guru yang mengajar pada jam tersebut (wawancara pada tanggal 27 Maret 2014 dan observasi pada tanggal 28 Maret 2014).

e. Profil Kepala MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah

- | | |
|---|---------------------------|
| 1. Nama Kepala Madrasah | : Siti Khamdiah, S.Pd.I. |
| 2. Jabatan | : Kepala Madrasah |
| 3. NIP | : 195606021979012001 |
| 4. NUPTK | : 9934734636300012 |
| 5. SK Dirjen Penetapan Guru Profesional | : DJ.I/DT.I/1814/2011 |
| | Tanggal 15 Desember 2011 |
| | No. urut 4 |
| 6. Jenis Kelamin | : Perempuan |
| 7. Status | : PNS DPK Pada MI Ma'arif |

- NU 1 Sokaraja Tengah
8. Tempat, Tanggal Lahir : Banyumas, 02 Juni 1956
9. Nama RA/ Madrasah bertugas : MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah
10. Alamat : Jl. Dewa Kusuma No. 21
Kauman Sokaraja Tengah
11. Jenjang : MI
12. Tugas/ Mapel yang diampu : Guru Kelas

(Wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Maret 2014).

f. Sistem Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah

Kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya dalam pengambilan keputusan, menerapkan sistem pengambilan keputusan demokratis, dengan melibatkan semua guru dan karyawan. Dengan mendengarkan pendapat dari para guru serta karyawan. Supaya para guru dan karyawan bisa ikut andil dalam sistem pengambilan keputusan tersebut (Wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Maret 2014).

B. Penyajian Data

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan Islam sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah. Keberhasilan seorang pemimpin perempuan dalam melaksanakan kepemimpinannya tergantung pada kinerja

kepemimpinannya, yaitu apakah kepemimpinannya mampu menggerakkan semua sumber daya yang ada di madrasah untuk mencapai tujuan madrasah. Kinerja kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu syarat penting untuk menciptakan kepemimpinan pendidikan yang dapat menuju tercapainya suatu tujuan pendidikan dan menentukan kualitas mutu pendidikan pula.

MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah merupakan sebuah Lembaga Pendidikan Islam yang dipimpin oleh seorang kepala madrasah perempuan, beliau telah menjadi pemimpin madrasah selama 4 tahun, sebelumnya beliau menjabat sebagai guru wiyata bakti selama 2 tahun, guru PNS selama 27 tahun dan menjabat sebagai kepala madrasah yayasan selama 4 tahun, setelah itu beliau diangkat menjadi kepala madrasah di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja dari tahun 2010 sampai sekarang. Selain itu kepala madrasah juga dibekali dengan pendidikan, keterampilan yang menunjang kariernya sebagai kepala madrasah dengan mengikuti diklat, workshop dari tingkat kecamatan sampai tingkat provinsi. Maka dari itu kinerjanya selama menjabat sebagai kepala madrasah tentunya sudah tidak diragukan lagi, sehingga penulis tertarik untuk meneliti bagaimana kinerja seorang kepala madrasah perempuan dalam menjabat sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam (Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 27 Maret 2014).

Berdasarkan data yang penulis kumpulkan dan dari hasil penelitian yang penulis lakukan yaitu berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dengan menekankan pada kinerja kepemimpinannya, maka dalam bab ini akan diuraikan tentang kinerja kepemimpinan kepala madrasah yang menjadi

sumber utama yaitu kepala madrasah selaku pimpinan di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah.

Penulis akan menyajikan data yang telah penulis peroleh dilapangan melalui metode-metode yang penulis gunakan yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi berdasarkan penjelasan pada bab tiga. Berikut ini uraian tentang kinerja kepala madrasah perempuan sebagai pemimpin di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah dalam POACE dapat terlihat dari kegiatannya sebagai berikut:

1) Kinerja Kepala Madrasah Perempuan dalam Perencanaan Manajemen Pengelolaan Madrasah (*Planning*)

Kinerja bisa diartikan hasil kerja seseorang, dan kinerja kepala madrasah perempuan berarti hasil kerja seorang kepala madrasah dengan ciri khasnya sebagai seorang pemimpin yang berjenis kelamin perempuan, karena kebanyakan pemimpin adalah seorang laki laki. Dalam hal perencanaan manajemen pengelolaan madrasah, seorang kepala madrasah harus merencanakan dahulu apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan madrasah. Sesuai dengan wawancara dengan Kepala Madrasah perempuan pada tanggal 15 April 2014, kepala madrasah harus menyusun program yang akan dilaksanakan di madrasah, seperti program perumusan, penetapan dan pengembangan visi misi madrasah, dimana kepala madrasah dibantu para guru dan staf menambahkan visi dan misi madrasah yang sudah ada sebelumnya di madrasah, adapun visinya yaitu:

- a. *Min ahlil 'ilmi wa ahlil khoiri* (ahli dalam ilmu dan kebaikan)

- b. Mempersiapkan generasi muslim yang berkualitas dan berakhlaqul karimah
- c. Meningkatkan usaha pengenalan, penguasaan berbagai ilmu pengetahuan
- d. Peningkatan pengenalan yang bernuansa akhlaqul karimah dan perilaku baik yang bernuansa islami
- e. Pengenalan kebudayaan lama an baru dalam rangka menciptakan tekad
- f. Mempersiapkan mental spiritual yang mandiri dan disiplin

Dan misi MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah adalah:

- a. Menciptakan penguasaan tentang ilmu pengetahuan alam dengan lebih mengutamakan ke arah psikomotorik
- b. Terciptanya suatu tatanan lingkungan sekolah yang agamis dengan mengutamakan pengenalan tingkat dasar
- c. Terbentuknya suasana kehidupan yang harmonis di lingkungan sekolah yang berdasar pada tatanan akhlaqul karimah
- d. Terbentuknya suatu kelompok kesenian yang bernuansa islami (kasidah/ hadroh) dengan perpaduan peralatan yang modern
- e. Terciptanya penguasaan ilmu pengetahuan yang baik berkesinambungan antara pengetahuan umum, agama dan kesenian
- f. Membangkitkan semangat pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien
- g. Mempersiapkan mental spiritual yang mandiri dan disiplin

h. Memberikan suri tauladan akhlaqul karimah

Dari visi dan misi yang sudah dijelaskan tersebut, kepala madrasah juga sudah melaksanakan hampir semua visi dan misi yang tercantum. Penulis juga turun langsung untuk membuktikan beberapa diantara visi dan misi yang dilaksanakan oleh madrasah (Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 15 April 2014).

