

BAB IV

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DI PONDOK PESANTREN NURUL HUDA AL-ISLAMI PEKANBARU

A. Gambaran Umum Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Profil Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami berdiri pada tahun 1997, hingga saat ini berarti Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami sudah berjalan dua puluh tiga tahun. Nomor statistik Madrasah (NSM) Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami (Madrasah Tsanawiyah) Nurul Huda Al-Islami telah berdiri sejak tahun 1997 dengan Nomor Statistik Madrasah (NSM) 212147101019, keberadaan Madrasah yang berada ditingkat pertama inilah yang menjadi salah satu alasan yang mengilhami berdirinya lembaga pendidikan yang setingkat lebih tinggi, sehingga diharapkan abiturent yang telah menamatkan pendidikan di jenjang pertama yang notabene baru selesai dan wajar 6 tahun dapat terus melanjutkan pendidikannya ditingkat lanjutan menengah pertama. Proses pendirian madrasah ini memakan waktu lebih kurang tiga tahun.

Selain untuk menampung lulusan dari siswa yang telah menamatkan ditingkat Dasar, pendirian Madrasah ini juga didasari atas adanya dorongan dari orang tua murid yang anaknya menamatkan pendidikan ditingkat Madrasah Dasar untuk dapat meneruskan pendidikan dijenjang selanjutnya, sehingga selain dapat meneruskan pendidikan formal di Yayasan Pondok

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Pesantren Nurul Huda Al-Islami juga terus melanjutkan pendalaman materi keagamaan melalui pengajian (mondok) di Yayasan pondok pesantren ini, selain dari itu juga merasa kehadiran lembaga pendidikan dirasa dapat membantu ketertiban lingkungan baik pada jangka pendek atau panjang karena anak-anak di sekitar lingkungan yayasan dapat terkonsentrasi pada pendidikan yang ada, sedangkan masyarakat sekitar dapat menemukan tempat sandaran bagi persoalan-persoalan keagamaan yang muncul dalam kehidupan sehari-hari untuk diselesaikan menurut kaidah agama di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami yang kelak memiliki berbagai jenjang pendidikan. Juga karena keberadaan yayasan ini dirasa telah terbukti ikut partisipasi aktif dalam upaya turut mencerdaskan sumberdaya manusia yang berilmu dan berakhlakul karimah, yakni perpaduan antara pengetahuan duniawiyah yang diramu dengan ilmu agama untuk bekal ukhrawiyah.

Sebagaimana misi yayasan yang menjadi sebuah payung dari lembaga pendidikan, maka Madrasah Tsanawiyah ini tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan lembaga pendidikan yang bernaung di sebuah lembaga penyelenggara pendidikan, yakni Yayasan Pondok Pesantren Nurul Huda al-Islami (YPPNH) yang dipimpin oleh KH. Maqsudi Jamsari yang bergerak dibidang pendidikan formal maupun non formal.

Yayasan ini sendiri mulai berdiri secara moral atau cikal bakal sejak tahun 1982, tetapi baru dijadikan legal formal dihadapan Notaris pada tanggal 22 Juni 1999 yang dipatenkan melalui sertifikat Notaris No. 67 atas nama Titik Utoyo, SH. Tingkat pendidikan yang akan dicapai oleh yayasan ini,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



sebagaimana tercantum dalam akte pendirian yayasan disebutkan bahwa yayasan akan mendirikan lembaga pendidikan mulai dari tingkat Taman Kanak-Kanak sampai Perguruan Tinggi Islam. Menindak lanjuti hal inilah, maka yayasan terus berbenah diri mengembangkan sayapnya dengan mendirikan jenjang pendidikan setingkat lanjutan yang diberi nama Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah.⁷⁸

Di antara persoalan yang menarik adalah bahwa nama yayasan penyelenggara pendidikan adalah Nurul Huda, sedangkan lembaga pendidikan yang dinaunginya bernama Miftahul Hidayah. Ketika peneliti menanyakan mengapa yang ini bias terjadi, maka jawaban yang peneliti peroleh adalah bahwa di kompleks yayasan terdapat masjid tua yang telah lama berdiri sebelum yayasan ini dibangun, dan demi menghormati masjid dan para tokoh agama yang ada, maka setelah melalui musyawarah disepakati dan diputuskan bahwa seluruh lembaga pendidikan yang dinaungi oleh yayasan ini diberi nama "Miftahul Hidayah". Sedangkan nama Nurul Huda Al-Islami hanya dipakai untuk identitas pondok pesantrennya saja. Hal ini terbukti bahwa saat ini telah berdiri Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA), Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Madrasah Tinggi Agama Islam (masih dalam proses) yang semuanya memakai nama Miftahul Hidayah.

2. Struktur Organisasi

Sebagai institusi pendidikan, Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah mempunyai Struktur organisasi yang secara heirarki

⁷⁸ Akte Notaris Pendirian Yayasan Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami



UIN SUSKA RIAU

bertanggung jawab dalam mengelola, memelihara dan melaksanakan pendidikan agar tertata secara manajerial, hal ini demi adanya tanggung jawab hukum, sebab Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah juga merupakan institusi pendidikan formal dan legal.

Secara umum, Struktur Organisasi yang ada Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru terbagi atas empat Kepengurusan, yaitu Struktur Personalia Pengurus Pondok, Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Nurul Huda, dan Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah. Adapun Rincian dari Struktur Organisasi pada Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami adalah sebagai berikut:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

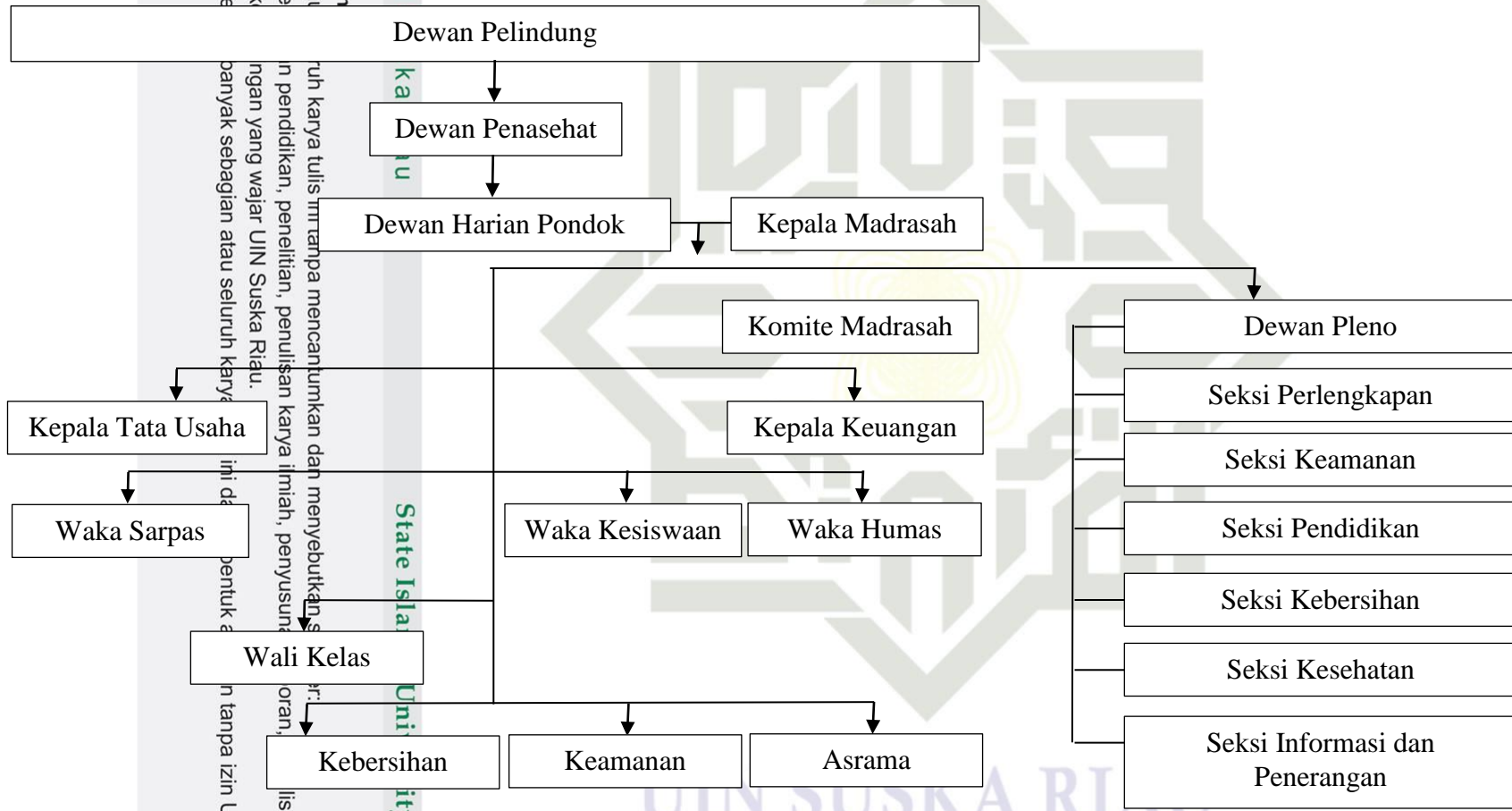
©Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



UIN SUSKA RIAU

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Nurul Huda Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruhnya atau membuat karya turunan atau menyuntingnya tanpa izin UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memamerkan hak cipta ini di media massa atau publikasi lainnya tanpa izin UIN Suska Riau.

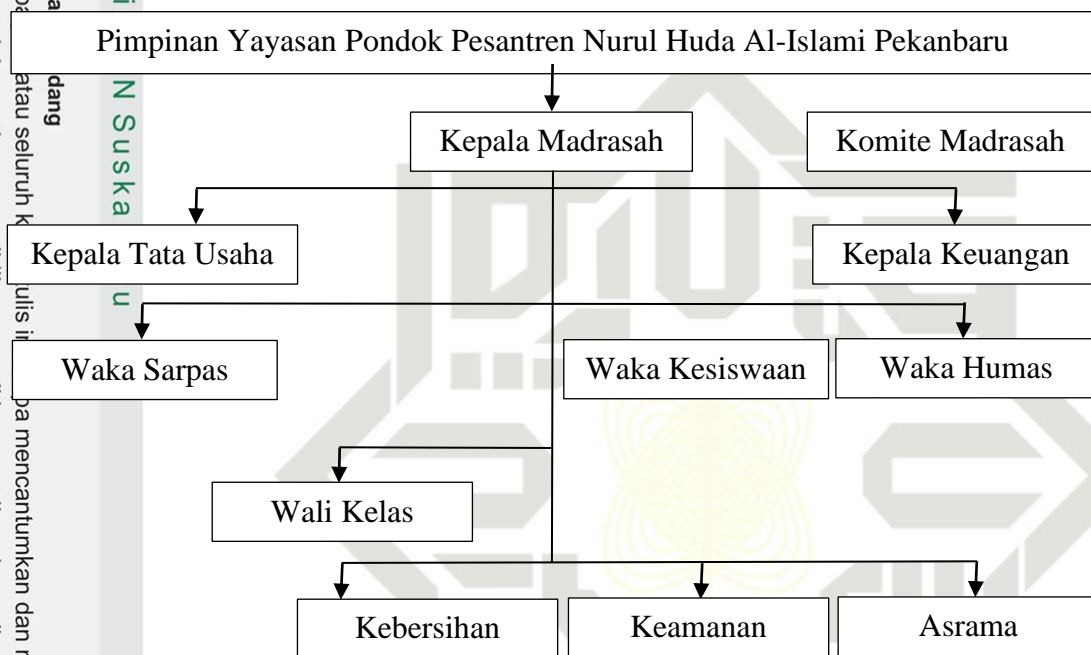
© Hak cipta milik UIN

State Islamic University of Sultan Syarif



Adapun struktur organisasi yang ada pada Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:

4.2. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru



Adapun Rincian tugas dari masing-masing bidang adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Madrasah. Adapun tugas Kepala Madrasah adalah sebagai berikut:
 - 1) Merencanakan program kerja Madrasah
 - 2) Merencanakan RABS
 - 3) Mengkoordinir perencanaan dan pelaksanaan Rencana Iyuran Pendapatan Madrasah (RIPS)
 - 4) Mengkoordinir kegiatan US/UN dan penerimaan siswa baru

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta Milik

N Suska

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

- 5) Mengawasi dan membina pengelolaan Kegiatan Pembelajaran (KBM).
 - 6) Merencanakan dan membina pengembangan profesi dan karir staf.
 - 7) Mengkoordinir pelaksanaan bimbingan siswa
 - 8) Merencanakan pengembangan, pendayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana.
 - 9) Menyelenggarakan administrasi Madrasah.
 - 10) Mengkoordinir pengembangan kurikulum.
 - 11) Mengevaluasi kegiatan program kerja Madrasah.
- b. Wakil Kepala Madrasah. Adapun Tugas wakil Kepala Madrasah adalah sebagai berikut:
- 1) Memasyarakatkan dan mengembangkan kurikulum
 - 2) Menyusun kriteria kenaikan kelas dan persyaratan kelulusan bersama ketua jurusan dan ketua program studi.
 - 3) Mengkoordinir lulusan Madrasah
 - 4) Mensosialisasikan penerimaan siswa baru
 - 5) Menyusun program kerja siswa dan pembinaannya
 - 6) Membina dan mengkoordinasikan aktifitas OSIS, Pramuka, dan kegiatan ekstra lainnya
 - 7) Membuat laporan kerja
- c. Tata Usaha. Adapun Tugas Tata Usaha pada Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah adalah sebagai berikut :
- 1) Mengatur administrasi surat menyurat



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 2) Melaporkan perihal kelengkapan Madrasah
- 3) Mengatur jalur keluar masuk surat menyurat
- 4) Mengsosialisasikan Madrasah
- 5) Membuat laporan kerja.

d. Bendahara Tugas bendahara adalah sebagai berikut :

- 1) Menerima dan menglokasikan untuk kebutuhan rumah tangga Madrasah
- 2) Membantu Kepala Madrasah menyusun RAPBS
- 3) Menyusun laporan keuangan
- 4) Guru Tugas guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah adalah melaksanakan peran belajar dan mengajar secara professional.

Tujuan Kelembagaan

Sebagai sebuah organisasi pendidikan, yayasn ini jelas mempunyai tujuan. Bahkan pendirian lembaga ini mempunyai tujuan yang akan dicapai dengan jelas dan terencana baik tujuan dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Selain itu tujuan dalam skala mikro dan tujuan dalam skala makro. Namun, karena lembaga pendidikan ini bernaung di bawah yayasan Pondok Pesantren Nurul Huda allIslami, maka apa yang menjadi tujuan lembaga ini seiring dengan tujuan yayasan dimaksud. Dalam skala mikro lembaga ini bertujuan sebagai berikut:

- a. Berusaha mendidik dan menciptakan generasi muslim menjadi generasi yang tangguh dan Islami yang dilengkapi dengan pengetahuan iman dan taqwa yang memadai.



b. Menyalurkan aspirasi masyarakat muslim agar anak-anak mereka dapat terus menuntut ilmu di lembaga ini, sehingga pengetahuan agama yang dipelajari dapat terus ditingkatkan dan disertai dengan pendidikan formal yang berlaku di Negara Republik Indonesia.

c. Menanamkan dan mengajarkan pengetahuan Islam kepada para siswa sebagai bekal dalam menghadapi kehidupan di masa mendatang.

d. Mencetak kader-kader yang berakhlak mulia melalui contoh dan teladan yang nyata dan baik.