Dari visi dan misi tersebut dapat ditarik kesimpulan sebagai tujuan yang hendak dicapai madrasah yaitu: “Meningkatkan prestasi baik di bidang akademik maupun non akademik serta untuk bisa meraih gelar sebagai guru teladan di tingkat kecamatan Sokaraja”.

Perencanaan selanjutnya yang kepala madrasah lakukan adalah membuat rencana induk program pengembangan madrasah untuk jangka panjang seperti, memantapkan kinerja guru dan karyawan supaya lebih profesional untuk menciptakan budaya kerja yang baik dan pemberian motivasi kepada guru dan karyawan, pelengkapan sarana prasarana yang digunakan untuk jangka panjang dengan cara penyusunan pengajuan proposal untuk mendapatkan sumber dana dari yayasan dan bantuan dari luar, karena madrasah akan melakukan pengadaan ruang kelas baru, dan yang membuat adalah kepala madrasah sendiri. Untuk jangka pendek, kepala madrasah melakukan perencanaan tentang pemantapan pelaksanaan kurikulum 2013 yang diuji cobakan dahulu untuk kelas Ia, Ib, IIa, IIb , IIIa, IIIb, mengintensifikan pelajaran tambahan bagi kelas IV, V, dan VI, pengadaan sarana prasarana inventarisasi madrasah, perencanaan untuk persiapan UAS/

UM madrasah yang sebentar lagi akan dilaksanakan, membuat dan menyusun program tahunan (Prota) yaitu Rencana Kerja Madrasah (RKM) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM). Dalam menyusun RKM kepala madrasah melakukan pembentukan tim TPRKSM yang sudah ditunjuk oleh kepala madrasah, biasanya orang-orang tersebut adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, bagian administrasi dan wakil dari komite atau yayasan madrasah. Pengecekan kelengkapan data administrasi madrasah (keuangan, KBM, kesiswaan, sarana prasarana, persuratan), penyusunan program supervisi, serta perencanaan supaya kepala madrasah mampu mengatur suasana kondisi atau suasana kerja, dan lain-lain (Wawancara dengan Ropikoh dan observasi penulis di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja pada tanggal 14 April 2014). Semua itu merupakan tugas kepala madrasah untuk membuat perencanaan apa saja yang harus dilakukan oleh para guru dan karyawan. Setelah itu, kepala madrasah akan mengadakan rapat internal untuk membahas perencanaan tersebut. Di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah, setiap 2 bulan sekali diadakan rapat atau pertemuan untuk membahas program-program yang akan dilaksanakan (observasi yang dilakukan oleh penulis pada tanggal 9 April 2014).

Dari hasil wawancara dan observasi yang penulis lakukan dengan kepala madrasah dan para guru di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah pada tanggal 12 April 2014, perencanaan kepala madrasah selalu melibatkan guru dan karyawan, dalam proses perencanaan yang tersusun merupakan hasil keputusan bersama, dan yang menjadi karakteristik seorang pemimpin

perempuan adalah kepala madrasah memberikan kebebasan kepada para guru dan karyawan untuk berpendapat. Dan memberikan persepsinya dalam hal pengambilan keputusan. Kepala madrasah telah melaksanakan perencanaan yang mana beliau selalu mengikut sertakan semua guru dan segenap pengurus yayasan dan komite dalam merumuskan perencanaan. Kegiatan perumusan perencanaan telah dibuat penjadwalan yang mana dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan yaitu 2 bulan sekali (wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 15 April 2014 dan Amin Suparto pada tanggal 12 April 2014).

2) Kinerja Kepala Madrasah Perempuan dalam Pengorganisasian (*Organizing*)

Kepala madrasah akan membagi tugas kepada beberapa guru yang dirasa mampu untuk mengerjakannya. Misal 1 tugas akan dikerjakan oleh 2 guru, dan guru lain akan diberi tugas yang lain juga. Namun disini kepala madrasah akan membagi tugas kepada para guru sesuai dengan kemampuan di bidangnya. Apabila ada tugas yang dirasa berat bagi kepala madrasah, maka kepala madrasah akan meminta bantuan bawahan untuk membantu pekerjaannya (Wawancara dengan Amin Suparto pada tanggal 13 April 2014).

Selain itu, kepala madrasah juga sudah melakukan pembagian kerja dengan membentuk organisasi, adapun struktur organisasi MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah yaitu:

Kepala Madrasah : Siti Khamdiah, S.Pd.I.

Wakil Kepala Madrasah : Siti Ropikoh, A. Ma

Tata Usaha : Amin Suparto, S.Ag.

Bendahara BOS : Mukh. Burhan, SE.

Guru Kelas

Guru Kelas 1A : Nurul Fajriyah S.Pd.I.

Guru Kelas IB : Yuniati Sofiyah, A.Ma.

Guru Kelas IIA : Lutfi Chusniati, A.Ma.

Guru Kelas IIB : Siti Qomariyah, S.Pd.I

Guru Kelas IIIA : Djunaeni, S.Pd.I.

Guru Kelas IIIB : Alifah Mustarifah, S.Pd.I.

Guru Kelas IV : Muslikhah, S.Pd.I

Guru Kelas V : Siti Rosidah, S.Pd.I

Guru Kelas VI : Siti Ropikoh, A.Ma.

Guru Mapel : 1. Amin Suparto, S.Ag.

2. Mukh. Burhan, SE.

(Observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh penulis pada tanggal 12 April 2014).

Organisasi didirikan untuk bersama mewujudkan tujuan organisasi itu sendiri. Dalam lembaga pendidikan Islam tentunya di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah, sebagai organisasi lembaga pendidikan Islam para anggotanya diberi kewenangan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan, sehingga menumbuhkan sikap tanggungjawab kepada para

anggota, dan menumbuhkan sikap kreatif karena bisa mengeluarkan pendapatnya masing-masing. Serta kepala madrasah juga bisa belajar untuk menghargai pendapat para bawahannya. Karena sesungguhnya efektivitas kepemimpinan seseorang bisa dilihat dari kemampuannya menghargai pendapat bawahannya. Apabila para guru melaksanakan tugasnya dengan baik, maka kepala madrasah juga akan memberikan penghargaan walau hanya dengan pujian atau memberi penghargaan kecil, para guru akan sangat senang karena merasa kepala madrasah menghargai hasil kinerja para guru (Wawancara dengan Muslikhah pada tanggal 9 April 2014).