Sedangkan tujuan lembaga ini secara makro adalah sebagai berikut :

a. Menjalankan amanah agama yang dibawa oleh Rasulullah SAW, yakni dakwah li I'la'I kalimatillah (meninggikan agama Allah) di muka bumi ini dengan melalui jalan pendidikan agama.

b. Ikut berpartisipasi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia, serta meningkatkan pembangunan masyarakat di bidang sumber daya manusia dari sisi pendidikan agama, latihan-latihan, keterampilan, kesehatan, social dan kebudayaan memajukan dan meningkatkan kesejahteraan yang secara umum sesuai serta berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Negara Republik Indonesia.

c. Membuka lapangan pekerjaan bagi para intelektual muslim untuk dapat menyalurkan ilmu pengetahuan yang telah diserap dari berbagai perguruan tinggi dan pondok pesantren di tanah air, sesuai dengan bidang keahlian dari institusi pendidikan masing-masing.

Selain dari tujuan-tujuan di atas, lembaga pendidikan ini mempunyai tujuan jangka pendek, menengah dan panjang, sesuai dengan bunyi pasal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



yang tertuang dalam Akte Notaris Yayasan Pondok Pesantren Nurul Huda al-Islami, yang tertulis sebagai berikut: Pasal 4, untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut yayasan akan melakukan usaha-usaha:

- a. Menyelenggarakan pendidikan perMadrasah yaitu dari Taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal sampai Perguruan Tinggi, Madrasah Kejuruan serta Madrasah-Madrasah Khusus.
- b. Menyantuni dan memelihara anak yatim, anak terlantar serta anak putus Madrasah untuk diberi pendidikan agama Islam sesuai dengan misi yayasan.

Jumlah dan Kualifikasi Guru

Jumlah guru yang mengajar pada Madrasah Tsanawiyah sebanyak 26 orang, terdiri dari 16 orang yang memegang berbagai mata pelajaran baik yang kurikulumnya berasal dari Departemen Agama maupun dari Dinas Pendidikan, dengan latar belakang institusi pendidikan yang berbeda-beda. 10 orang yang memegang berbagai mata pelajaran yang kurikulumnya dari pesantren. Dan 4 orang memegang mata pelajaran dari kurikulum Departemen Agama dan juga memegang kurikulum pesantren. Sementara itu pada Madrasah Aliha terdapat Tsanawiyah sebanyak 24 orang, terdiri dari 16 orang yang memegang berbagai mata pelajaran baik yang kurikulumnya berasal dari Departemen Agama maupun dari Dinas Pendidikan, dengan latar belakang institusi pendidikan yang berbeda-beda. 10 orang yang memegang berbagai mata pelajaran yang kurikulumnya dari pesantren. Dan 6 orang memegang mata pelajaran dari kurikulum Departemen Agama dan juga memegang kurikulum pesantren.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Kurikulum

Kurikulum yang dipakai di Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami adalah kurikulum mandiri yang merupakan binaan dari Madrasah Hidayatul Mubtadiin di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri Jawa Timur, dan ia tidak memakai kurikulum formal sama sekali, karena Pondok Pesantren mengeluarkan ijazah sendiri yang mata pelajarannya tidak bisa disatukan atau disamakan dengan pendidikan formal. Jadi kurikulum yang ada adalah kurikulum yang dilakukan di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri, sebagaimana yang dilaksanakan disana juga dilaksanakan di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami.

Secara lebih terinci dapat dijelaskan bahwa materi pelajaran yang diajarkan di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami hampir seluruhnya disiplin ilmu yang biasa dimasukkan sebagai ilmu-ilmu agama dan buku ajar yang digunakan juga hampir seluruhnya kitab kuning. Pada tingkat Tsanawiyah, materi pelajarannya adalah hadist, ilmu hadist, ilmu tauhid, fiqh, ilmu nahw, ilmu sharf, tajwid, dan ilmu Akhlāq. Sementara tingkat Aliyah, materi pelajarannya adalah tafsir, hadist, ilmu tafsir, ilmu tauhid, fiqh, usul al Fiqih, Qawaid al Fiqhiyyah, Fiqih Mawaris, dan ilmu akhlāq.

Jumlah mata pelajaran di MHM ini jauh lebih sedikit bila dibandingkan dengan jumlah mata pelajaran pada jenjang dan madrasah sejenis yang ber kurikulum Departemen Agama, padahal di MHM sudah dipisahkan beberapa mata pelajaran, seperti Nahw, Saraf, Bahasa Arab, dan Balaghah, yang biasa dianggap 1 (satu) mata pelajaran, yaitu Bahasa Arab di lembaga

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



lain. Data ini juga memperlihatkan bahwa MHM lebih mementingkan kedalaman ilmu yang harus dikuasai siswa daripada keluasan ilmu. Sementara materi yang paling banyak dipelajari dan akhirnya menjadi ciri khas MHM adalah Bahasa Arab dengan berbagai pirantinya yaitu Nahw, Saraf, dan Balaghah. Kemudian disusul dengan materi fiqih dengan materi pendukungnya yaitu Qawa'idul Fiqhiyah, Usul Fiqh, dan Fiqih Mawarith.

Buku ajar tingkat Ibtida'iyah untuk mata pelajaran Nahwu, sebagai misal, adalah Al-'Awāmil untuk kelas III, al-Ajurniyah untuk kelas IV, Al-Fushul al-Fikriyah untuk kelas V, dan Al-'Amrīti untuk kelas VI. Sedangkan tingkat tsanawiyah menggunakan Alfiyah ibn Mālik untuk kelas I dan II, Qawā'id al-Γrāb dan Al-Γrāb juga untuk kelas I. Untuk mata pelajaran Saraf tingkat Ibtidaiyah menggunakan Al-Amsilah alTasrīfiyyah dan, Qā'idah Nathar untuk kelas III, Al-Amsilah alTasrīfiyyah, Al-Qawā'id al-Σarfiyah, dan Al-'Ilal untuk kelas IV, AlAmsilah al-Tasrīfiyyah dan Al-'Ilal untuk kelas V, dan Al-Maqṣud untuk kelas VI. Materi pelajaran Saraf juga tidak diajarkan di tingkat Aliyah. Untuk mata pelajaran fiqh tingkat Ibtida'iyah menggunakan Fasalātan dan Hidāyah al-Mubtadi' untuk kelas I, Safinah al-Salāh untuk kelas II, Tanwīr al-Hijā untuk kelas III, Sulam at-Taufiq untuk kelas IV, Fath al-Qarīb untuk kelas V dan VI, dan 'Uyun al-Masā'il li an-Nisā' untuk kelas VI. Sementara tingkat Tsanawiyah kelas I, II, dan III

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



menggunakan Fath al-Mu`in dan `Aliyah kelas I, II, dan III menggunakan Al-Mahalli.⁷⁹

Berangkat dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kurikulum madrasah diniyah di pesantren tempat penelitian adalah kurikulum mandiri, tidak menggunakan kurikulum yang disusun oleh Departemen Agama untuk madrasah diniyah. Kurikulum madrasah diniyah di Pesantren Lirboyo didasarkan pembahasan berdasarkan topik-topik yang ada di kitab kuning yang dijadikan sumber ajar, sedangkan kurikulum yang disajikan Departemen Agama didasarkan topik-topik yang ditentukan tanpa menyertakan referensi sebagai sumber ajar.

Waktu belajar tingkat Tsanawiyah dan Aliyah juga dibagi menjadi 2 (dua) hissah. Hissah ulā, Jam 20.00 sampai 21.30 WIB, digunakan untuk muhāfazah selama 15 menit, pendalaman selama 15 menit, dan menyampaikan pelajaran selama 60 menit. Sementara hissoh thāniyah, jam 21.30 sampai 22.30 Istiwa”, digunakan untuk menyampaikan pelajaran selama 60 menit. Berikut ini adalah daftar pelajaran pada Tingkat Madrasah Tanawiyah dan Madrasah Aliyah Miftahulu Hidayah berdasarkan pada kurikulum Lirboyo.

Tabel 4.1: Daftar Pelajaran pada Tingkat Madrasah Tanawiyah Nurul Huda Al-Islami

No	Mata Pelajaran	Nama Kitab	Kelas	Pengampuh	Keterangan
	Hadis	Arbain Nawawi	III	Munawwib	
	Ilmu Tajwid	Tanwirul Qori	I	Munawwib	
		Hidayatus Sibyan	II	Munawwib	
		Tuhfatul Athfal	III	Munawwib	

⁷⁹ Dr. ALI ANWAR, M. Ag. *Pembaruan Pendidikan Di Pesantren Lirboyo Kediri*, Cetakan I, (Kediri: Pustaka Pelajar, 2011). H. 109.



Mata Pelajaran	Nama Kitab	Kelas	Pengampuh	Keterangan
Ilmu Tauhid	Aqidatul Awam	I	Munawwib	
	Tijanud Darori	II	Munawwib	
	Khoridatul Bahiyah	III	Munawwib	
Ilmu Fiqh	Mabadil Fiqh	I	Mustahiq	
	Sullamut Taufiq	II	Mustahiq	
	Fath al - Qorib	III	Mustahiq	Ibadah dan Mu'amalah
Ilmu Nahw	Awamil Jurjani	I	Mustahiq	
	Matan Jurmiyah	I	Mustahiq	
	Imrithi	I	Mustahiq	
Ilmu Sarf	Al-Amtsilah Al-Tashrifiyah	I	Mustahiq	Tsulatsi Mujarrod s.d. Ruba'i Mulhaq
		II	Mustahiq	Tsulatsi Mazid dan Ruba'i Mazid
		III	Mustahiq	Tashrif Lughowi
	Al-Qowa'idus Shorfiyah	II	Mustahiq	Juz Awwal
		III	Mustahiq	Juz Tsani
Al-I'lal	III	Mustahiq		
Ilmu Akhlāq	Alala	I	Munawwib	
	Washoya	II	Munawwib	
	Taisirul Kholaq	III	Munawwib	
Muhafazah	Awamil dan Tashrif	I		
		II		
	Qowa'id Shorfiyah	III		
Imrithi	III			
Imlā'				

Sumber: Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 2020.

Sementara itu, daftar pelajaran pada Tingkat Madrasah Aliyah berdasarkan pada kurikulum Lirboyo adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2: Daftar Pelajaran pada Tingkat Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami

No	Mata Pelajaran	Nama Kitab	Kelas	Pengampuh	Keterangan
1	Ilmu Tafsir	Itmamud Diroyah	I	Munawwib	
			II	Munawwib	
			III	Munawwib	
2	Hadis	Bulughul Marom	I	Munawwib	
			II	Munawwib	

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kitab atau naskah, atau tujuan lainnya; b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Mata Pelajaran	Nama Kitab	Kelas	Pengampuh	Keterangan
Ilmu Fiqh	Khoridah	III	Munawwib	
		I	Mustahiq	
		II	Mustahiq	
Ilmu Fiqh	Fathul Mu'in	III	Mustahiq	-
		I	Mustahiq	
		II	Mustahiq	
Ilmu Fiqh	Al-Waroqot	III	Mustahiq	
		I	Mustahiq	
		II	Mustahiq	
Ilmu Akhlāq	Tahliyah	III	Munawwib	
		I	Munawwib	
		II	Munawwib	
Ilmu Akhlāq	Ta'limul Muta'allim	III	Munawwib	
		I	Munawwib	
		II	Munawwib	
Fiqh Mawarits	Iddatul Faridl	III		
Qo'idah Fiqhiyyah	Faroidul Bahiyah	III		
Muhāfazah				
Imlā'				

Sumber: Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 2020.

Kurikulum untuk Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Nurul Huda Al-Islami

adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3: Daftar Pelajaran pada Tingkat Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah

No	Madrasah Tsanawiyah	Madrasah Aliyah
1	Bhs. Inggris	Matematika
2	Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan	Aqidah Akhlaq
3	IPS	Fiqh
4	Alqur'an H	Bhs. Inggris
5	PPKN	A. Hadist
6	Aqidah Akhlak	Sosiologi
7	Aswaja	PKN
8	Bahasa Arab	Bhs. Arab
9	Bahasa Indonesia	Sejarah
10	SKI	Penjaskes
11	Fiqh	Geografi
12	Matematika	Biologi



13		Bhs. Indonesia
14		Ekonomi
15		Aswaja
16		SKI

Sumber: Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 2020.

Berdasarkan pada pemaparan kurikulum Tingkat Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah, maka kurikulum yang digunakan oleh Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah berpedoman pada kurikulum yang ditetapkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia, yaitu berdasarkan pada Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 184 Tahun 2019 Tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Pada Madrasah.

Dalam aspek kurikulum madrasah tidak harus mengganti kurikulum yang sudah ada seperti KTSP dan K-13, namun mencoba melakukan pengembangan dengan pendekatan-pendekatan rasional, konstruktif, dan dialogis. Pengembangan kurikulum madrasah dapat dilakukan dengan menggagas program atau kegiatan ekstrakurikuler yang mapu meningkatkan citra madrasah. Kegiatan tersebut antara lain seperti: 1) Sain dan teknologi (pendalaman materi, teknologi tepat guna, pengolahan hasil pertanian/perkebunan); 2) Bahasa asing (inggris, arab, mandarin, dan sebagainya); 3) Seni budaya lokal meliputi (seni tari, surat lukis, beladiri dan sebagainya); 4) Pengembangan soft skill.

6. Kondisi Santri Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Penilaian terhadap keberhasilan madrasah atau Kepala Madrasah, dapat dilihat dari jumlah siswa atau santri yang ada pada madrasah tersebut. Semakin banyak santri, maka minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di madrasah tersebut juga semakin bagus. Begitu pula jika semakin sedikit santrinya, maka kualitas madrasah tersebut juga kurang baik, dan kurang diminati oleh

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.



masyarakat. Adapun jumlah santri yang ada di Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Nurul Huda di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4: Jumlah Santri Pada Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Nurul Huda di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

No	Tingkat	Kelas	Putra	Putri	Total
1	Tsanawiyah	1a	32	33	65
		1b	31	33	64
		2a	33	33	66
		2b	32	29	61
		3a	25	26	51
		3b	23	24	47
	Jumlah		176	178	354
2	Aliyah	1	14	13	27
		2	14	14	28
		3	26	28	54
	Jumlah		54	55	109

Sumber: Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 2020

Adapun jumlah dan pembagian santri yang ada di Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5: Jumlah Santri Pada Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

No	Tingkat	Kelas	Putra	Putri	Total
1	Tsanawiyah	1a	29	29	58
		1b	30	29	59
		2a	27	30	57
		2b	29	28	57
		3a	21	22	43
		3b	22	22	44
	Jumlah		158	160	318
2	Aliyah	1	17	19	36
		2	23	18	31



	3	29	32	61
Jumlah		69	69	128

Sumber: Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 2020

Kondisi Sarana dan Prasarana di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Selain tenaga pendidik dan peserta didik, maka untuk melihat kondisi madrasah, maka juga penting bagi peneliti untuk melihat kondisi sarana dan prasarana penunjang kegiatan pembelajaran Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. Adapun kondisi Sarana dan prasarana di Taman Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6: Data Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

No	Jenis Sarpras	Jumlah
1	Asrama Putri	4
2	Asrama Putra	3
3	Ruang Belajar Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda	6
4	Ruang Belajar Madrasah Aliyah Nurul Huda	12
5	Ruang Belajar Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah	6
6	Ruang Belajar Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah	12
7	Masjid	1
8	Auditorium/Aula	3
9	Lapangan	1
10	Pentas	1
11	Kantor	4
12	Perpustakaan	1

Sumber: Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 2020

- Hal-cipta Dilindungi Undang-undang
1. Barang siapa mengutip sebagian atau seluruhnya karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda

a. Pengambilan Keputusan.