Dalam pengorganisasian, pasti ditemukan suatu permasalahan. Tetapi semua permasalahan pasti ada solusi untuk memecahkannya. Begitu juga dalam pengorganisasian di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja, dalam hal ini, kepala madrasah tidak bisa memecahkan masalah sendiri, tentunya harus dibantu oleh para guru dan karyawan.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 15 April 2014 dapat penulis uraikan tentang kinerja dan tanggung jawab seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam dalam hal pengorganisasian. Dalam kinerjanya sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala madrasah memiliki peran sebagai pemandu, penentu, dan pembimbing guru serta karyawan dalam melaksanakan aktifitasnya demi mencapai tujuan organisasi di lembaga pendidikan Islam. Hal ini sangat penting dimiliki oleh seorang kepala madrasah. Karena tanpa bimbingan dari seorang kepala madrasah, para guru akan kebingungan untuk melaksanakan tugasnya. Meski berjenis

kelamin perempuan, sikap kepala madrasah tetap menunjukkan kewibawaannya dalam memberikan arahan kemana tujuan pendidikan dilaksanakan. Untuk itu harus ada kesinambungan antara pemimpin dan yang dipimpin, dengan cara komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

Selain itu kepala madrasah juga mempertimbangkan tugasnya dalam membagi tugas serta tanggungjawab kepada para guru dan karyawan. Yang menjadi pertimbangan kepala madrasah ketika memberikan tugas adalah dari kemampuan yang sesuai dengan bidangnya, kedisiplinan dan tanggungjawab yang besar untuk mengemban tugas supaya tercapai tujuan madrasah. Strategi yang ditempuh kepala madrasah perempuan dalam hal ini misalnya, penambahan pelajaran (les) diluar jam sekolah terutama bagi anak-anak kelas 6 yang akan mengikuti ujian akhir madrasah, selain itu madrasah juga saat ini mengalami perkembangan. Kepala madrasah mengikutkan anak-anak untuk ikut dalam lomba tingkat kecamatan dan kabupaten, seperti beberapa saat lalu anak-anak yang memiliki bakat dan kemampuan lebih diikutkan dalam lomba pidato Bahasa Arab, Bahasa Inggris dan Bahasa Jawa, selain itu siswa siswi di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah juga diwajibkan untuk Sholat Dhuha di waktu istirahat jam pertama, dan sholat Dhuhur berjama'ah serta peringatan beberapa hari-hari besar seperti Rajaban, Muludan, pesantren kilat, buka bersama dan lain-lain. Semua itu menjadi karakteristik dari kepemimpinan yang dilakukan kepala madrasah sebagai salah satu wujud tujuan untuk meningkatkan prestasi siswa namun tetap berjiwa *Akhlaqul Karimah* dan

berpedoman pada *Ahlussunnah Wal Jama'ah* (Wawancara dengan Rofikoh selaku wakil kepala madrasah dan wali kelas 6 pada tanggal 19 April 2014).

Dalam hal penyelesaian masalah yang dihadapi oleh madrasah, kepala madrasah menggunakan cara musyawarah mufakat melalui forum rapat. Semua pihak yang ada di madrasah seperti para guru dan karyawan dikumpulkan menjadi satu lalu diadakan rapat bersama. Sedangkan apabila ada masalah dengan guru dalam hal melaksanakan tugasnya, kepala madrasah langsung bertatap muka dengan guru yang bersangkutan untuk berdiskusi menyelesaikan masalah serta mencari solusi terbaik untuk memecahkan masalah. Karena komunikasi yang baik akan mempermudah penyelesaian suatu masalah (Wawancara dengan Burhan selaku guru mapel pada tanggal 28 Maret 2014).

Kepala madrasah dalam hal pengambilan keputusan selalu melibatkan para guru dan karyawan dalam hal menentukan kebijakan-kebijakan madrasah. Seperti contoh dalam hal penentuan program-program sekolah, entah itu dalam peringatan hari besar nasional, maupun peringatan hari besar Islam. Tentunya sebagai madrasah lebih mengedepankan peringatan hari-hari besar Islam, seperti bulan ini yang akan memperingati rajaban, karena bertepatan dengan datangnya bulan rajab. Kepala madrasah akan mengadakan pertemuan khusus untuk membicarakan acara tersebut. Kepala madrasah akan meminta pendapat dari para guru dan bawahan, lalu mengkonsultasikan pendapat beliau sendiri. Hal-hal seperti teknis pelaksanaan acara, hari pelaksanaannya, siapa penanggungjawabnya dan lain-lain akan dibicarakan

bersama dengan para guru serta karyawan. Karena kepala madrasah merasa bertanggungjawab mendengarkan pendapat dari bawahan, serta para bawahan juga bertanggungjawab ikut serta dalam pelaksanaan acara tersebut. Karena pastinya semua pihak akan terlibat dalam pelaksanaan acara yang diadakan oleh madrasah (wawancara dengan Burhan selaku guru mapel pada tanggal 28 Maret 2014)

Namun menurut Kepala madrasah sendiri dalam hal pengambilan keputusan beliau akan melibatkan orang-orang yang beliau nilai dapat membantunya dalam melaksanakan tugasnya ataupun menyelesaikan kegiatan yang akan diadakan di madrasah. Karena menurut beliau, kepala madrasah berhak mengatur jalannya kegiatan yang akan diselenggarakan, supaya semua kegiatan berjalan dengan lancar, tanpa kekurangan apapun. Namun dari situ kepala madrasah sebagai seorang manajer yang mengatur segala kegiatan yang terkait dengan madrasah dan penentu dalam pengambilan kebijakan-kebijakan madrasah harus bisa mengambil keputusan dengan bijak.

Penulis juga mendapat informasi dari hasil observasi kepada para guru, serta pengakuan kepala madrasah sendiri. Bahwa kepala madrasah memiliki sifat pemberani, mental nekad, dan lebih mengutamakan keberanian asalkan apa yang diperjuangkan adalah baik bagi dirinya dan bagi semua orang. Beliau berpendapat asalkan sama-sama menguntungkan, maka untuk apa tidak berani, pemimpin harus memiliki keberanian dalam hal apapun. Apalagi pemimpin itu sebagai contoh untuk para bawahannya.