Berdasarkan pada dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku, maka perlu untuk melihat tanggapan dari Kepala Madrasah dan guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah tentang proses pengambilan keputusan oleh seorang Kepala Madrasah terkait dengan proses pembelajaran. Untuk menilai kemampuan Kepala Madrasah dalam mengambil keputusan yang baik, maka dapat dilihat dari tanggapan guru dan Kepala Madrasah tentang proses pengambilan keputusan oleh seorang Kepala Madrasah, terkait dengan proses pembelajaran.

Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda adalah sebagai berikut:⁸⁰

“Permasalahan dalam pengambilan keputusan itu memang sulit, namun saya sudah mencoba untuk menetapkan sebuah keputusan ini tentu saja membutuhkan proses yang melibatkan banyak pihak, mulai dari guru, hingga dari pihak yayasan. Kalau masalah penetapan penilaian kinerja guru, maka saya tentu saja memiliki penilaian tersendiri yang tidak diberitahukan kepada masing-masing guru. Namun saya terus berusaha untuk memberikan informasi tentang hal-hal yang menjadi pertimbangan saya dalam menilai kinerja guru, baik itu saat pembelajaran, hingga proses penilaian dilakukan”.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa: Kepala Madrasah telah melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Hal ini bertujuan agar setiap

⁸⁰Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah bisa diterima, dan dilaksanakan oleh para guru dan pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan keputusan tersebut.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda melalui hasil wawancara berikut:⁸¹

“Selama ini yang saya ketahui, kebijakan-kebijakan yang dihasilkan oleh Kepala Madrasah ini cenderung kurang memperhatikan kondisi disekitarnya, serta kondisi dalam organisasi. Selain itu, juga kurang melibatkan para guru dalam setiap pengambilan keputusan. Jadi ini akan menyulitkan guru dalam proses pembelajaran, karena guru yang melaksanakan kebijakan tersebut. Jika kebijakan tersebut kurang tepat, ya nantinya akan memberatkan guru”.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah M Nurul Huda yang lain menunjukkan bahwa:⁸²

“Saya kira Kepala Madrasah sudah cukup melaksanakan proses pengambilan keputusan dengan cukup baik, karena sering melibatkan para guru dalam proses pengambilan keputusan. Namun, terkadang ada keputusan-keputusan tertentu yang hanya ditetapkan sendiri oleh Kepala Madrasah, tanpa melibatkan guru”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan guru, maka dapat dilihat bahwa: tidak semua keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah melibatkan para guru. Seharusnya setiap keputusan atau kebijakan yang dikeluarkan oleh Kepala Madrasah harus melibatkan para guru, terutama keputusan yang berkaitan dengan pembelajaran. Karena dalam proses pembelajaran, gurulah yang melaksanakan keputusan tersebut. Jadi keputusan tersebut harus dapat

⁸¹ Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 10 November 2020, Jam 11.00 Wib.

⁸² Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.



diterima oleh para guru, kalau keputusan tersebut kurang diterima oleh guru, maka kebijakan tersebut kurang dilaksanakan dengan baik oleh para guru.

Selanjutnya, dalam menilai kemampuan Kepala Madrasah dalam pengambilan keputusan, maka penting untuk melihat tanggapan guru dan Kepala Madrasah terkait dengan Pengalaman Seorang Kepala Madrasah Dalam Mengambil Keputusan. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda adalah sebagai berikut:⁸³

“Dalam proses pengambilan keputusan, maka saya perlu untuk belajar dari pengalaman dari kebijakan-kebijakan terdahulu, agar kebijakan yang saya tetapkan tidak bertentangan dengan kebijakan sebelumnya dan tidak bertentangan dengan kebijakan-kebijakan organisasi”.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa: Kepala Madrasah telah melihat berbagai kebijakan terdahulu, yang berkaitan dengan keputusan yang akan dibuatnya. Hal ini bertujuan agar kebijakan yang ditetapkan tidak bertentangan dengan kebijakan sebelumnya. Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda melalui hasil wawancara berikut:⁸⁴

“Sebagai seorang pimpinan yang baik, tentu tidak akan membuat kebijakan yang bertentangan dengan kebijakan sebelumnya. Begitu juga dengan Kepala Madrasah, namun Kepala Madrasah ini sering membuat kebijakan yang bertentangan dengan kebijakan-kebijakan sebelumnya. Sehingga kita merasa berat untuk melaksanakannya.

⁸³ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

⁸⁴ Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 10 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah M Nurul Huda yang lain menunjukkan bahwa:⁸⁵

“Seharusnya kebijakan-kebijakan yang dibuat tidak bertentangan dengan kebijakan sebelumnya, namun lebih menyempurnakan kebijakan sebelumnya. Dan mencari kelemahan untuk disempurnakan. Sehingga kebijakan yang baru tersebut bisa dilaksanakan dengan baik oleh para guru”.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa: Kepala Madrasah telah melihat berbagai kebijakan terdahulu, yang berkaitan dengan keputusan yang akan dibuatnya. Hal ini bertujuan agar kebijakan yang ditetapkan tidak bertentangan dengan kebijakan sebelumnya. Selain itu, penting untuk melihat pelaksanaan kebijakan sebelumnya oleh para guru. Hal ini bertujuan agar kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Madrasah bisa diterima dan dijalankan oleh para guru. Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh para guru tsanawiyah yang ada di Pondok Pesantren Nurul Huda. Guru merasa kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah sering bertentangan dengan kebijakan-kebijakan sebelumnya. Seharusnya Kepala Madrasah tidak bisa membuat kebijakan yang bertentangan dengan kebijakan sebelumnya, dan hanya bisa mencari kelemahan kebijakan sebelumnya untuk disempurnakan.

Indicator selanjutnya untuk menilai kemampuan Kepala Madrasah dalam mengambil keputusan adalah terkait dengan kesesuaian fakta di madrasah dengan proses pengambilan keputusan seorang Kepala Madrasah.

⁸⁵ Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islam Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.



Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda adalah sebagai berikut:⁸⁶

“Saya pastinya selalu melihat kebutuhan dari madrasah, guru, dan siswa dalam melaksanakan setiap keputusan. Selain itu, setiap kebijakan yang saya putuskan selalu memperhatikan guru dalam melaksanakan kebijakan tersebut, kalau sulit dilaksanakan, ya kenapa harus ditetapkan. Pokoknya kebijakan yang dibuat harus sesuai dan tidak membuat guru merasa kesulitan untuk menjalankannya”.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru

Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda melalui hasil wawancara berikut:⁸⁷

“Saya harap Kepala Madrasah lebih melihat kondisi madrasah, barulah membuat keputusan yang tepat untuk setiap kondisi tersebut. Agar keputusan yang dibuat sesuai dengan yang diharapkan, dan dapat dilaksanakan dengan baik oleh seluruh guru, maupun santri.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah M

Nurul Huda yang lain menunjukkan bahwa:⁸⁸

“Dalam pengambilan keputusan, Kepala Madrasah kurang mempertimbangkan kondisi yang terjadi dalam madrasah maupun dalam pondok pesantren. Sehingga keputusan atau kebijakan yang dihasilkan kurang sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan. sementara itu dalam proses penilaian kinerja guru, maka Kepala Madrasah seringkali hanya melihat hasil dari proses pembelajaran, namun tidak melihat berbagai masalah dalam proses pembelajaran. Seharusnya sebagai penilai kinerja guru, yang mengambil keputusan kinerja guru tersebut baik atau tidak, maka Kepala Madrasah seharusnya mampu untuk menilai guru, mulai dari proses pembelajaran hingga hasil pembelajaran”.

⁸⁶ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

⁸⁷ Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 10 November 2020, Jam 11.00 Wib.

⁸⁸ Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat dilihat bahwa, keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah selalu memperhatikan kondisi atau fakta yang ada di madrasah, seperti kemampuan guru dalam melaksanakan kebijakan tersebut, serta kebutuhan para santri dalam belajar. Sehingga setiap kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Sementara itu, hasil wawancara dengan para guru, maka dapat dilihat bahwa keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah kurang memperhatikan kondisi madrasah, baik kondisi guru, sarana prasarana, dan juga siswa. Hal ini menyebabkan keputusan yang dihasilkan oleh Kepala Madrasah kurang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan madrasah. Sehingga, para guru akan merasa kesulitan untuk menjalankan keputusan tersebut.

Selanjutnya dalam proses pengambilan keputusan, sangat perlu untuk melihat wewenang yang dimiliki oleh seorang pimpinan. Hal ini juga harus dilihat dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang Kepala Madrasah. Oleh karena itu, penting dalam penelitian ini untuk melihat penggunaan wewenang Kepala Madrasah dalam proses pengambilan keputusan. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda adalah sebagai berikut.⁸⁹

“Saya menetapkan keputusan berdasarkan pada pendapat yang disampaikan kepada guru, dan memilih kebutuhan dan pendapat yang paling banyak dari para guru.”

⁸⁹Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda melalui hasil wawancara berikut:⁹⁰

“Saya lihat Kepala Madrasah lebih mementingkan sekelompok guru, dan juga lebih terpengaruh oleh sekelompok guru tersebut dalam proses pengambilan keputusan.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah M Nurul Huda yang lain menunjukkan bahwa:⁹¹

“Keputusan Kepala Madrasah biasanya dipengaruhi oleh orang-orang yang dekat dengan dia, walaupun keputusan berada di tangan Kepala Madrasah, namun tidak jarang keputusan tersebut, merupakan aspirasi dari sekelompok guru saja. Tanpa memandang pendapat atau aspirasi dari guru lainnya”.

Dengan demikian, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah tetap memiliki wewenang penuh untuk memutuskan atau menentukan suatu kebijakan yang akan diterapkan di madrasah tersebut. Namun pada proses pengambilan keputusan, Kepala Madrasah tetap mempretimbangkan pendapat dari para guru. Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh para guru, yang menyatakan keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah merupakan wewenang dari Kepala Madrasah. Namun pada beberapa keputusan yang dibuat, keputusan Kepala Madrasah lebih sering dipengaruhi oleh sekelompok guru, dan tidak memandang pendapat atau masukan dari guru lainnya.

⁹⁰ Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 10 November 2020, Jam 11.00 Wib.

⁹¹ Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.



b. Motivasi

Dalam rangka menilai kemampuan memotivasi guru dalam bekerja, maka dapat dilihat dari kemampuan Kepala Madrasah untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang dimiliki oleh para guru. Hal pertama yang perlu dilihat adalah tentang kemampuan Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi intrinsik dari para guru. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda adalah sebagai berikut:⁹²

“Saya rasa untuk meningkatkan motivasi intrinsik adalah dengan memahami kebutuhan para guru dalam mengajar, seperti kebutuhan akan buku pelajaran, kebutuhan sarana dan prasarana pendukung kegiatan pembelajaran. Dengan dilengkapi kebutuhannya tersebut guru akan lebih mudah dan nyaman dalam mengajar, sehingga dapat meningkatkan motivasi para guru”.

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indikator kemampuan memotivasi secara intrinsik secara maksimal. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:⁹³

“Saya melihat banyak guru yang masih kurang memiliki motivasi, seperti banyak melakukan kesalahan dalam bekerja, meninggalkan pekerjaan, dan pelanggaran disiplin lainnya. Nah inilah yang seharusnya lebih diperbaiki oleh Kepala Madrasah, agar lebih memiliki kemampuan yang baik dalam memotivasi guru untuk bekerja lebih giat dan lebih baik. Dalam memotivasi guru, tentu saja memiliki berbagai sarana, seperti memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, memberikan pujian kepada guru yang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target, dan sebagainya. Namun ini jarang sekali terjadi atau bahkan hampir tidak pernah dilakukan oleh Kepala Madrasah.

⁹² Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

⁹³ Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Alhasil guru yang awalnya memiliki motivasi kerja baik, menjadi ikut-ikutan menjadi tidak baik, seperti guru-guru lainnya.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah M Nurul Huda yang lain menunjukkan bahwa:⁹⁴

“Saya melihat Kepala Madrasah dalam memotivasi guru masih kurang maksimal, karena ada guru yang kurang memiliki motivasi, seperti terlambat, tidak hadir atau pulang sebelum waktu yang ditetapkan, Kepala Madrasah tidak bisa menegur atau memberikan masukan kepada guru tersebut, sehingga perilaku kurang motivasi guru tersebut akan berlangsung lama dan berimbas terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh guru”.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat dilihat bahwa bahwa Kepala Madrasah sudah berusaha untuk meningkatkan motivasi intrinsik para guru, yaitu dengan memenuhi kebutuhan mereka dalam mengajar. Dengan terpenuhinya kebutuhan para guru dalam mengajar, seperti sarana dan prasarana pendukung pelajaran, maka mereka akan lebih senang dalam mengajar, lebih nyaman dan lebih mudah dalam mengajar. Hal ini diharapkan bisa meningkatkan motivasi intrinsik para guru dalam mengajar. Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah yang dilihat dari kemampuannya untuk memotivasi kerja para gurunya masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan Kepala Madrasah untuk memotivasi guru yang masih sering meninggalkan pekerjaan, atau kurang memberikan motivasi dalam bentuk penghargaan kepada guru yang berprestasi.

c. Komunikasi

Pentingnya komunikasi tidak terbatas pada komunikasi personal tetapi juga dalam tataran komunikasi organisasi. Dengan adanya komunikasi yang

⁹⁴Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islam Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.



baik, suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil, begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, organisasi dapat macet dan berantakan. Dengan demikian, maka penting bagi seorang pemimpin untuk dapat menjaga komunikasi dengan para bawahannya. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda adalah sebagai berikut:⁹⁵

“Untuk koordinasi formal selalu ada koordinasi sebulan sekali, koordinasi dilakukan pada breafing minggu ketiga setiap bulan, yang selalu dikoordinasikan adalah masalah evaluasi sebelumnya atau program yang belum dilaksanakan. Untuk masalah koordinasi yang bentuknya evaluasi dilaksanakan minimal sebulan sekali, breafing di minggu ketiga setiap bulan, koordinasi dilakukan dalam hal evaluasi dari kegiatan-kegiatan sebelumnya, program-program yang belum terlaksana hal tersebut disampaikan pada breafing rutin tersebut.”

Berdasarkan pada pendapat Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah selalu berusaha untuk berkomunikasi dengan para guru, agar guru dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam proses pembelajaran. Namun terkadang guru tidak mau menyampaikan masalah yang dihadapi kepada Kepala Madrasah. Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh para guru yang ada di Pondok Pesantren Nurul Huda, seperti tanggapan yang disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda melalui hasil wawancara berikut ini:⁹⁶

“Pada dasarnya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah sudah cukup baik, terutama dalam hal komunikasi untuk menyelesaikan berbagai masalah keguruan, namun hal yang masih kurang didalam

⁹⁵ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd, Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

⁹⁶ Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar, Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

komunikasi tersebut, pimpinan kurang mampu untuk mengambil keputusan dengan tegas, sehingga terlalu banyak mendengarkan pendapat atau masukan dari bawahan”.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah M Nurul Huda yang lain menunjukkan bahwa:⁹⁷

“Saya rasa untuk komunikasi, dengan para guru, maka Kepala Madrasah sudah cukup baik, namun pada beberapa hal masih perlu untuk diperbaiki, seperti kemampuan untuk menegur guru yang melakukan pelanggaran disiplin, komunikasi dengan para guru dalam hal penyampaian tujuan pendidikan yang hendak dicapai, dan informasi lainnya terkait dengan proses pembelajaran.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan guru, maka dapat dilihat bahwa: kemampuan komunikasi guru masih cukup baik, sehingga harus diperbaiki, agar komunikasi yang terjalin antara guru dengan Kepala Madrasah dapat berjalan dengan baik. Hal ini dibutuhkan untuk memberikan informasi yang jelas tentang proses dan tujuan pembelajaran. Selain itu, juga penting untuk memberikan masukan kepada guru, maupun dari guru kepada Kepala Madrasah.

d. Mengendalikan Bawahan.