Kepala madrasah juga berusaha menjaga hubungan baik dengan semua orang, beliau berpendapat, jika menjalin hubungan baik dengan semua orang, maka apabila ada urusan apapun, akan dimudahkan karena semua orang merasa memiliki hubungan baik dengan kepala madrasah (Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 22 April 2014).

Kepala madrasah harus memiliki pemikiran yang cerdas, dalam mengambil keputusan, dalam menyelesaikan permasalahan. Namun tetap fleksibel, dalam arti menerima pendapat orang lain yang berbeda maupun bertentangan dengan pendapat pribadinya. Apalagi seorang perempuan, sikap keluwesannya harus ditunjukkan dengan ditunjang kemampuannya dalam berkomunikasi dan menyampaikan ide-idenya melalui lisan maupun melalui tulisan. Sehingga seorang pemimpin perempuan tidak dipandang selalu lemah dalam perbuatan, sikap maupun perkataannya. Kecerdasannya harus ditunjukkan melalui karakteristiknya sendiri (Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 22 April 2014).

Karakteristik yang lain dilihat pada kemampuan membimbing kepala madrasah, yang dapat ditunjukkan seperti pada saat rapat forum organisasi dengan para guru dan karyawan. Kepala madrasah akan mendelegasikan tugasnya kepada para guru serta karyawan baik yang bertugas sebagai wakil kepala madrasah, kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana maupun yang berkaitan dengan masyarakat yaitu para komite sekolah namun dengan memberi arahan dan pembinaan dahulu kepada para bawahan bagaimana pekerjaan itu harus dikerjakan sebelum kepala madrasah mempercayakan

tugasnya kepada para guru serta karyawan (Wawancara dengan Muslikhah pada tanggal 13 April 2014).

Maka dari itu, betapa berat tugas seorang pemimpin lembaga pendidikan, kinerja yang harus sempurna dan harus sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Tetapi perlu diketahui lagi, kepala madrasah tidak akan bisa berdiri sendiri tanpa bantuan dari wakil kepala madrasah, serta para guru dan karyawan (Wawancara dengan Ropikoh selaku Wakil Kepala Madrasah pada tanggal 19 April 2014).

3) Kinerja Kepala Madrasah Perempuan Sebagai Penggerak (*Actuating*)

Dalam hal kinerjanya untuk menggerakkan para bawahan yaitu dengan cara kepala madrasah memberikan motivasi kerja dan mendisiplinkan guru serta karyawan.

Kinerja kepala madrasah dalam melakukan penggerakkan kepada bawahan dengan cara bertindak sebagai motivator, disini kepala madrasah berperan untuk meningkatkan motivasi kerja para bawahan. Kepala madrasah perlu meningkatkan kemampuan dan keterampilan para pelaksana pendidikan. Sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan Islam, kepala madrasah perempuan sudah semestinya memiliki pengetahuan yang luas dan keterampilan memimpin yang handal. Hal tersebut juga dimiliki oleh kepala madrasah perempuan, dengan tugasnya untuk mengendalikan, mempengaruhi, dan mendorong para guru serta karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, jujur, bertanggung jawab, efektif dan efisien serta dengan penuh

semangat untuk melaksanakan tugas organisasi. Motivasi kerja yang kepala madrasah perempuan lakukan misalnya :

1. Kepala madrasah menerapkan manajemen terbuka

Maksudnya adalah kepala madrasah selalu menerima saran serta kritik dari para guru, karyawan, siswa, orang tua peserta didik, komite sekolah dan lain-lain. Karena kepala madrasah menganggap, masukan, kritik, serta saran bisa memberikan ide dan masukan penting demi pengembangan madrasah.

2. Memberikan deskripsi pekerjaan dengan tujuan yang jelas

Kepala madrasah selalu memberikan deskripsi pekerjaan dengan tugas yang mempunyai fungsi serta tujuan yang jelas. Hal ini menyebabkan para guru merasa lebih termotivasi dalam melaksanakan tugasnya untuk diselesaikan dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan tugas yang diembannya.

3. Menerapkan hubungan yang baik dengan para bawahan.

Kepala madrasah perempuan menjalin hubungan yang baik dengan para bawahannya, yaitu para guru dan karyawan. Hal ini dilakukan kepala madrasah supaya kepala madrasah bisa tahu kondisi para bawahannya, selain itu kepala madrasah bisa lebih mudah meningkatkan daya kreasi, dan mendorong semangat para guru dan karyawan di madrasah.

4. Membuat kegiatan peningkatan motivasi kerja

Hal ini dilakukan kepala madrasah ketika sedang *briefing* atau rapat. Kepala madrasah akan dengan senang hati memberikan penghargaan apabila

ada guru atau karyawan yang berprestasi, ataupun hanya sekedar memberikan perhatian yang lebih. Supaya para guru lebih merasa dihargai kinerjanya selama ini. Serta akan membangun motivasi kerja guru supaya lebih bisa menghasilkan *output* yang baik sesuai dengan kegiatan yang diselenggarakan.

5. Pengawasan yang menyeluruh

Pengawasan yang dilakukan kepala madrasah perempuan adalah pengawasan yang berdasarkan pada tujuan madrasah, supaya pekerjaan yang dibebankan kepada bawahan bisa selesai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, serta kepala madrasah juga bisa mengetahui hambatan apa saja yang dihadapi oleh para guru selama mengemban tugasnya.

6. Evaluasi kegiatan

Kepala madrasah mengevaluasi terhadap tugas-tugas yang telah terlaksana. Dengan menanyakan bukti-bukti dokumentasi maupun bukti-bukti hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan. Apabila sudah dievaluasi hasil kerjanya, akan diberi masukan apabila ada kekurangan dalam pekerjaan tersebut, serta akan memberikan solusi atas hambatan-hambatan yang dihadapi (Wawancara dengan Muslikhah pada tanggal 19 April 2014)

Tugas kepala madrasah yang paling penting juga menumbuhkan gairah tim kerja supaya bekerja dengan baik, mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan kinerja para guru dan karyawan dengan cara menumbuhkan motivasi kerja kepada mereka. Itulah salah satu tugas kepala madrasah yaitu sebagai motivator. Apabila ada para guru dan karyawan merasa lelah dengan

pekerjaan sehari-hari yang menumpuk, kepala madrasah bertugas membantu dan memotivasi para bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Supaya permasalahan yang ada di madrasah bisa diatasi bersama-sama. Kembali lagi dengan cara komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan supaya semua permasalahan bisa teratasi bersama-sama (Wawancara dengan Muslikhah pada tanggal 19 April 2014)

Manusia tidak luput dari kesalahan, walau terkadang ada beberapa motivasi yang membuat sedikit para guru merasa kurang mengenakan, tapi para guru yakin semua yang pimpinannya berikan akan berdampak positif terhadap kemajuan dan pengembangan madrasah (wawancara dengan Ropikoh dan Muslikhah pada tanggal 13 April dan 19 April 2014 dan observasi langsung pada tanggal 12 April 2014)

Penulis juga melakukan wawancara dengan Amin Suparto pada tanggal 15 April 2014, beliau berpendapat bahwa motivasi yang baik dari seorang kepala madrasah bisa menghasilkan kepuasan kerja tersendiri dari para guru, dan beberapa hal yang lain, misalnya :

- a. Apa yang akan para guru kerjakan bisa lebih menumbuhkan semangat kerja sendiri kepada para guru
- b. Kepala madrasah juga sering memberi makanan supaya para guru lebih semangat kerja, dan sebagai teman untuk cemilan sambil bekerja
- c. Kepala madrasah sering memberikan tambahan honor kepada para guru yang telah berprestasi, honor diambil dari sumbangan pribadi dan sumbangan dari yayasan

- d. Kepala madrasah memberikan penghargaan juga melalui pujian atas kepuasan beliau kepada guru atas hasil kinerjanya

Para guru juga sering diberi motivasi demi *image* para guru dan madrasah, demi memberikan kinerja yang terbaik untuk madrasah.

Sama seperti wawancara yang penulis lakukan pada tanggal 9 April 2014 dengan Muslikhah, apabila para guru melaksanakan tugasnya dengan baik, maka kepala madrasah juga akan memberikan penghargaan walau hanya dengan pujian atau memberi penghargaan kecil, para guru akan sangat senang karena merasa kepala madrasah menghargai hasil kinerja para guru.

Selain itu perbedaan antara kepemimpinan perempuan dan kepemimpinan laki-laki dalam hal pemberian motivasi dan pengarahan pada guru menurut Burhan selaku guru mapel dan Bendahara BOS adalah bahwa pemimpin perempuan cenderung lebih memakai perasaan dalam melaksanakan tugasnya. Terkadang sebagai guru akan lebih berhati-hati apabila ada hal yang ingin disampaikan kepada kepala madrasah, apalagi kalau ada permasalahan yang cukup rumit untuk diperbincangkan. Sehingga tidak ada kesalahpahaman diantara atasan dan bawahan. Apabila pemimpin laki-laki cenderung lebih tegas dan berwibawa. Serta tidak mudah terbawa perasaan. Maka dari itu perempuan tidak akan bisa keluar dari kodratnya yang sejatinya adalah seorang yang lembut dan penuh kasih sayang. Namun kepala madrasah juga memiliki sifat-sifat dan kepribadian yang cukup baik, selalu berusaha menjadi suri tauladan bagi bawahannya. Kepala madrasah juga selalu menampilkan kepribadian yang menyatu dalam ucapan, sikap dan

perilakunya sehingga apapun tugas yang dibebankan kepada bawahannya akan diselesaikan dengan rela serta penuh semangat (Wawancara dengan Burhan pada tanggal 28 Maret 2014).

Kepala madrasah dengan segala usahanya berusaha untuk selalu menumbuhkembangkan semangat para guru untuk lebih meningkatkan kualitas kerjanya dan berusaha bertanggungjawab atas tugasnya, apabila ada masalah-masalah yang timbul di madrasah, para guru diharapkan ikut memikirkan permasalahan tersebut serta berusaha menyelesaikan bersama-sama dengan kepala madrasah. Karena kinerja kepala madrasah disitu dinilai disaat bersama-sama menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan madrasah, kemampuan kepala madrasah dalam membimbing, memotivasi dan juga saling membantu antar bawahan dan atasan. Kerjasama dan komunikasi yang baik yang paling dibutuhkan, apabila kepala madrasah membutuhkan para guru untuk membantu kinerja beliau, para guru harus siap untuk membantu. Karena sejatinya kepala madrasah tidak akan bisa berjalan sendiri apabila tidak ada dukungan dan bantuan dari bawahan (Wawancara dengan Muslikhah selaku guru kelas pada tanggal 13 April 2014).

Selanjutnya kepala madrasah juga memiliki kinerja organisasi untuk meningkatkan kedisiplinan para guru, karyawan serta siswa. Berdasarkan wawancara dengan Amin Suparto pada tanggal 15 April 2014, penulis menguraikan tentang cara kepala madrasah dengan tegas membina kedisiplinan. Kepala madrasah dalam hal kedisiplinan nampak jelas

diterapkan ketika pemimpin sedang menegakkan kedisiplinan terhadap semua elemen yang berada di madrasah, contohnya dalam hal ini adalah ketepatan waktu mengajar dan cara berpakaian. Bukan hanya terhadap para guru serta karyawan, para siswa juga tak terkecuali.

Apabila ada guru yang melanggar peraturan maka kepala madrasah akan bertindak sesuai dengan peraturan yang berlaku. Apabila kesalahan masih ringan, maka kepala madrasah hanya memberikan teguran serta bimbingan khusus kepada para guru. Namun apabila sudah sering melanggar, maka akan ditegur dengan surat peringatan langsung kepada guru tersebut. Untuk guru NON PNS akan dilaporkan langsung ke yayasan, sedangkan untuk guru PNS akan dilaporkan langsung ke Department Agama, namun sejauh ini belum ada yang dilaporkan. Hanya sebatas sangsi ringan atau teguran saja apabila ada guru yang terlambat berangkat ke madrasah atau belum menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Begitu juga pada siswa yang suka melanggar peraturan madrasah, akan diberi peringatan, dan apabila masih melanggar lagi, akan dipanggil langsung melalui guru BK. Lalu guru BK akan melakukan pemanggilan kepada orangtua siswa yang melanggar. Disitu kepala madrasah turun langsung menangani kasus siswa yang bermasalah. Dan sambil memberikan peringatan keras kepada siswa tersebut. Namun tetap dengan menonjolkan sikap keibuan, sehingga siswa tidak terlalu merasa terpojok dengan situasi tersebut. Tapi apabila siswa melanggar peraturan melebihi batas wajar, maka madrasah tidak segan-segan mengeluarkan siswanya jika siswa tersebut

sudah tidak bisa diberi tahu lagi. Dan melanggar peraturan madrasah dengan tidak melihat norma-norma kelayakan lagi.