Penting bagi seorang pemimpin untuk dapat meningkatkan kemampuannya dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan para bawahannya. Indikator pertama yang perlu diperhatikan dalam mengendalikan bawahan adalah Terkait Dengan kemampuan Kepala Madrasah dalam mengarahkan para guru dalam mengajar Berdasarkan pada

⁹⁷Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islam Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.



hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda adalah sebagai berikut.⁹⁸

“Saya rasa, saya sudah memberikan arahan yang baik kepada para guru, tergantung bagaimana para guru tersebut menjalankan arahan dari saya tersebut. Kalau untuk monitoring, saya tetap memantau para gurusa dalam bekerja. Agar apa yang ditugaskan kepada mereka dapat dijalankan secara maksimal.”

Berdasarkan pada pemaparan hasil wawancara di atas, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah telah memberikan arahan dengan baik kepada para guru. Namun terkadang masih ada guru yang kurang menjalankan tugasnya dengan baik. Pendapat yang berbeda disampaikan oleh seorang guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda, seperti tanggapan yang disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Aliyah melalui hasil wawancara berikut ini:⁹⁹

“Untuk hal mengontrol guru agar sejalan dengan visi misi yang telah ditetapkan bersama oleh Kepala Madrasah masih kurang baik, karena masih terlalu banyak pertimbangan, sehingga guru sering melakukan kesalahan dalam bekerja.”

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indicator mengendalikan bawahan dengan baik.

Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:¹⁰⁰

“Saya rasa, kemampuan Kepala Madrasah masih perlu untuk ditingkatkan lagi, dalam hal pengendalian para guru. Karena masih

⁹⁸ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

⁹⁹ Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar Guru Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.

¹⁰⁰ Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd, Guru Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terlihat guru sering melakukan pelanggaran dan tidak melakukan tugas sesuai dengan yang diberikan oleh pimpinan”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan guru, maka dapat dilihat bahwa: kemampuan Kepala Madrasah untuk mengendalikan para guru, agar dapat menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan madrasah masih kurang. Sehingga masih ada guru yang tidak mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Selain itu, juga masih ada guru yang tidak menaati setiap peraturan yang ditetapkan, seperti melakukan pelanggaran disiplin, khususnya pelanggaran terhadap absensi dan sering terlambat datang ke madrasah.

e. Tanggung Jawab

Kepala Madrasah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahannya. Perbuatan yang dilakukan oleh para staf dan guru tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab seorang Kepala Madrasah. Oleh karena itu, untuk menilai tanggung jawab Kepala Madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya, maka dapat dilihat dari indikator terkait dengan tanggung jawab Kepala Madrasah dalam mencapai visi dan misi madrasah. Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:¹⁰¹

“Sebenarnya setiap guru harus mampu untuk mempertanggungjawabkan setiap hasil pembelajaran kepada Kepala Madrasah, karena Kepala Madrasahlah yang menjadi penanggung jawab kegiatan dalam organisasi ini adalah saya sebagai pimpinan tertinggi. Tetapi setiap masalah yang terjadi

¹⁰¹Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam proses pembelajaran harus mampu terlebih dahulu diselesaikan oleh guru, kemudian jika mereka tidak mampu untuk menyelesaikannya, ada guru BP, dan wakil Kepala Madrasah sesuai dengan bidangnya masing-masing. Jadi guru tersebut harusnya mampu untuk lebih mempertanggungjawabkan setiap hasil pembelajaran yang mereka miliki, agar kinerja guru menjadi lebih baik.

Kemudian pendapat seorang guru Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru yang disampaikan melalui wawancara berikut ini:¹⁰²

“Seharusnya Kepala Madrasah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahannya. Perbuatan yang dilakukan oleh para, staf dan guru tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab seorang Kepala Madrasah”.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda yang lain menunjukkan bahwa:¹⁰³

“Kepala Madrasah selaku pemegang kekuasaan tertinggi harus bertanggung jawab Namun sering terjadi Kepala Madrasah malah menyalahkan guru yang bersangkutan dan tidak ikut mempertanggungjawabkan setiap kebijakan yang telah ditetapkan”.

Dengan demikian, maka dapat dilihat bahwa kemampuan Kepala Madrasah dalam mempertanggungjawabkan pencapaian proses pembelajaran di Pondok Pesantren Nurul Huda masih kurang. Namun kemampuan guru untuk membuat guru mempertanggungjawabkan setiap tugas yang diberikan kepada guru masih kurang terlaksana. Karena tidak seharusnya setiap masalah harus diselesaikan oleh Kepala Madrasah, namun guru yang bersangkutan juga harus mampu untuk menyelesaikan masalahnya masing-masing.

¹⁰² Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar, Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.

¹⁰³ Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.



f. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kesadaran diri memang belum menjamin penguasaan emosi, namun merupakan salah satu prasyarat penting untuk mengendalikan emosi sehingga individu mudah menguasai emosi.¹⁰⁴ Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda adalah sebagai berikut:¹⁰⁵

“Saya sudah berusaha untuk mengendalikan perilaku kerja, agar perilaku kerja yang saya tunjukkan bisa menjadi contoh bagi guru lainnya. Salah satu perilaku yang selalu saya jaga adalah mengendalikan emosional saya dalam bertugas. Saya selalu berusaha bersikap tenang dalam menghadapi permasalahan dan dalam berbagai kondisi.

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa, Kepala Madrasah sudah berusaha untuk menyelesaikan masalah dengan tidak emosi. Namun terkadang ada guru yang kurang bisa menahan emosi ketika menemukan masalah. Sehingga Kepala Madrasah tetap berusaha untuk meredam emosinya tersebut. Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh para guru yang ada di Pondok Pesantren Nurul Huda, seperti tanggapan yang disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut ini:¹⁰⁶

“Kemampuan mengendalikan emosional Kepala Madrasah sudah bagus, namun Kepala Madrasah yang terlalu kalem tentu saja tidak baik juga, Kepala Madrasah juga harus mampu untuk bertindak, misalnya untuk mengatasi masalah guru yang kurang disiplin.

¹⁰⁴ Goleman, Daniel. 2000. Emotional Intelligence (terjemahan), PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. hal. 64.

¹⁰⁵ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd, Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁰⁶ Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar, Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.



Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul

Huda yang lain menunjukkan bahwa:¹⁰⁷

“Kepala Madrasah seharusnya mampu untuk mengendalikan dan menyesuaikan emosionalnya, ya tidak selamanya Kepala Madrasah harus bersikap kalem, ada kalanya Kepala Madrasah tersebut harus bersikap tegas kepada guru, misalnya kepada guru yang melakukan pelanggaran, terutama pelanggaran disiplin kerja.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan guru, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah seharusnya mampu untuk menyesuaikan emosional dengan kondisi yang ada. Kepala Madrasah harus mampu bersikap tegas kepada guru yang melanggar disiplin. Namun, sikap tegas tersebut tidak harus marah-marah kepada guru.

Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah

Adapun tanggapan guru terhadap setiap indikator gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah adalah sebagai berikut:

a. Pengambilan Keputusan.

Berdasarkan pada dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku, maka perlu untuk melihat tanggapan dari Kepala Madrasah dan guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah tentang proses pengambilan keputusan oleh seorang Kepala Madrasah terkait dengan proses pembelajaran. Untuk menilai kemampuan Kepala Madrasah dalam mengambil keputusan yang baik, maka dapat dilihat dari tanggapan guru dan Kepala Madrasah tentang

¹⁰⁷Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islam Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.



proses pengambilan keputusan oleh seorang Kepala Madrasah, terkait dengan proses pembelajaran

Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah adalah sebagai berikut:¹⁰⁸

“Seorang pemimpin yang baik harus memiliki kemampuan yang baik dalam pengambilan keputusan, agar keputusan yang ditetapkan bisa diterima dan dilaksanakan oleh setiap pihak, terutama guru yang mengajar. Jadi dalam pengambilan keputusan, terkait proses pembelajaran, maka penting untuk melihat berbagai aspek, seperti guru, sarana dan prasarana madrasah, kurikulum dan lainnya yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Selanjutnya, dalam proses pengambilan keputusan, Kepala Madrasah selalu melibatkan berbagai pihak, seperti guru, komite madrasah, dan pihak lainnya yang berkepentingan. Sehingga keputusan yang dihasilkan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran”.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa: Kepala Madrasah telah melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Hal ini bertujuan agar setiap keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah bisa diterima, dan dilaksanakan oleh para guru dan pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan keputusan tersebut.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah melalui hasil wawancara berikut:¹⁰⁹

“Dalam pengambilan keputusan, Kepala Madrasah kurang mempertimbangkan beberapa hal, seperti kondisi guru dalam mengajar, kondisi sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan pembelajaran, serta kurikulum yang digunakan, sehingga keputusan yang dihasilkan terkadang kurang tepat, atau hanya mementingkan sekelompok orang”.

¹⁰⁸ Wawancara dengan Ust. Sirojul Munir, M.Sy Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 14.00 Wib.

¹⁰⁹ Wawancara dengan Ust. Saiman, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 10 November 2020, Jam 15.00 Wib.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah yang lain menunjukkan bahwa:¹¹⁰

“Selama ini yang saya ketahui, kebijakan-kebijakan yang dihasilkan oleh Kepala Madrasah ini cenderung kurang memperhatikan kondisi disekitarnya, serta kondisi dalam organisasi. Selain itu, juga kurang melibatkan para guru dalam setiap pengambilan keputusan. Jadi ini akan menyulitkan guru dalam proses pembelajaran, karena guru yang melaksanakan kebijakan tersebut. Jika kebijakan tersebut kurang tepat, ya nantinya akan memberatkan”.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa: Kepala Madrasah sudah selalu melibatkan berbagai pihak, seperti guru, komite madrasah, dan pihak lainnya yang berkepentingan sehingga hasil keputusan tersebut dapat diterima oleh seluruh guru dan pihak yang ada di madrasah. Namun, Berdasarkan pada pendapat yang disampaikan oleh para guru di Madrasah, maka dapat dilihat bahwa kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah kurang melihat kondisi yang ada di sekitar madrasah (internal maupun eksternal), begitu juga dalam hal pelibatan guru. Guru merasa keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah cenderung kurang melibatkan guru dalam setiap keputusan terkait dengan proses pembelajaran di Madrasah.

b. Motivasi

Hal pertama yang perlu dilihat adalah tentang kemampuan Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi intrinsik dari para guru. Adapun

¹¹⁰ Wawancara dengan Ust. Asyrofi S.E Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 17.00 Wib.



hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah adalah sebagai berikut:¹¹¹

“Kalau untuk meningkatkan motivasi intrinsic, biasanya saya akan lebih melengkapi kebutuhan sarana dan prasarana mengajar, memberikan ucapan terimakasih kepada para guru, dan sebagainya”.

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indikator kemampuan memotivasi secara intrinsic secara maksimal. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:¹¹²

“Terkadang saya harus memenuhi sendiri kebutuhan sarana dan prasarana pembelajaran, seperti laptop, saya harus sediakan sendiri. Belum lagi buku teks pembelajaran, terkadang bisa dipinjam di perpustakaan, atau saya sediakan sendiri.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah yang lain menunjukkan bahwa:¹¹³

“saya merasa kemampuan untuk memotivasi kerja guru yang dimiliki oleh Kepala Madrasah ini masih kurang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya guru yang meninggalkan pekerjaan pada jam bekerja, serta tidak hadir, inikan menjadi salah satu indikasi bahwa motivasi kerja guru masih kurang maksimal. Oleh karena itu, Kepala Madrasah harus memperbaiki kemampuan memotivasi kerja guru, seperti selalu mengucapkan terimakasih kepada guru yang menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat dilihat bahwa Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah untuk

¹¹¹ Wawancara dengan Ust. Sirojul Munir, M.SyKepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 14.00 Wib.

¹¹² Wawancara dengan Ust. Saiman, S.Pd Guru Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹¹³ Wawancara dengan Ust. Asyrofi S.E Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 17.00 Wib.



memotivasi para guru dalam bekerja, khususnya motivasi intrinsik masih kurang dirasakan oleh para guru. Hal ini dapat dilihat dari seringnya guru menyinggalkan pelajaran, serta guru yang tidak hadir ke madrasah.

c. Komunikasi

Komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil, begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, organisasi dapat macet dan berantakan. Dengan demikian, maka penting bagi seorang pemimpin untuk dapat menjaga komunikasi dengan para bawahannya. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah adalah sebagai berikut:¹¹⁴

“Saya selalu berusaha untuk berkoordinasi dengan para guru, agar setiap permasalahan guru dalam mengajar dapat saya dengar, dan saya carikan solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut. Selain itu, koordinasi juga dilakukan untuk mengetahui capaian guru dalam mengajar, agar setiap guru yang belum dapat mencapai hasil mengajar terbaik, bisa ditingkatkan lagi. Namun terkadang guru enggan untuk menyampaikan masalah mereka dalam mengajar dalam forum, mereka biasanya lebih suka untuk langsung berbicara dengan Kepala Madrasah.”

Berdasarkan pada pendapat Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah selalu berusaha untuk berkomunikasi dengan para guru, agar guru dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam proses pembelajaran. Namun terkadang guru tidak mau menyampaikan masalah yang dihadapi kepada Kepala Madrasah.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh para guru yang ada di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, seperti tanggapan yang

¹¹⁴ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd, Kepala Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah melalui hasil wawancara berikut ini:¹¹⁵

“Komunikasi yang terjalin antara guru dengan Kepala Madrasah memang kurang, hal ini saya lihat dari kurangnya teguran Kepala Madrasah kepada guru yang datang terlambat, tidak mencapai kriteria kinerja yang diinginkan oleh madrasah, dan lainnya. Sehingga guru tersebut tidak merubah perilaku mereka dalam bekerja”.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah yang lain menunjukkan bahwa:¹¹⁶

“Kalau saya lihat, komunikasi yang dijalin oleh Kepala Madrasah dengan para guru sudah cukup baik, namun untuk menegur guru yang kurang disiplin dan kurang baik dalam bekerja, masih kurang dilaksanakan. Sehingga kedisiplinan dan kinerja guru tidak tercapai dengan baik.

Berdasarkan pada pendapat Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah selalu berusaha untuk berkomunikasi dengan para guru, agar guru dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam proses pembelajaran. Namun terkadang guru tidak mau menyampaikan masalah yang dihadapi kepada Kepala Madrasah. Namun, berdasarkan pada pendapat yang disampaikan oleh para guru, maka komunikasi Kepala Madrasah dengan guru masih kurang terlaksana dengan maksimal. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya teguran terhadap guru yang melakukan kesalahan dalam bekerja, sering melakukan pelanggaran disiplin dalam mengajar dan sebagainya.

¹¹⁵ Wawancara dengan Ust. Saiman, S.Pd, Guru Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.

¹¹⁶ Wawancara dengan Ust. Asyrofi S.E Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 17.00 Wib.



d. Mengendalikan Bawahan.

Penting bagi seorang pemimpin untuk dapat meningkatkan kemampuannya dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan para bawahannya. Indikator pertama yang perlu diperhatikan dalam mengendalikan bawahan adalah Terkait Dengan kemampuan Kepala Madrasah dalam mengarahkan para guru dalam mengajar Berdasarkan pada hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah adalah sebagai berikut:¹¹⁷

“Saya selalu berusaha untuk memberikan arahan kepada guru dengan jelas. Selain itu, juga saya pantau pelaksanaan tugas yang diberikan tersebut. Hal ini saya lakukan agar tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan. Namun terkadang ada guru yang kurang menjalankan tugas dan arahan tersebut sesuai dengan perintah saya.”

Berdasarkan pada pemaparan hasil wawancara di atas, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah telah memberikan arahan dengan baik kepada para guru. Namun terkadang masih ada guru yang kurang menjalankan tugasnya dengan baik. Pendapat yang berbeda disampaikan oleh seorang guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah, seperti tanggapan yang disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Aliyah melalui hasil wawancara berikut ini:¹¹⁸

“Masih ada guru yang sering meninggalkan kelas dan memberikan tugas kepada siswa, bahkan ada guru yang kurang mampu untuk mencapai hasil pembelajaran yang baik. Namun Kepala Madrasah tidak mau menegurnya, dengan alasan guru tersebut memang diberikan kebebasan untuk melaksanakan pembelajaran sesuai dengan

¹¹⁷ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹¹⁸ Wawancara dengan Ust. Saiman, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta dilindungi UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

kemampuan mereka, asal tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik”

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indicator mengendalikan bawahan dengan baik. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini: ¹¹⁹

“Terkadang ada guru yang mau melaksanakan setiap tugas yang diberikan dengan baik, namun tidak menutup kemungkinan ada guru yang kurang mau untuk menjalankan setiap tugas yang diberikan kepada mereka”.

Berdasarkan pada pemaparan hasil wawancara di atas, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah telah memberikan arahan dengan baik kepada para guru. Namun terkadang masih ada guru yang kurang menjalankan tugasnya dengan baik. Dengan demikian, maka dapat dilihat bahwa kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan guru masih kurang terlaksana dengan baik, terutama dalam hal mengarahkan guru agar mau menjalankan tugas sesuai dengan peraturan dan ketetapan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya guru yang mengajar dengan menggunakan berbagai metode pembelajara, guru yang kurang disiplin, guru yang meninggalkan pelajaran, serta guru yang tidak mencapai hasil pekerjaan dengan maksimal.

¹¹⁹ Wawancara dengan Ust. Asyrofi S.E, Guru Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



e. Tanggung Jawab

Perbuatan yang dilakukan oleh para staf dan guru tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab seorang Kepala Madrasah. Oleh karena itu, untuk menilai tanggung jawab Kepala Madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya, maka dapat dilihat dari indicator terkait dengan tanggung jawab Kepala Madrasah dalam mencapai visi dan misi madrasah.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:¹²⁰

“Selama ini saya sudah memberikan kewenangan kepada guru untuk melakukan proses pembelajaran yang sesuai dengan ketentuan kurikulum yang telah ditetapkan. Namun terkadang masih ada guru yang tidak menjalankan tugasnya sesuai dengan kurikulum tersebut. Sehingga hasil pembelajaran kurang maksimal, pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja guru dalam mengajar. Sebagai seorang Kepala Madrasah, saya sudah mengingatkan agar guru dapat menyelesaikan setiap tugas yang telah diberikan kepada masing-masing guru dengan maksimal dan penuh tanggung jawab. Namun, masing-masing guru tentu saja memiliki cara pandang tersendiri untuk mengerjakan setiap tugas tersebut, sehingga hasil kinerja mereka dalam mengajar juga akan berbeda-beda. Ada yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga kinerja mereka bagus, adapula yang kurang, sehingga kinerja guru menjadi kurang bagus.

Kemudian pendapat seorang guru Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru yang disampaikan melalui wawancara berikut ini:¹²¹

“Pertanggung jawaban dalam instansi madrasah ini sebenarnya dipegang oleh pimpinan puncak atau Kepala Madrasah, jadi apapun kebijakan apapun hasil pekerjaan yang dilakukan oleh para guru, Kepala Madrasah harus berani bertanggung jawab, karena dialah yang mengarahkan dan mengkoordinasikan guru dalam bekerja, kalau dia baik dalam mengarahkan maka tidak masalah dalam pekerjaan, namun jika terjadi kesalahan dalam pekerjaan guru, maka Kepala Madrasah

¹²⁰ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd, Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹²¹ Wawancara dengan Ust. Saiman, S.Pd, Guru Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta dilindungi UIN Suska Riau

selaku pemegang kekuasaan tertinggi harus bertanggung jawab Namun sering terjadi Kepala Madrasah malah menyalahkan guru yang bersangkutan dan tidak ikut mempertanggungjawabkan setiap kebijakan”.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:¹²²

“Pada dasarnya gaya kepemimpinan Kepala Madrasah sudah terlaksana dengan cukup baik, namun dalam hal pertanggung jawaban Kepala Madrasah sering tidak tepat dalam memberikan tanggung jawab kepada para guru dalam bekerja, terutama dalam memberikan intruksi kepada para bawahannya. Seharusnya intruksi yang diberikan kepada guru diiringi dengan adanya pertanggung jawaban yang harus dilakukan. Selain itu, pelimpahan wewenang yang diberikan merupakan tanggung jawab Kepala Madrasah selaku pimpinan dalam hal pelaksanaannya. Oleh karena itu, sistematika pertanggungjawaban dalam organisasi ini perlu diperbaiki kembali oleh Kepala Madrasah, sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan jelas penanggung jawabnya”.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap Kepala Madrasah maupun guru, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Madrasah yang dilihat dari pertanggung jawabannya sebagai seorang pemimpin masih kurang terlaksana dengan baik, Karena seharusnya sebagai pemimpin tertinggi Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, maka yang harus mempertanggungjawabkan setiap kegiatan pembelajaran. Namun Kepala Madrasah masih sering tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik dan bijaksana. Hal ini dapat dilihat dari seringnya Kepala Madrasah memberikan kebebasan kepada guru dalam mengajar tanpa adanya control terhadap proses pembelajaran tersebut.

¹²² Wawancara dengan Ust. Asyrofi S.E Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 17.00 Wib.



f. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibatakibat yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:¹²³

“Setiap masalah harus diselesaikan dengan kepala dingin, jangan ada emosi, jadi saya harus mampu untuk mengendalikan emosi saya dan juga emosi para guru ketika kita menemukan ada masalah. Namun terkadang ada guru yang kurang mampu untuk menjaga emosinya, tapi kita tetap berusaha untuk sabar menghadapinya.

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa, Kepala Madrasah sudah berusaha untuk menyelesaikan masalah dengan tidak emosi. Namun terkadang ada guru yang kurang bisa menahan emosi ketika menemukan masalah. Sehingga Kepala Madrasah tetap berusaha untuk meredam emosinya tersebut. Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh para guru yang ada di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, seperti tanggapan yang disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut ini:¹²⁴

“Kalau Kepala Madrasah sih masih bisalah mengatur emosionalnya, namun yang menjadi masalah adalah kemampuan Kepala Madrasah untuk mengendalikan emosional para guru ini yang kurang, jadi sering juga terjadi perselisihan antara para guru”.

¹²³ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd, Kepala Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹²⁴ Wawancara dengan Ust. Saiman, S.Pd, Guru Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.



Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah M

Miftahul Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:¹²⁵

“Kurangnya kemampuan Kepala Madrasah dalam mengelolah emosional para guru, menyebabkan seringnya terjadi perselisihan antara guru dengan guru. Hal ini yang masih perlu untuk menjadi perhatian dan peningkatan kemampuan Kepala Madrasah.

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa, Kepala Madrasah sudah berusaha untuk menyelesaikan masalah dengan tidak emosi. Namun terkadang ada guru yang kurang bisa menahan emosi ketika menemukan masalah. Sehingga Kepala Madrasah tetap berusaha untuk meredam emosinya tersebut.

Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Adapun tanggapan guru terhadap setiap indicator gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:

a. Pengambilan Keputusan.

Untuk menilai kemampuan Kepala Madrasah dalam mengambil keputusan yang baik, maka dapat dilihat dari tanggapan guru dan Kepala Madrasah tentang proses pengambilan keputusan oleh seorang Kepala Madrasah, terkait dengan proses pembelajaran. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:¹²⁶

¹²⁵ Wawancara dengan Ust. Asyrofi S.E Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 17.00 Wib.

¹²⁶ Wawancara dengan Ust. Abd. Khaliq Musyafa' Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 11 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Saifudin Syarif Kasim Riau

“Setiap kebijakan tentang proses pembelajaran yang saya tetapkan pastinya memperhatikan berbagai aspek, terutama terkait dengan kemampuan para guru dan siswa dalam melaksanakan kebijakan tersebut. Selain itu, untuk kebijakan-kebijakan terkait dengan pembelajaran, maka saya selalu memperhatikan perkembangan kurikulum, serta perkembangan dunia pendidikan yang ada di Indonesia, khususnya di provinsi Riau, mengingat kita juga menggunakan satu kurikulum yang sama dengan kurikulum pondok pesantren (lirboyo) dan yang satunya lagi itu kurikulum nasional. Jadi dalam setiap keputusan pastinya memperhatikan aspek-aspek tersebut”.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru

Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut:¹²⁷

“Memang kebijakan yang diputuskan oleh Kepala Madrasah selalu memperhatikan kurikulum yang digunakan, namun Kepala Madrasah masih kurang memperhatikan kemampuan para guru dan juga kondisi sarana dan prasarana penunjang kebijakan dalam proses penentuan kebijakan terkait masalah pembelajaran”.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Nurul

Huda Al-Islami Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:¹²⁸

“Saya kira Kepala Madrasah harus lebih memperhatikan kondisi di Madrasah Aliyah kita ini, jangan hanya memperhatikan kurikulum saja, namun juga diperhatikan tentang kemampuan para guru dalam mengajar, serta kemampuan sarana dan prasarana untuk menunjang proses pembelajaran nantinya”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan guru, maka dapat dilihat

bahwa: Kepala Madrasah seharusnya memperhatikan berbagai aspek yang berkaitan dengan proses pembelajaran untuk menentukan kebijakan yang akan ditetapkan, terkait dengan proses pembelajaran. Kepala Madrasah tidak bisa hanya berpatokan kepada kurikulum saja untuk menyusun kebijakan

¹²⁷ Wawancara dengan Ust. Ilyas Ali Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 11 November 2020, Jam 13.00 Wib.

¹²⁸ Wawancara dengan Ust. Dzul Qornain, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 11 November 2020, Jam 12.00 Wib.



terkait dengan proses pembelajaran, namun juga harus memperhatikan kemampuan para guru untuk melaksanakan kebijakan tersebut, serta kemampuan sarana dan prasarana untuk mendukung terlaksananya proses pembelajaran yang sesuai dengan kebijakan tersebut.

b. Motivasi

Hal pertama yang perlu dilihat adalah tentang kemampuan Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi intrinsik dari para guru. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:¹²⁹

“Saya memberikan motivasi kepada para guru dengan menyediakan berbagai sarana dan prasarana penunjang kegiatan pembelajaran. Hal ini saya lakukan agar guru merasa senang dan nyaman dalam mengajar. Selain itu, juga saya selalu menerima masukan dari para guru, terkait dengan kekurangan sarana dan prasarana dalam mengajar. Apa yang dibutuhkan oleh para guru selalu saya usahakan untuk memenuhinya. Jadi saya berharap guru merasa nyaman dan senang dalam mengajar. Hal inilah yang nantinya dapat meningkatkan motivasi guru dalam mengajar”.

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indikator kemampuan memotivasi secara intrinsik secara maksimal. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:¹³⁰

“Saya rasa kemampuan Kepala Madrasah untuk memotivasi guru juga masih kurang maksimal. Karena Kepala Madrasah kurang melihat kebutuhan guru dalam mengajar, seperti kebutuhan akan infokus, kebutuhan media pembelajaran. Kekurangan sarana dan prasarana ini

¹²⁹ Wawancara dengan Ust. Abd. Khaliq Musyafa' Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 11 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹³⁰ Wawancara dengan Ust. Ilyas Ali Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

menjadikan guru kurang nyaman dalam bekerja, terlebih lagi guru harus menyiapkan sarana dan prasana mengajar sendiri. Seperti untuk membuat media pembelajaran, biasanya guru disuruh untuk menyediakan media pembelajaran sesuai dengan kebutuhan para guru”

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Nurul

Huda Al-Islami Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:¹³¹

“Kebijakan Kepala Madrasah terkait motivasi guru, masih kurang tepat, seharusnya Kepala Madrasah selain menyediakan berbagai sarana untuk memotivasi guru, juga menindak langsung guru yang kurang memiliki motivasi, seperti sering tidak hadir, atau sering terlambat dalam mengajar. Karena kalau dibiarkan, kebiasaan tidak hadir atau terlambat dalam mengajar ini bisa menular kepada guru yang lain”.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat dilihat bahwa

bahwa Kepala Madrasah sudah berusaha untuk meningkatkan motivasi intrinsic para guru, yaitu dengan memenuhi kebutuhan mereka dalam mengajar. Namun yang dirasakan guru masih kurang maksimal. Sarana dan prasara yang ada masih belum memadai untuk kegiatan pembelajaran, karena masih ada guru yang harus menyediakan media pembelajaran sendiri. Selain itu, tidak adanya tindakan tegas dari Kepala Madrasah terhadap guru yang melakukan tindakan indisipliner, menjadikan guru-guru yang lain ikut-ikutan. Seharusnya guru yang kurang motivasi tersebut diarahkan dan digerakkan oleh Kepala Madrasah agar lebih meningkatkan motivasi kerjanya.

c. Mengendalikan Bawahan.

Indikator pertama yang perlu diperhatikan dalam mengendalikan bawahan adalah Terkait Dengan kemampuan Kepala Madrasah dalam mengarahkan para guru dalam mengajar Berdasarkan pada hasil wawancara

¹³¹Wawancara dengan Ust. Dzul Qornain, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 11 November 2020, Jam 12.00 Wib.



dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut.¹³²

“Saya setiap paginya, selalu berusaha untuk memberikan arahan kepada guru sebelum mengajar. Selain itu, saya juga sering melakukan rapat mingguan, rapat bulanan. Hal ini bertujuan untuk menyampaikan informasi dan arahan yang dibutuhkan oleh para guru dalam mengajar. Selain itu, dalam rapat mingguan juga saya tanyakan tentang pencapaian proses pembelajaran kepada guru, jika masih belum tercapai biasanya saya tanyakan penyebab atau hambatan kenapa guru tersebut tidak mencapai target pembelajaran yang telah ditetapkan. Sehingga saya bisa memberikan solusi untuk dapat meningkatkan pencapaian hasil pembelajaran yang dilakukan oleh para guru.”

Berdasarkan pada pemaparan hasil wawancara di atas, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah telah memberikan arahan dengan baik kepada para guru. Namun Pendapat yang berbeda disampaikan oleh seorang guru yang ada di Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, seperti tanggapan yang disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Aliyah melalui hasil wawancara berikut ini:¹³³

“Untuk kegiatan arahan, setiap harinya Kepala Madrasah selalu memberikan arahan kepada guru, namun untuk pemecahan masalah dalam proses pembelajaran, maka Kepala Madrasah masih kurang memberikan arahan kepada para guru. Selain itu, bagi guru yang masih belum mencapai target pembelajaran, Kepala Madrasah hanya menyarankan agar pada minggu depan target pembelajaran dapat lebih ditingkatkan.”