Kepala madrasah perempuan semata-mata hanya menghendaki adanya kedisiplinan kepada para bawahan dan anak didiknya untuk menaati dan menjalankan tugasnya masing-masing. Karena kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi di madrasah memiliki kekuasaan untuk memberikan sanksi khusus kepada bawahannya dengan peraturan dan sanksi yang berlaku. Memang bila dipandang sekilas dirasa kurang adil, namun mungkin perilaku itulah yang paling baik diterapkan ketika pemimpin menginginkan ketegakkan dalam hal kedisiplinan. Walaupun berjenis kelamin perempuan, sikap wibawa dan ketegasan kepala madrasah tetap ditonjolkan. Sehingga kepala madrasah perempuan tidak dianggap lemah, namun tetap memiliki jiwa keibuan.

Karena itu, berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan ketika observasi di Madrasah, ternyata kepala madrasah dalam membina kedisiplinan terhadap bawahannya tidak memandang salah satu pihak, karena kepala madrasah memiliki wewenang untuk menegakkan peraturan yang berlaku. Karena beliau menganggap, sebagai pemimpin, harus bisa menjadi suri tauladan bagi bawahannya atau organisasi yang dipimpinnya. Sebagai contoh bagi para bawahannya, kepala madrasah selalu berusaha berpakaian rapi dan bersih, datang tepat waktu, dan pulang juga setelah pekerjaannya sudah selesai (Observasi yang dilakukan penulis di MI Ma'arif pada tanggal 12 April 2014).

Menurut wawancara dan observasi dengan beberapa guru di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah penulis dapat menyimpulkan kinerja kepemimpinan perempuan dalam hal kemampuannya untuk menggerakkan para guru dan karyawan yang bekerja dibawah kepemimpinannya menurut beberapa guru adalah seorang pemimpin di suatu lembaga pendidikan Islam yang berjenis kelamin perempuan, bertugas untuk membimbing, memotivasi, memberi arahan dan memberi contoh kepada para guru dan karyawan, serta mampu memberikan dorongan dan bantuan apabila para guru dan karyawan merasa tugas dan tanggungjawabnya terlalu berat untuk dilaksanakan sendiri. Karena seorang pemimpin itu harus bisa mempengaruhi dan memotivasi semua pihak, melalui komunikasi baik langsung maupun komunikasi tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu. Selama ini kepala madrasah sudah melaksanakan tugasnya dengan baik, apabila ada kesalahan beliau, mungkin karena usia kepala madrasah yang sudah hampir lanjut, sehingga perlu ada campur tangan yang lebih dari para guru. Tetapi apabila ada tugas berat yang kepala madrasah kurang bisa atasi, maka wakil kepala madrasah yaitu Ibu Rofikoh akan membantu kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya. Disini para guru dan karyawan sangat solidaritas, saling membantu apabila ada rekan guru yang kesulitan. Dan kepala madrasah pun akan segera tanggap apabila ada bawahannya yang merasa kesulitan untuk menyelesaikan suatu pekerjaannya. Sehingga sama-sama memecahkan masalahnya demi tujuan

bersama (Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah pada tanggal 19 April 2014)

Untuk membuktikan kebenaran dalam hal pemberian motivasi dan mendisiplinkan para guru, penulis juga melakukan observasi dan wawancara langsung kepada 3 guru lain dengan cara menanyakan dan menemui langsung 3 guru tersebut. Penulis bertanya tentang apa yang dilakukan kepala madrasah dalam pemberian motivasi dan meningkatkan kedisiplinan para guru dan karyawan. Ketiga guru tersebut memberikan pendapat yang sama yaitu dengan menggunakan nasehat dalam mendisiplinkan guru, pujian, intensif, kenaikan pangkat dan diberi predikat guru berprestasi yang disiplin dan mampu melaksanakan tugasnya. Adapun upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan pembelajaran adalah dengan mengikutsertakan guru ke seminar, penataran, kegiatan KKG dan diskusi-diskusi santai (Wawancara dan observasi dengan Amin Suparto, Muslikhah dan Burhan pada tanggal 19 April 2014).

Kepala madrasah dengan segala usahanya berusaha untuk selalu menumbuhkembangkan semangat para guru untuk lebih meningkatkan kualitas kerjanya dan berusaha bertanggungjawab atas tugasnya, apabila ada masalah-masalah yang timbul di madrasah, para guru diharapkan ikut memikirkan permasalahan tersebut serta berusaha menyelesaikan bersama-sama dengan kepala madrasah. Karena kinerja kepala madrasah disitu dinilai disaat bersama-sama menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan madrasah, kemampuan kepala madrasah dalam membimbing, memotivasi

dan juga saling membantu antar bawahan dan atasa. Kerjasama dan komunikasi yang baik yang paling dibutuhkan, apabila kepala madrasah membutuhkan para guru untuk membantu kinerja beliau, para guru harus siap untuk membantu. Karena sejatinya kepala madrasah tidak akan bisa berjalan sendiri apabila tidak ada dukungan dan bantuan dari bawahan. (Wawancara dengan Muslikhah selaku guru kelas pada tanggal 13 April 2014).

Menurut beberapa guru yang telah penulis wawancarai, karakteristik kemampuan mengarahkan dan membimbing yang dilakukan oleh kepala madrasah juga selayaknya seperti orang tua yang membimbing anaknya sendiri. Meski terkadang keras, namun sifat lembut tetap kepala madrasah tunjukkan. Para guru menyukai kepala madrasah apabila ucapan, sikap dan perilaku kepala madrasah ditunjukkan dengan cara yang lembut dan bersahabat sehingga para guru akan dengan rela serta ikhlas menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepala madrasah, seberat apapun apabila cara kepala madrasah memberikan perintah dengan lembut maka para guru pun akan dengan senang hati untuk melaksanakannya. Karena setiap pemimpin yang memberikan bimbingan serta motivasi secara tepat dan terarah akan berpengaruh terhadap perubahan tingkah laku bawahannya, mereka akan bersedia menjalankan tugasnya dengan ikhlas dan sadar punya tanggungjawab serta tidak merasa terpaksa.

Maka dari itu kepala madrasah berperan penting dalam rangka menggerakkan para bawahan yaitu guru dan karyawan supaya lebih maju dan

semangat dalam melaksanakan tugasnya (Observasi pada tanggal 24 April 2014).