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indicator mengendalikan

¹³² Wawancara dengan Ust. Abd. Khaliq Musyafa', Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹³³ Wawancara dengan Ust. Ilyas Ali Guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.



bawahan dengan baik. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:¹³⁴

“Dalam rapat mingguan atau bulanan, Kepala Madrasah hanya mendengarkan keluhan dan masalah yang dihadapi oleh para guru dalam mengajar, beliau tidak memberikan solusi yang konkrit tentang penyelesaian masalah tersebut. Biasanya Kepala Madrasah hanya menyarankan agar guru tersebut dapat lebih meningkatkan hasil pembelajarannya masing-masing”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan guru, maka dapat dilihat bahwa: kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan para guru dalam mengajar maish kurang maksimal. Walaupun Kepala Madrasah telah melakukan rapat bulanan atau mingguan, namun pada rapat tersebut Kepala Madrasah hanya mendengarkan keluhan dari guru, tanpa ada solusi yang konkrit dari Kepala Madrasah terhadap guru yang kurang mencapai target pembelajaran yang telah ditetapkan.

d. Tanggung Jawab

Rasa tanggung jawab adalah suatu pengertian dasar untuk memahami manusia sebagai makhluk susila dan tinggi rendahnya akhlak yang dimilikinya. Etika yang paling pokok dalam kepemimpinan adalah tanggung jawab. Semua orang yang hidup di dunia ini disebut pemimpin. Karenanya sebagai pemimpin mereka memegang tanggungjawab, sekurang-kurangnya terhadap dirinya sendiri. Akan tetapi, tanggungjawab di sini bukan semata-mata bermakna melaksanakan tugas lalu setelah itu selesai dan tidak menyisakan dampak (atsar) bagi yang dipimpin. Melainkan lebih dari itu,

¹³⁴Wawancara dengan Ust. Dzul Qornain, S.Pd, Guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



yang dimaksud tanggungjawab di sini adalah lebih berarti sebuah upaya pemimpin untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi yang dipimpin.

Kepala Madrasah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahannya. Perbuatan yang dilakukan oleh para staf dan guru tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab seorang Kepala Madrasah. Oleh karena itu, untuk menilai tanggung jawab Kepala Madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya, maka dapat dilihat dari indicator terkait dengan tanggung jawab Kepala Madrasah dalam mencapai visi dan misi madrasah. Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:¹³⁵

“Saya selalu berusaha untuk mengarahkan guru agar dapat mencapai tujuan pembelajaran yang telah diberikan kepada mereka. Jadi setiap guru diberikan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing. Kalau untuk pertanggungjawaban pencapaian pembelajaran menjadi urusan dari masing-masing guru, namun secara keseluruhan pencapaian pembelajaran madrasah merupakan tanggung jawab Kepala Madrasah. Artinya kita mempunyai tanggung jawab masing-masing”.

Kemudian pendapat seorang Guru madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru yang disampaikan melalui wawancara berikut ini:¹³⁶

“Seharusnya Kepala Madrasah tidak hanya mengarahkan guru untuk mempertanggungjawabkan setiap pencapaian hasil pembelajaran yang telah diembankan kepadanya, namun Kepala Madrasah seharusnya mampu untuk menindak tegas guru-guru yang tidak mencapai target pembelajaran yang ditetapkan”.

¹³⁵ Wawancara dengan Ust. Abd. Khaliq Musyafa', Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹³⁶ Wawancara dengan Ust. Ilyas Ali, Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.



Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:¹³⁷

“Seharusnya Kepala Madrasah tidak hanya mengarahkan para guru, tetapi juga harus menindak dan mencari solusi atas guru yang kurang mencapai target pembelajaran. Sehingga setiap guru dapat mempertanggungjawabkan setiap target pembelajaran yang telah diberikan kepada masing-masing guru”.

Dengan demikian, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah hanya mengarahkan guru untuk mempertanggungjawabkan setiap target pembelajaran yang telah diberikan kepada masing-masing guru. Namun Kepala Madrasah tidak menindak dan mencari solusi atas kegagalan guru dalam mencapai target pembelajaran yang telah ditetapkan.

Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru

Adapun tanggapan guru terhadap setiap indikator gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru adalah sebagai berikut:

a. Pengambilan Keputusan.

Untuk menilai kemampuan Kepala Madrasah dalam mengambil keputusan yang baik, maka dapat dilihat dari tanggapan guru dan Kepala Madrasah tentang proses pengambilan keputusan oleh seorang Kepala Madrasah, terkait dengan proses pembelajaran. Adapun hasil wawancara

¹³⁷ Wawancara dengan Ust. Dzul Qornain, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 11 November 2020, Jam 12.00 Wib.



dengan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru adalah sebagai

berikut:¹³⁸

“Sebagai seorang Kepala Madrasah, maka saya harus memperhatikan dan mempertimbangkan berbagai masukan dari para guru, dan mempertimbangkan berbagai aspek terkait dengan keputusan yang akan saya lakukan. Adapun aspek-aspek yang perlu saya perhatikan dalam menetapkan kebijakan atau keputusan terkait dengan proses pembelajaran adalah guru, sarana dan prasarana madrasah, kurikulum dan lainnya yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Selanjutnya, dalam proses pengambilan keputusan, Kepala Madrasah selalu melibatkan berbagai pihak, seperti guru, komite madrasah, dan pihak lainnya yang berkepentingan. Sehingga keputusan yang dihasilkan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran”.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa: Kepala Madrasah telah melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Hal ini bertujuan agar setiap keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah bisa diterima, dan dilaksanakan oleh para guru dan pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan keputusan tersebut.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru melalui hasil wawancara

berikut:¹³⁹

“Dalam pengambilan keputusan, maka Kepala Madrasah kurang memperhatikan aspek-aspek pendukung kegiatan pembelajaran, seperti sarana dan prasarana. Selain itu, keterlibatan guru juga kurang, karena guru hanya menerima informasi terkait dengan kebijakan yang dibuat, tanpa dilibatkan dalam proses penetapan kebijakan tersebut”.

¹³⁸ Wawancara dengan Drs. H M Syahid Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹³⁹ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 13.00 Wib.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah M

Miftahul Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:¹⁴⁰

“Kebijakan-kebijakan yang dihasilkan oleh Kepala Madrasah ini cenderung kurang memperhatikan kondisi disekitarnya, serta kondisi dalam organisasi. Selain itu, juga keterlibatan para guru dalam setiap proses pengambilan keputusan masih kurang. Jadi guru akan merasa sulit untuk melaksanakan kebijakan tersebut, jika kebijakan tersebut dianggap memberatkan guru”.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa: Kepala Madrasah sudah selalu melibatkan berbagai pihak, seperti guru, komite madrasah, dan pihak lainnya yang berkepentingan sehingga hasil keputusan tersebut dapat diterima oleh seluruh guru dan pihak yang ada di madrasah. Namun, Berdasarkan pada pendapat yang disampaikan oleh para guru di Madrasah, maka dapat dilihat bahwa kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah kurang melihat kondisi yang ada di sekitar madrasah (internal maupun eksternal), begitu juga dalam hal pelibatan guru. Guru merasa keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah cenderung kurang melibatkan guru dalam setiap keputusan terkait dengan proses pembelajaran di Madrasah.

Selanjutnya, dalam menilai kemampuan Kepala Madrasah dalam pengambilan keputusan, maka penting untuk melihat tanggapan guru dan Kepala Madrasah terkait dengan Pengalaman Seorang Kepala Madrasah Dalam Mengambil Keputusan. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru adalah sebagai berikut:¹⁴¹

¹⁴⁰ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.

¹⁴¹ Wawancara dengan Drs. H M Syahid Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 12 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

“Sebagai seorang Kepala Madrasah, saya tentu saja menetapkan berbagai kebijakan di madrasah berdasarkan pada pengalaman dan juga peraturan atau kebijakan yang telah ada, saya Cuma menyempurnakan dan melaksanakan yang belum terlaksana secara maksimal. Selain itu, untuk menentukan kebijakan madrasah, maka Kepala Madrasah selalu memperhatikan kebijakan terdahulu, dipilah mana yang terlaksana dan mana yang kurang terlaksana. Berdasarkan hal tersebut, maka Kepala Madrasah menetapkan kebijakan yang dapat menyempurnakan kebijakan-kebijakan terdahulu”.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut:¹⁴²

“Saya rasa Kepala Madrasah harus lebih memperhatikan kebijakan-kebijakan yang telah ada, sebelum membuat kebijakan yang baru. Karena kebijakan yang sudah ada dan terlaksana jangan dihilangkan, laksanakan saja kebijakan yang sudah ada namun belum terlaksana dengan baik, atau buat kebijakan pengganti kebijakan yang belum terlaksana tersebut.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:¹⁴³

“Seharusnya kebijakan yang sudah ada dan terlaksana dengan baik jangan diganti atau dirubah, ini akan menyulitkan bagi para guru dan santri untuk melaksanakannya. Kalaupun Kepala Madrasah ingin membuat kebijakan yang baru, bisa saja memperbaharui kebijakan yang sudah ada namun belum terlaksana. Inikan lebih bagus lagi, agar setiap kebijakan tersebut dapat terlaksana dengan baik”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah selalu berpedoman dengan kebijakan yang ada di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, dalam

¹⁴² Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 13.00 Wib.

¹⁴³ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.



menentukan kebijakan yang akan diputuskan. Hal ini bertujuan agar kebijakan yang diputuskan tidak bertentangan dengan kebijakan pondok, atau kebijakan madrasah sebelumnya. Namun, berbeda dengan pendapat yang disampaikan oleh guru, yang menyatakan bahwa: Kepala Madrasah seharusnya tidak mengganti kebijakan yang sudah ada dan sedang berjalan, tetapi Kepala Madrasah dapat mengganti atau merubah kebijakan yang sudah ada namun tidak berjalan dengan baik. Sehingga setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh Kepala Madrasah dapat terlaksana dan dapat diterima oleh setiap guru.

Indicator selanjutnya untuk menilai kemampuan Kepala Madrasah dalam mengambil keputusan adalah terkait dengan kesesuaian fakta di madrasah dengan proses pengambilan keputusan seorang Kepala Madrasah. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru adalah sebagai berikut:¹⁴⁴

“Sebelum saya memutuskan suatu hal atau suatu kebijakan, saya selalu memperhatikan kondisi lingkungan madrasah. Hal ini saya lakukan agar kebijakan yang saya buat nantinya dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik oleh para guru dan santri”.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut:¹⁴⁵

“Kepala Madrasah kurang memperhatikan kondisi yang ada, seperti sarana dan prasarana dalam membuat kebijakan. Hasilnya ada guru yang harus menyediakan sarana pembelajaran secara mandiri. Seharusnya

¹⁴⁴ Wawancara dengan Drs. H M Syahid Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁴⁵ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 13.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Saifudin Kasim Riau

kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah harus memperhatikan kemampuan madrasah untuk memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana guru dalam mengajar.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Miftahul

Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:¹⁴⁶

“Saya kira, Kepala Madrasah harus lebih memperhatikan kondisi di madrasah dalam menetapkan atau merumuskan suatu kebijakan. Hal ini penting dilakukan agar kebijakan tersebut dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik oleh para guru dan santri. Aspek pertama yang harus diperhatikan adalah terkait dengan sarana dan prasarana pendukung kegiatan pembelajaran. Kalau kebijakan yang dikeluarkan tanpa ada sarana dan prasarana pendukung, maka kebijakan tersebut tidak akan berjalan dengan maksimal”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa: keputusan yang dibuat harus sesuai dengan kondisi dan kebutuhan dari guru, dan santri. Sementara itu, pendapat yang disampaikan oleh para guru menunjukkan bahwa Kepala Madrasah kurang melihat kebutuhan dan kondisi guru dalam menentukan sebuah keputusan yang akan dibuatnya. Salah satunya adalah terkait dengan sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan kebijakan tersebut. Kalau tidak ada sarana dan prasarana pendukung, maka kebijakan tersebut tidak akan berjalan dengan maksimal.

Selanjutnya dalam proses pengambilan keputusan, sangat perlu untuk melihat wewenang yang dimiliki oleh seorang pimpinan. Hal ini juga harus dilihat dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang Kepala Madrasah. Oleh karena itu, penting dalam penelitian ini untuk melihat

¹⁴⁶Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.



penggunaan wewenang Kepala Madrasah dalam proses pengambilan keputusan. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru adalah sebagai berikut:¹⁴⁷

“Kewenangan untuk menetapkan suatu kebijakan memang berada ditangan saya sebagai Kepala Madrasah. Namun kebijakan yang saya ambil atau saya tetapkan ini tentu saja harus sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan guru untuk melaksanakannya. Oleh karena itu pada setiap proses pengambilan suatu keputusan atau pembuatan suatu kebijakan, maka saya selalu melibatkan dan mendengarkan aspirasi dari guru, beserta komite. Namun keputusan final tetap di tangan Kepala Madrasah”.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut:¹⁴⁸

“Saya merasa Kepala Madrasah memegang penuh wewenang untuk menetapkan suatu kebijakan. Saya hanya diberikan informasi adanya kebijakan baru, tanpa ada rapat atau pertemuan untuk mendengarkan aspirasi dari para guru.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:¹⁴⁹

“Saya lihat Kepala Madrasah kurang mendengarkan aspirasi dari guru dalam proses pengambilan keputusan. Kepala Madrasah hanya memberikan informasi tentang kebijakan tersebut kepada guru dan harus dilaksanakan. Jadi ini sangat memberatkan bagi para guru, karena kebijakan tersebut tidak mendengarkan usulan dari para guru”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan guru dan Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah menyatakan selalu

¹⁴⁷ Wawancara dengan Drs. H M Syahid Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁴⁸ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 13.00 Wib.

¹⁴⁹ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.



mendengarkan pendapat dari para guru, sebelum memutuskan suatu kebijakan. Sementara itu, para guru menyatakan bahwa Kepala Madrasah tidak melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan. Kepala Madrasah hanya menyampaikan informasi terkait dengan keputusan yang akan dilaksanakan kepada para guru.

Keputusan yang diambil seorang pimpinan juga harus dilihat kualitas keputusan tersebut. Salah satu cara untuk melihat gaya pemimpin dalam memutuskan suatu kebijakan, maka dapat dilihat dari rasionalitas keputusan atau kebijakan tersebut. Oleh karena itu, penting bagi seorang Kepala Madrasah untuk melihat rasionalitas keputusan yang ditetapkan oleh Kepala Madrasah. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru adalah sebagai berikut:¹⁵⁰

“Sebagai Kepala Madrasah, saya selalu memperhitungkan dampak dari kebijakan yang akan ditetapkannya. Selain itu, Kepala Madrasah juga telah menimbangkan kebijakan tersebut dapat diterima atau tidak oleh para guru.”

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut:¹⁵¹

“Saya rasa, Kepala Madrasah sering kali membuat keputusan tanpa memikirkan secara matang tentang dampak dan manfaat dari keputusan tersebut. Sehingga sering terjadi penolakan atas kebijakan yang diputuskan dari para guru.

¹⁵⁰ Wawancara dengan Drs. H M Syahid Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁵¹ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 13.00 Wib.



Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Miftahul

Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:¹⁵²

“Ada beberapa kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah secara cepat, karena hal itu merupakan suatu hal yang penting. Selain itu, kebijakan Kepala Madrasah biasanya sudah bersifat rasional dan bisa diterima oleh para guru”.

Berdasarkan pada penilaian terhadap keputusan yang diambil atau ditetapkan oleh Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa secara umum Kepala Madrasah masih kurang baik dalam mengambil keputusan di masing-masing tingkat madrasah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. Misalnya keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan yang masih kurang, kurang memperhatikan kebijakan-kebijakan sebelumnya sebelum menetapkan keputusan yang akan dibuat, keputusan yang dihasilkan kurang sesuai dengan kondisi yang ada di madrasah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, masih adanya intervensi dari sekelompok guru dalam proses pengambilan keputusan, dan yang terakhir adalah terkait dengan keputusan yang diambil terkadang tidak rasional, karena tidak memperhitungkan manfaat dan dampak dari kebijakan tersebut.

b. Motivasi

Hal pertama yang perlu dilihat adalah tentang kemampuan Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi intrinsik dari para guru. Adapun

¹⁵² Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.



hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:¹⁵³

“Untuk meningkatkan motivasi intrinsik guru, maka saya melengkapi kebutuhan sarana dan prasarana mengajar, memberikan penghargaan kepada para guru, dan sebagainya”.

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indikator kemampuan memotivasi secara intrinsik secara maksimal. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:¹⁵⁴

“Tidak semua kebutuhan sarana dan prasarana pembelajaran yang disediakan madrasah, jadi ada sebagian sarana dan prasarana yang harus disediakan oleh guru, seperti media pembelajaran yang harus disediakan langsung oleh guru.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:¹⁵⁵

“Saya merasa kemampuan untuk memotivasi kerja guru yang dimiliki oleh Kepala Madrasah ini masih kurang maksimal. Karena masih ada guru yang meninggalkan pekerjaan pada jam bekerja, serta tidak hadir, inikan menjadi salah satu indikasi bahwa motivasi kerja guru masih kurang maksimal.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat dilihat bahwa Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah untuk memotivasi para guru dalam bekerja, khususnya motivasi intrinsik masih

¹⁵³ Wawancara dengan Drs. H M Syahid Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁵⁴ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁵⁵ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.



kurang dirasakan oleh para guru. Hal ini dapat dilihat dari seringnya guru meninggalkan pelajaran, serta guru yang tidak hadir ke madrasah.

Selanjutnya adalah terkait dengan motivasi ekstrinsik, atau motivasi yang berasal dari luar pribadi para guru. Untuk memberikan motivasi kepada para guru, maka Kepala Madrasah bisa melakukan berbagai cara, misalnya dengan menyediakan hadiah kepada guru yang berprestasi. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:¹⁵⁶

“Saya sudah berusaha untuk memotivasi para guru dalam bekerja, seperti dengan memberikan sanksi kepada guru yang melanggar kedisiplinan, dan juga memberikan hadiah kepada guru yang memiliki prestasi kerja terbaik. Selain itu, juga diadakan evaluasi setiap minggu dan bulanan untuk mengetahui permasalahan guru dalam mengajar, sehingga saya mengetahui kebutuhan guru, dan saya akan coba untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indikator kemampuan memotivasi secara intrinsik secara maksimal. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:¹⁵⁷

“Kepala Madrasah kurang memberikan motivasi lebih kepada guru-guru yang memiliki prestasi lebih. Selama ini tidak ada yang namanya guru berprestasi atau guru yang memiliki kinerja baik. Selain itu juga tidak ada sanksi pelanggaran bagi guru yang melanggar disiplin madrasah.”

¹⁵⁶ Wawancara dengan Drs. H M Syahid Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁵⁷ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:¹⁵⁸

“Kepala Madrasah jarang sekali memberikan hadiah kepada guru yang berprestasi atau memiliki kinerja baik. Jangankan hadiah, pemberian predikat guru terbaik atau kinerja terbaik pun hampir tidak pernah dilakukan. Selama ini semua guru itu sama saja, tidak peduli yang memiliki kinerja baik atau tidak baik, Kepala Madrasah tidak pernah memperdulikannya.

Berdasarkan pada pemaparan hasil wawancara, maka dapat dilihat bahwa motivasi yang diberikan Kepala Madrasah masih kurang maksimal, seperti kurangnya sarana dan prasarana pendukung kegiatan pembelajaran. Selain itu, untuk meningkatkan motivasi ekstrinsik, guru tidak diberikan penghargaan atas pencapaian kinerja mereka, serta guru tidak diberikan sanksi jika melakukan pelanggaran dan kurang mencapai kinerja terbaik.

c. Komunikasi

Penting bagi seorang pemimpin untuk dapat menjaga komunikasi dengan para bawahannya. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:¹⁵⁹

“Saya selalu berusaha untuk berkoordinasi dengan para guru, agar setiap permasalahan guru dalam mengajar dapat saya dengar, dan saya carikan solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut. Salah satu langkah yang saya lakukan untuk menjaga komunikasi dengan guru adalah dengan rutin melakukan rapat mingguan maupun rapat bulanan. Tujuannya adalah untuk mengetahui permasalahan guru dan hambatan guru dalam mengajar.”

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh para guru yang ada di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, seperti tanggapan yang

¹⁵⁸ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.

¹⁵⁹ Wawancara dengan Drs. H M Syahid, Kepala Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami

Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut ini:¹⁶⁰

“Komunikasi yang terjalin antara guru dengan Kepala Madrasah memang kurang, guru hanya bisa menyampaikan permasalahan proses pembelajaran hanya pada saat rapat mingguan atau rapat bulanan saja. Padahal masalah pembelajaran hampir setiap hari dihadapi oleh guru.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Miftahul

Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:¹⁶¹

“Kalau permasalahan komunikasi antara guru dengan Kepala Madrasah itu kurang terjalin dengan baik, guru hanya bisa menyampaikan permasalahan dalam proses pembelajaran kepada Kepala Madrasah pada saat rapat mingguan atau rapat bulanan. Sementara itu, guru harus menghadapi masalah setiap hari, tentu saja guru yang menghadapi masalah ini membutuhkan solusi, terutama dari Kepala Madrasah, selaku atasan mereka”.

Berdasarkan pada pendapat Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah selalu berusaha untuk berkomunikasi dengan para guru, agar guru dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam proses pembelajaran. Namun, berdasarkan pada pendapat yang disampaikan oleh para guru, maka komunikasi Kepala Madrasah dengan guru masih kurang terlaksana dengan maksimal. Hal ini dapat dilihat dari komunikasi yang terjalin antara guru dan Kepala Madrasah hanya pada rapat mingguan atau rapat bulanan saja.

¹⁶⁰ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P, Guru Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.

¹⁶¹ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.



d. Mengendalikan Bawahan.

Indikator pertama yang perlu diperhatikan dalam mengendalikan bawahan adalah Terkait Dengan kemampuan Kepala Madrasah dalam mengarahkan para guru dalam mengajar Berdasarkan pada hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:¹⁶²

“Sebagai Kepala Madrasah Aliyah, saya selalu berusaha untuk memberikan arahan kepada guru dengan jelas. Saya juga ikut memantau pelaksanaan tugas yang diberikan tersebut. Hal ini saya lakukan agar tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan. Namun terkadang ada guru yang kurang menjalankan tugas dan arahan tersebut sesuai dengan perintah saya.”

Pendapat yang berbeda disampaikan oleh seorang guru yang ada di Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, seperti tanggapan yang disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Aliyah melalui hasil wawancara berikut ini:¹⁶³

“Kepala Madrasah enggan untuk menegur guru yang sering meninggalkan kelas dan memberikan tugas kepada siswa, bahkan ada guru yang kurang mampu untuk mencapai hasil pembelajaran yang baik. Alasannya guru tersebut memang diberikan kebebasan untuk melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kemampuan mereka, asal tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik”

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indicator mengendalikan

¹⁶² Wawancara dengan Drs. H M Syahid, Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁶³ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.



bawahan dengan baik. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:¹⁶⁴

“Guru-guru ini juga ada yang melaksanakan setiap intruksi Kepala Madrasah dengan baik. Namun ada juga yang membandel dengan tidak menjalankan perintah atau intruksi dari Kepala Madrasah”.

Berdasarkan pada pemaparan hasil wawancara di atas, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah telah memberikan arahan dengan baik kepada para guru. Namun terkadang masih ada guru yang kurang menjalankan tugasnya dengan baik. Dengan demikian, maka dapat dilihat bahwa kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan guru masih kurang terlaksana dengan baik, terutama dalam hal mengarahkan guru agar mau menjalankan tugas sesuai dengan peraturan dan ketetapan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya guru yang mengajar dengan menggunakan berbagai metode pembelajara, guru yang kurang disiplin, guru yang meninggalkan pelajaran, serta guru yang tidak mencapai hasil pekerjaan dengan maksimal.

e. **Tanggung Jawab**

Untuk menilai tanggung jawab Kepala Madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya, maka dapat dilihat dari indicator terkait dengan tanggung jawab Kepala Madrasah dalam mencapai visi dan misi madrasah.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:¹⁶⁵

¹⁶⁴ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd, Guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁶⁵ Wawancara dengan Drs. H M Syahid, Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

“Sebagai seorang Kepala Madrasah, saya sudah mengingatkan agar guru dapat menyelesaikan setiap tugas yang telah diberikan kepada masing-masing guru dengan maksimal dan penuh tanggung jawab. Namun, masing-masing guru tentu saja memiliki cara pandang tersendiri untuk mengerjakan setiap tugas tersebut, sehingga hasil kinerja mereka dalam mengajar juga akan berbeda-beda. Ada yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga kinerja mereka bagus, adapula yang kurang, sehingga kinerja guru menjadi kurang bagus. Oleh karena itu, untuk mempertanggungjawabkan hasil pelajaran ya tergantung dari pada hasil belajar masing-masing guru.

Kemudian pendapat seorang guru Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru yang disampaikan melalui wawancara berikut ini:¹⁶⁶

“Seharusnya Kepala Madrasah tidak bisa lepas tangan terhadap pencapaian hasil pembelajaran guru, karena Kepala Madrasah yang menentukan kebijakan pembelajaran di madrasah, sehingga Kepala Madrasah juga harus ikut bertanggung jawab atas pencapaian yang kurang maksimal tersebut”.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:¹⁶⁷

“Guru dan Kepala Madrasah sudah memiliki perannya masing-masing di madrasah, jadi setiap orang guru maupun Kepala Madrasah harus mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepada mereka masing-masing”.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap Kepala Madrasah maupun guru, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kemampuan Kepala Madrasah untuk mempertanggungjawabkan hasil belajar masih kurang. Karena seharusnya sebagai pemimpin tertinggi Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, maka yang harus mempertanggungjawabkan setiap kegiatan pembelajaran. Namun Kepala

¹⁶⁶ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P, Guru Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.

¹⁶⁷ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.



Madrasah masih sering tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik dan bijaksana. Hal ini dapat dilihat dari seringnya Kepala Madrasah memberikan kebebasan kepada guru dalam mengajar tanpa adanya control terhadap proses pembelajaran tersebut.

Implikasi Manajerial

Dalam penjelasan arti kepemimpinan dikatakan bahwa pemimpin dalam arti luas ialah seorang pemimpin dengan jalan memperkarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha atau upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Sedangkan dalam pengertian yang terbatas pemimpin adalah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan ekspetensi atau penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.¹⁶⁸

Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan di Pondok Pesantren harus memperhatikan tentang beberapa hal, seperti: Pengambilan Keputusan, Motivasi, Komunikasi, Mengendalikan Bawahan, Tanggung Jawab, dan Kemampuan Mengendalikan Emosional. Berdasarkan pada hasil penelitian terkait dengan gaya kepemimpinan di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, maka masing-masing Kepala Madrasah memiliki gaya kepemimpinan yang hampir mirip, hal ini dapat dilihat dari table berikut ini:

¹⁶⁸ Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafiika Persada, 2011), h. 39



Tabel 4.7: Rangkuman tentang Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Jabatan	Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian
<p>Kepala Madrasah</p> <p>UIN Suska Riau</p> <p>State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau</p> <p>Hak Cipta Milia UIN Suska Riau</p> <p>Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang</p> <p>1. Diilang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan harus untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.</p> <p>2. Dilarang memperjualbelikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.</p>	<p>Pengambilan Keputusan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak semua keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah melibatkan para guru. Seharusnya setiap keputusan atau kebijakan yang. Jadi keputusan tersebut sering tidak dapat diterima oleh para guru, kalau keputusan tersebut kurang diterima oleh guru, maka kebijakan tersebut kurang dilaksanakan dengan baik oleh para guru 2. Kepala Madrasah telah melihat berbagai kebijakan terdahulu, yang berkaitan dengan keputusan yang akan dibuatnya. Hal ini bertujuan agar kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Madrasah bisa diterima dan dijalankan oleh para guru. Namun, Guru merasa kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah sering bertentangan dengan kebijakan-kebijakan sebelumnya. 3. Keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah selalu memperhatikan kondisi atau fakta yang ada di madrasah. Namun guru memandang bahwa keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah kurang memperhatikan kondisi madrasah, baik kondisi guru, sarana prasarana, dan juga siswa. 4. Kepala Madrasah tetap memiliki wewenang penuh untuk memutuskan atau menentukan suatu kebijakan yang akan diterapkan di madrasah tersebut. Namun pada proses pengambilan keputusan, Kepala Madrasah tetap mempretimbangkan pendapat dari para guru. Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh para guru, yang menyatakan keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah merupakan wewenang dari Kepala Madrasah. Namun pada beberapa keputusan yang dibuat, keputusan Kepala Madrasah lebih sering dipengaruhi oleh sekelompok guru, dan tidak memandang pendapat atau masukan dari guru lainnya.
	<p>Motivasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuannya untuk memotivasi kerja para gurunya masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan Kepala Madrasah untuk memotivasi guru yang masih



Jabatan	Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian
© Hak cipta milik UIN Suska Riau State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau. 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.		<p>sering meninggalkan pekerjaan, atau kurang memberikan motivasi dalam bentuk penghargaan kepada guru yang berprestasi.</p> <p>2. Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah yang dilihat dari kemampuannya untuk memotivasi kerja para gurunya masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan Kepala Madrasah untuk memotivasi guru yang masih sering meninggalkan pekerjaan, atau kurang memberikan motivasi dalam bentuk penghargaan kepada guru yang berprestasi</p>
	Komunikasi	<p>Kemampuan komunikasi guru masih cukup baik, sehingga harus diperbaiki, agar komunikasi yang terjalin antara guru dengan Kepala Madrasah dapat berjalan dengan baik. Hal ini dibutuhkan untuk memberikan informasi yang jelas tentang proses dan tujuan pembelajaran. Selain itu, juga penting untuk memberikan masukan kepada guru, maupun dari guru kepada Kepala Madrasah</p>
	Mengendalikan Bawahan	<p>1. Kemampuan Kepala Madrasah untuk mengendalikan para guru, agar dapat menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan madrasah masih kurang.</p> <p>2. Kemampuan Kepala Madrasah untuk mengendalikan etika guru dalam bekerja masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh para guru, dan juga guru yang mengajar masih ada yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan</p>
	Tanggung Jawab	<p>kemampuan Kepala Madrasah dalam mempertanggungjawabkan pencapaian proses pembelajaran di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. Namun kemampuan guru untuk membuat guru mempertanggungjawabkan setiap tugas yang diberikan kepada guru masih kurang terlaksana. Karena tidak seharusnya setiap masalah harus diselesaikan oleh Kepala Madrasah, namun guru yang bersangkutan juga harus mampu untuk menyelesaikan masalahnya masing-masing.</p>
	Kemampuan Mengendalikan Emosional	<p>1. Kepala Madrasah dalam mempertanggungjawabkan pencapaian proses pembelajaran di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru masih kurang.</p> <p>2. Kepala Madrasah seharusnya mampu untuk</p>