4) Kinerja Kepala Madrasah Perempuan Sebagai Pengawas (*Controlling*)

Kepala madrasah juga bertindak sebagai pengawas bagi para guru dan karyawan. Pengawas disini diartikan bahwa kepala madrasah mengawasi segala tindak-tanduk para bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan cara pengawasan khusus. Kepala madrasah akan melakukan pengawasan yang sebelumnya tanpa diketahui oleh para guru. Sehingga para guru tidak mengetahui bahwa dirinya sedang diawasi. Karena hal tersebut akan membuat situasi alami dan tanpa dibuat-buat. Kondisi tersebut akan membuat penilaian dan pengawasan kerja lebih *real*. Kemudian kepala madrasah akan membuat daftar penilaian khusus melalui catatan yang beliau miliki. Unsur yang kepala madrasah nilai yaitu:

- a. Kesanggupan para guru dalam melaksanakan tugasnya
- b. Prestasi kerja yang dicapai oleh para guru dan karyawan
- c. Tanggungjawab yang dibebankan kepada para guru dan karyawan
- d. Ketaatan para guru dan karyawan untuk mematuhi tata tertib madrasah
- e. Kejujuran dalam bekerja dan melaksanakan tugas
- f. Kerjasama yang dibangun antar guru dan karyawan
- g. Cara berbicara dalam forum dan harian

(Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 22 April 2014).

Setelah itu hasil penilaian dan pengawasan yang selama ini beliau lakukan akan di bacakan saat rapat rutin yang diadakan 2 bulan sekali didepan para dewan guru dan karyawan. Pengawasan dan penilaian tersebut berisi tentang kinerja guru selama ini, dan apabila ada guru yang kurang dalam hal kinerjanya, maka kepala madrasah akan segera menegur dan memberi masukan yang baik demi kinerja guru yang lebih baik pula (Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 22 April 2014).

Berdasarkan data dari hasil wawancara dan observasi di atas, bahwa kepala madrasah dalam melakukan pengawasan yaitu melakukannya dengan cara demokratis yaitu mengontrol pelaksanaan kegiatan yang dilakukan para guru dan karyawan dengan tujuan untuk mengetahui pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh para guru dan digunakan sebagai wahana perbaikan apabila terdapat suatu kesalahan sehingga pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah bukanlah pengawasan yang ketat karena kepala madrasah juga tetap menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada.

Selain itu berdasarkan wawancara dengan wakil kepala madrasah pada tanggal 19 April 2014, kepala madrasah dalam melakukan pengawasan biasanya dengan 2 cara yaitu, lisan dan supervisi langsung. Dengan lisan yaitu kepala madrasah melakukan tanya jawab terhadap kondisi kerja para guru dan karyawan selama ini. Kepala madrasah tidak segan untuk menegur langsung para guru dan karyawan apabila melakukan kesalahan dalam penyampaian laporan lisan, karena kurang sesuai dengan apa yang diharapkan. Kepala madrasah juga melakukan supervisi langsung dengan

melihat kondisi pekerjaan yang sedang dilakukan oleh para guru dan karyawan. Kepala madrasah juga tidak segan memberikan teguran kepada para guru dan karyawan apabila saat dilakukan supervisi, kepala madrasah menemukan keganjilan dan kekurangan dalam melaksanakan pengajaran dan penyelesaian pekerjaan (Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah pada tanggal 19 April 2014).

5) Kinerja Kepala Madrasah Perempuan dalam melakukan Evaluasi kerja (*Evaluating*)

Setelah semuanya sudah dilaksanakan, hal terakhir yang kepala madrasah lakukan adalah melakukan evaluasi program yang telah dilaksanakan. Tujuan evaluasi kepala madrasah adalah untuk mempengaruhi atau memotivasi tumbuhnya perubahan efektif didalam perilaku berikutnya dari seorang kepala madrasah. Menurut Amin Suparto selaku guru olahraga dan staf tata usaha ketika penulis melakukan wawancara pada tanggal 15 April 2014, bahwa kepala madrasah akan melakukan evaluasi ketika sedang rapat khusus yang diselenggarakan setiap 2 bulan sekali. Evaluasi tersebut berisi tentang hasil kerja para guru selama 2 bulan. Kepala madrasah tidak segan-segan memberitahu kesalahan para guru apabila ada kesalahan yang dilakukan. Dan kepala madrasah juga akan memberitahu hal yang harusnya dilaksanakan. Kepemimpinan kepala madrasah perempuan dirasa tegas, namun tetap melalui perasaan sehingga tidak banyak menyakiti hati para guru serta karyawan.

Kepala madrasah juga akan menanyakan kepada guru semua hal tentang kesulitan dalam hal melaksanakan pekerjaan mereka selama ini. Apabila ada kesulitan, kepala madrasah sebisa mungkin memberikan solusi untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi, minimal memberikan saran dan motivasi supaya para guru bisa menyelesaikannya. Dan apabila guru melakukan kesalahan kepala madrasah juga wajib untuk memberikan saran untuk tidak mengulangi kesalahan lagi seperti kesalahan sebelumnya (Wawancara dengan wakil kepala madrasah pada tanggal 19 April 2014).

C. Analisis Kinerja Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan

Pada dasarnya kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah sudah dapat dikatakan baik dan efektif dalam hal kinerjanya. Hal ini dibuktikan dengan adanya hasil wawancara dan observasi yang penulis lakukan di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah.

Kepala Madrasah Perempuan sebagai pemimpin di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah juga sudah menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin untuk menggerakkan, membimbing, mengarahkan, melindungi membina segala hal tentang sumber daya madrasah tempat ia memimpin.

Karakteristik Kepala madrasah dalam kinerjanya sebagai pemimpin sebuah Lembaga Pendidikan Islam adalah perempuan lebih peka dan memiliki inisiatif terhadap pekerjaannya. Laki-laki mungkin kebanyakan lebih cuek terhadap kerjanya, namun apabila perempuan lebih terkesan lebih peka karena seorang perempuan pasti naluri keibuannya akan keluar. Itu yang menjadikan karakter seorang pemimpin perempuan berbeda dengan pemimpin laki-laki. Sama

halnya dengan sifat kepala MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah juga lebih cenderung bersifat lembut dan keibuan terhadap para guru dan karyawan. perempuan lebih terbuka, suka melindungi, memelihara, mempertahankan karena perempuan dibekali dengan sifat kelembutan dan keibuan, tanpa mementingkan diri sendiri.

Data yang penulis peroleh tentang kinerja kepala madrasah lebih mementingkan kepentingan organisasi, daripada kepentingan pribadinya. Semua pengambilan keputusan di madrasah mempertimbangkan pendapat dari para guru dan karyawan. Sehingga menghindari kesalahpahaman yang disebabkan oleh tidak tertampungnya pendapat atau aspirasi. Sehingga para guru juga merasa senang dan tidak merasa terpaksa disebabkan tidak diikutsertakan dalam pengambilan keputusan. Sehingga kepala madrasah dengan karakteristiknya yang lembut, dan keibuan juga tetap memiliki sikap tegas serta adil terhadap bawahannya.

Kepala madrasah juga sudah melaksanakan tugasnya sesuai dengan konsep POACE. Langkah kepala madrasah dalam merumuskan perencanaan adalah dengan menganalisis ini namun hakikatnya mkepala madrasah dengan guru sama-sama melakukan kegiatan analisis, langkah selanjutya adalah menentukan tujuan, merumuskan dan menentukan program dan pengambilan keputusan. Sedangkan dalam pelibatan perumusan perencanaan semua guru, dan karyawan serta yayasan juga terlibat dalam pelibatan pengambilan keputusan.

Pengorganisasian yang dilakukan pemimpin perempuan dalam pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam adalah dengan membuat struktur

organisasi, pembagian tugas dan tanggung jawab, yang menjadi pertimbangan para pemimpin perempuan dalam memberikan tugas dan tanggungjawab adalah dari kemampuan, disiplin dan tanggungjawab. Kepala madrasah dalam memberikan tugas juga bersifat adil, tidak memihak dan taraf kesulitannya sama. Dengan melihat dan mempertimbangkan kemampuan para guru dan karyawan, sehingga pembagiannya lebih mudah dan tidak ada hambatan dan semua pekerjaan bisa terlaksana dengan baik.

Dalam menggerakkan para guru dan karyawan dalam bekerja, kepala madrasah memberikan teladan terlebih dahulu dengan memberikan contoh kepada para bawahannya untuk mematuhi peraturan yang berlaku, memberikan *reward*, *punishment*, nasehat, insentif, kepala madrasah memberikan tambahan pengetahuan kepada para guru dengan mengikutkan seminar, pelatihan, menciptakan suasana kekeluargaan, melengkapi sarana-prasarana, sampai memberikan makanan untuk di makan bersama-sama. Kepala madrasah dalam menggerakkan para guru dan karyawan melihat kondisi dan situasi yang ada madrasah, namun pada dasarnya kepala madrasah perempuan dalam menggerakkan para guru dan karyawan dengan caranya sendiri sebagai kepala madrasah perempuan yang bersifat lemah lembut dan penyayang, sehingga para guru bisa merasa nyaman dengan kinerja pemimpinnya. Kepala madrasah perempuan dalam kinerjanya untuk meningkatkan kinerja guru adalah dengan menerapkan sistem terbuka, semua pendapat guru akan kepala madrasah dengar dan pertimbangkan. Sehingga kepala madrasah tahu kekurangan dan kesulitan

para bawahannya, dan segera mengambil tindakan untuk mencari solusi yang tepat bagi permasalahan kerja para guru dan karyawan.

Pengawasan yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan penilaian yang kepala madrasah lakukan dengan cara rahasia. Kepala madrasah menilai para guru tanpa sepengetahuan guru dan karyawan, kepala madrasah memiliki catatan tersendiri yang kemudian akan diberitahukan kepada para guru dan karyawan saat diadakan rapat khusus 2 bulan sekali. Tentang kinerja para guru dan karyawan sendiri selama ini. Namun disini ada kelemahan dalam hal laporan lisan dan supervisi langsung. Untuk laporan lisan ini memiliki segi kelemahan karena kepala madrasah jelas tidak memiliki dokumen (laporan tertulis) padahal laporan tertulis ini penting untuk dijadikan panduan di kemudian hari. Hanya saja kepala madrasah memiliki catatan kekurangan dan kelebihan kinerja guru yang akan disampaikan saat rapat forum diadakan.

Evaluasi yang dilakukan kepala madrasah sudah terbilang cukup baik. Karena evaluasinya dilakukan langsung saat berhadapan dengan para guru baik secara individu, maupun disaat rapat dilakukan.

Dengan demikian kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam kinerjanya sudah dapat dikatakan efektif, dan sesuai dengan kinerja kepala sekolah secara umum. Meski ada beberapa kekurangan, semua itu dikarenakan faktor usia kepala madrasah yang sudah hampir pensiun, tapi secara garis besar sudah memenuhi syarat kinerja yang baik sebagai pemimpin lembaga pendidikan Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- Malahayati. *I'm the Boss*. Yogyakarta: Jogja Bangkit Publisher, 2010
- Mukhtar, Naqiyah. *Kontroversi Presiden Perempuan*. Purwokerto: STAIN Press, 2009
- Mulyasa, H.E. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara 2013
- Musbikin, Imam. *Menjadi Kepala Sekolah Yang Hebat*. Riau: Zanafa Publishing, 2013
- Musdah Mulia, Siti. *Muslimah Perempuan Pembaru Keagamaan Reformis*. Bandung: PT Mizan Pustaka. 2004
- O'Leary, Elizabeth. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2002
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2010
- Rohmat. *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*. Purwokerto: STAIN Press, 2010
- Ropi, Ismatu dan Jamhari. *Citra Perempuan Dalam Islam*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003
- Roqib, Moh. *Pendidikan Perempuan*. Purwokerto: STAIN Press, 2003
- S. Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003
- Soetopo, Hendiyat dan Wasty Soemanto. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: PT Bina Aksara, 1988

Subhan, Zaitunah. *Perempuan dan Politik Dalam Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2010

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010

Suharsaputra, Ugar. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2010

Sukarno, dkk. *Rencana Kerja Sekolah Pedoman Pembuatan Administrasi Kepala Sekolah/ Madrasah Untuk Persiapan Menghadapi Penilaian Kinerja Kepala Sekolah/ Madrasah SD/ MI/ &SMP/ MTS*. Jakarta: Paguyuban Pajang Rahayu, 2010

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2002

Zakiah Munir, Lili. *Memposisikan Kodrat*. Bandung: Mizan, 1999



IAIN PURWOKERTO