Jabatan	Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian
<p>© Hak cipta milik UIN Suska Riau</p> <p>Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang</p> <p>1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan harus mencantumkan sumber ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak diperbolehkan untuk tujuan komersial, termasuk dalam publikasi ilmiah.</p> <p>2. Dilarang menguraikan isi dari materi perkuliahan atau seluruhnya tanpa izin UIN Suska Riau.</p> <p>Kepala Madrasah Ibtidaiyah Mital Huda Al-Islami Pekanbaru</p> <p>State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau</p>	<p>Pengambilan Keputusan</p>	<p>menyesuaikan emosional dengan kondisi yang ada. Kepala Madrasah harus mampu bersikap tegas kepada guru yang melanggar disiplin. Namun, sikap tegas tersebut tidak harus marah-marah kepada guru.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah kurang Kepala Madrasah melihat kondisi yang ada di sekitar madrasah (internal maupun eksternal), begitu juga dalam hal pelibatan guru. Guru merasa keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah cenderung kurang melibatkan guru dalam setiap keputusan terkait dengan proses pembelajaran di Madrasah. 2. Kepala Madrasah kurang memperhatikan kebijakan sebelumnya atau kebijakan yang ada di pondok sebelum menentukan atau memutuskan suatu kebijakan yang baru. Hal ini menjadikan guru merasa kesulitan untuk melaksanakan kebijakan tersebut. 3. Keputusan yang dibuat harus sesuai dengan kondisi dan kebutuhan dari guru, dan santri. Sementara itu, pendapat yang disampaikan oleh para guru menunjukkan bahwa Kepala Madrasah kurang melihat kebutuhan dan kondisi guru dalam menentukan sebuah keputusan yang akan dibuatnya. 4. Kepala Madrasah menyatakan selalu mendengarkan pendapat dari para guru, sebelum memutuskan suatu kebijakan. Sementara itu, para guru menyatakan bahwa Kepala Madrasah hanya mementingkan sekelompok guru saja dalam membuat keputusan. 5. Keputusan yang diambil atau ditetapkan oleh Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa secara umum Kepala Madrasah masih kurang baik dalam mengambil keputusan di masing-masing tingkat madrasah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. Misalnya keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan yang masih kurang, kurang memperhatikan kebijakan-kebijakan sebelumnya sebelum menetapkan keputusan yang akan dibuat, keputusan yang dihasilkan kurang sesuai dengan kondisi yang ada di madrasah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, masih adanya intervensi dari sekelompok guru dalam proses pengambilan keputusan, dan yang terakhir adalah terkait dengan keputusan yang diambil terkadang tidak



Jabatan	Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian
© Hak cipta milik UIN Suska Riau State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau. 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.		rasional, karena tidak memperhitungkan manfaat dan dampak dari kebijakan tersebut.
	Motivasi	1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah untuk memotivasi para guru dalam bekerja, khususnya motivasi intrinsic masih kurang dirasakan oleh para guru. Hal ini dapat dilihat dari seringnya guru menyinggalkan pelajaran, serta guru yang tidak hadir ke madrasah 2. Motivasi yang diberikan Kepala Madrasah masih kurang maksimal, seperti kurangnya sarana dan prasarana pendukung kegiatan pembelajaran. Selain itu, untuk meningkatkan motivasi ekstrinsik, guru tidak diberikan penghargaan atas pencapaian kinerja mereka, serta guru tidak diberikan sanksi jika melakukan pelanggaran dan kurang mencapai kinerja terbaik.
	Komunikasi	komunikasi Kepala Madrasah dengan guru masih kurang terlaksana dengan maksimal. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya teguran terhadap guru yang melakukan kesalahan dalam bekerja, sering melakukan pelanggaran disiplin dalam mengajar dan sebagainya.
	Mengendalikan Bawahan	1. kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan guru masih kurang terlaksana dengan baik, terutama dalam hal mengarahkan guru agar mau menjalankan tugas sesuai dengan peraturan dan ketetapan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya guru yang mengajar dengan menggunakan berbagai metode pembelajara, guru yang kurang disiplin, guru yang meninggalkan pelajaran, serta guru yang tidak mencapai hasil pekerjaan dengan maksimal. 2. Kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan dan mengendalikan sikap atau etika guru dalam mengajar juga masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh guru, serta guru yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan yang telah ditetapkan kepada mereka
	Tanggung Jawab	Pada proses pertanggungjawaban, guru dan Kepala Madrasah memiliki tanggung jawab sesuai dengan tugas yang telah diberikan. Selain itu, guru merasa untuk



Jabatan	Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian
<p>2. Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang</p> <p>1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya cipta tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:</p> <p>a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.</p> <p>b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.</p> <p>2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.</p>	<p>© Hak cipta milik UIN Suska Riau</p> <p>Kemampuan Mengendalikan Emosional</p>	<p>pencapaian proses pembelajaran yang maksimal, Kepala Madrasah juga ikut dalam menentukan kebijakan-kebijakan terkait dengan proses pembelajaran, sehingga semuanya bisa berjalan dengan maksimal. Namun, guru tidak mendapatkan yang diinginkan, sehingga hasil pembelajaran kurang tercapai dengan baik.</p> <p>Kepala Madrasah sudah berusaha untuk menyelesaikan masalah dengan tidak emosi. Namun terkadang ada guru yang kurang bisa menahan emosi ketika menemukan masalah. Sehingga Kepala Madrasah tetap berusaha untuk meredam emosinya tersebut.</p>
<p>Kepala Madrasah</p> <p>Nurul Huda Al-Islami</p>	<p>Pengambilan Keputusan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala Madrasah seharusnya memperhatikan berbagai aspek yang berkaitan dengan proses pembelajaran untuk menentukan kebijakan yang akan ditetapkan, terkait dengan proses pembelajaran 2. Kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah masih kurang memperhatikan kebijakan-kebijakan yang telah ada. Sehingga kebijakan yang dihasilkan kurang diterima oleh para guru. 3. Keputusan atau kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah masih kurang sesuai dengan fakta yang ada di lapangan, atau kondisi yang ada di madrasah. 4. Keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah tidak memperhatikan kondisi yang ada di madrasah, baik para guru maupun sarana dan prasarana. Selain itu kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah kurang melibatkan para guru, Kepala Madrasah hanya menyampaikan informasi terkait dengan kebijakan yang telah ditetapkan kepada para guru 5. Keputusan yang diambil oleh Kepala Madrasah sering tidak rasional dan sulit diterima oleh para guru. Hal ini terjadi karena Kepala Madrasah dalam merumuskan dan menentukan suatu kebijakan dengan tergesah-gesah dan kurang memperhatikan kondisi yang ada di madrasah.
	<p>Motivasi</p>	<p>Kepala Madrasah sudah berusaha untuk meningkatkan motivasi intrinsic para guru, yaitu dengan memenuhi kebutuhan mereka dalam mengajar. Namun yang dirasakan guru masih kurang maksimal. Sarana dan prasara yang ada masih belum memadai</p>



Jabatan	Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian
<p>© Hak cipta milik UIN Suska Riau</p> <p>Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang</p> <p>1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.</p> <p>2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.</p>	Komunikasi	<p>untuk kegiatan pembelajaran, karena masih ada guru yang harus menyediakan media pembelajaran sendiri.</p> <p>Kemampuan komunikasi Kepala Madrasah dengan guru masih kurang,, hal ini dapat dilihat dari adanya rapat mingguan, rapat bulanan yang dilakukan oleh guru dan Kepala Madrasah. Namun para guru masih merasa komunikasi yang terjalin tidak hanya sebatas pada rapat saja, melainkan setiap harinya. Hal ini dikarenakan guru membutuhkan Kepala Madrasah untuk mencari solusi dalam setiap permasalahan yang dihadapi oleh guru dalam mengajar</p>
	Tanggung Jawab	Kepala Madrasah hanya mengarahkan guru untuk mempertanggungjawabkan setiap target pembelajaran yang telah diberikan kepada masing-masing guru. Namun Kepala Madrasah tidak menindak dan mencari
	Kemampuan Mengendalikan Emosional	Kepala Madrasah seharusnya mampu untuk menyesuaikan emosional dengan kondisi yang ada. Kepala Madrasah harus mampu bersikap tegas kepada guru yang melanggar disiplin. Namun, sikap tegas tersebut tidak harus marah-marah kepada guru.
<p>State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau</p> <p>Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah</p>	Pengambilan Keputusan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guru merasa keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah cenderung kurang melibatkan guru dalam setiap keputusan terkait dengan proses pembelajaran di Madrasah 2. Kepala Madrasah seharusnya tidak mengganti kebijakan yang sudah ada dan sedang berjalan, tetapi Kepala Madrasah dapat mengganti atau merubah kebijakan yang sudah ada namun tidak berjalan dengan baik. 3. Kepala Madrasah kurang melihat kebutuhan dan kondisi guru dalam menentukan sebuah keputusan yang akan dibuatnya. Salah satunya adalah terkait dengan sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan kebijakan tersebut. Kalau tidak ada sarana dan prasarana pendukung, maka kebijakan tersebut tidak akan berjalan dengan maksimal. 4. Kepala Madrasah tidak melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan. Kepala Madrasah hanya



Jabatan	Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian
© Hak cipta milik UIN Suska Riau Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau. 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.		menyampaikan informasi terkait dengan keputusan yang akan dilaksanakan kepada para guru. 5. Kepala Madrasah masih kurang baik dalam mengambil keputusan di masing-masing tingkat madrasah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. Misalnya keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan yang masih kurang, kurang memperhatikan kebijakan-kebijakan sebelumnya sebelum menetapkan keputusan yang akan dibuat, keputusan yang dihasilkan kurang sesuai dengan kondisi yang ada di madrasah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, masih adanya interpersi dari sekelompok guru dalam proses pengambilan keputusan, dan yang terakhir adalah terkait dengan keputusan yang diambil terkadang tidak rasional, karena tidak memperhitungkan manfaat dan dampak dari kebijakan tersebut.
	Motivasi	1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah untuk memotivasi para guru dalam bekerja, khususnya motivasi intrinsik masih kurang dirasakan oleh para guru. Hal ini dapat dilihat dari seringnya guru meninggalkan pelajaran, serta guru yang tidak hadir ke madrasah. 2. Motivasi yang diberikan Kepala Madrasah masih kurang maksimal, seperti kurangnya sarana dan prasarana pendukung kegiatan pembelajaran. Selain itu, untuk meningkatkan motivasi ekstrinsik, guru tidak diberikan penghargaan atas pencapaian kinerja mereka, serta guru tidak diberikan sanksi jika melakukan pelanggaran dan kurang mencapai kinerja terbaik
	Komunikasi	Kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan dan mengendalikan sikap atau etika guru dalam mengajar juga masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh guru, serta guru yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan yang telah ditetapkan
	Mengendalikan Bawahan	Kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan guru masih kurang terlaksana dengan baik, terutama dalam hal mengarahkan guru agar mau menjalankan tugas sesuai dengan peraturan dan



Jabatan	Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian
2. Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau. 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.		ketetapan yang telah ditetapkan.
	Tanggung Jawab	Kepala Madrasah masih sering tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik dan bijaksana. Hal ini dapat dilihat dari seringnya Kepala Madrasah memberikan kebebasan kepada guru dalam mengajar tanpa adanya control terhadap proses pembelajaran tersebut.
	Kemampuan Mengendalikan Emosional	Kepala Madrasah sudah berusaha untuk menyelesaikan masalah dengan tidak emosi. Namun sifat kalem yang dimiliki oleh Kepala Madrasah ini harus disesuaikan dengan tempatnya. Jadi kalau ada guru yang melanggar disiplin, Kepala Madrasah tetap harus tegas.

Berdasarkan pada hasil penelitian, maka dapat dilihat sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami

Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda dalam melaksanakan indikator-indikator gaya kepemimpinan masih belum bisa dikatakan maksimal. Karena masih terdapat guru yang menganggap bahwa Kepala Madrasah kurang menjalankan kepemimpinan sesuai dengan indikator gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, Sebagai salah satu orang yang memegang penting dalam mencapai tujuan organisasi, maka Kepala Madrasah dituntut untuk memiliki gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien. Karena dengan gaya kepemimpinan yang dijalankan, maka akan menentukan kesuksesan Kepala Madrasah untuk menyatukan tujuan pondok pesantren dengan tujuan individu (guru dan pegawai). Sehingga tujuan pondok pesantren dapat tercapai dengan maksimal. Seorang Kepala Madrasah jika dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya berorientasi kepada masalah pembelajaran, ini menunjukkan bahwa ia sedang menjalankan peran sebagai pemimpin pembelajaran. Oleh karena itu dalam menjalankan peran ini

Kepala Madrasah akan menaruh perhatian yang tinggi pada masalah kurikulum, proses pembelajaran, penilaian hasil belajar serta pengembangan guru.

Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala Madrasah seyogyanya banyak menaruh perhatian terhadap masalah pembelajaran, karena fungsi utama madrasah adalah melayani siswa dalam kegiatan belajar dan keberhasilan belajar siswa tidak bisa dipisahkan dari kepemimpinan Kepala Madrasah, bahkan dalam salah standar kerja Kepala Madrasah yang ditetapkan oleh ISLLC (The Interstate School Leaders Licensure Consortium).

Gordon dkk menyatakan “A school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by advocating, nurturing, and sustaining school culture and instructional program conducive to student learning and staff professional growth.” Mengingat tanggung jawab Kepala Madrasah begitu besar terhadap keberhasilan belajar siswa, maka Kepala Madrasah hendaknya menaruh perhatian yang tinggi terhadap masalah ini, Kepala Madrasah dituntut untuk menjadi pemimpin yang memiliki orientasi terhadap masalah pembelajaran, yaitu pemimpin yang mempunyai perhatian yang tinggi, terhadap proses dan hasil belajar siswa, untuk mewujudkan hal ini masalah mengajar dan belajar hendaknya menjadi perhatian utama Kepala Madrasah, di samping aspek manajerial madrasah.¹⁶⁹

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah melaksanakan gaya kepemimpinan belum maksimal. Karena masih terdapat guru yang

¹⁶⁹ Gordon, Richard, Alson, J. A. and S. (2007). *School Leadership & Administration*. McGraw Hill.



menganggap bahwa Kepala Madrasah kurang menjalankan kepemimpinan sesuai dengan indikator gaya kepemimpinan. Seorang kepala madrasah jika dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya berorientasi kepada masalah pembelajaran, menunjukkan bahwa ia sedang menjalankan peran sebagai pemimpin pembelajaran. Oleh karena itu dalam menjalankan peran ini kepala madrasah akan menunjukkan perhatian yang tinggi pada masalah kurikulum, proses belajar mengajar, penilaian hasil belajar serta pengembangan guru. Menurut Daresh dan Playco dalam Daryanto mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran sebagai upaya memimpin para guru agar mengajar lebih baik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki prestasi belajar siswa. Kepemimpinan pembelajaran atau kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang memfokuskan/menekankan pada pembelajaran yang komponen-komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, asesmen (penilaian hasil belajar), penilaian serta pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di madrasah.

Memperhatikan berbagai pendapat dan hasil penelitian, tampaknya tidak bisa dipungkiri bahwa kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk ditetapkan di madrasah karena disebut sebelumnya bahwa kepemimpinan pembelajaran berkontribusi sangat signifikan terhadap peningkatan prestasi belajar siswa. Kepemimpinan pembelajaran mampu memberikan dorongan dan arah terhadap warga madrasah untuk meningkatkan prestasi belajar siswanya. Kepemimpinan pembelajaran juga mampu memfokuskan kegiatan-kegiatan warganya untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan madrasah.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Kepemimpinan pembelajaran penting diterapkan dimadrasah karena kemampuannya dalam membangun komunitas belajar warganya dan bahkan mampu menjadikan madrasahya sebagai sekolah belajar (Learnig School).

3. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami.

Berdasarkan pada hasil penelitian, maka dapat dilihat bahwa tidak semua Kepala Madrasah melaksanakan gaya kepemimpinan dengan maksimal. Karena masih terdapat guru yang menganggap bahwa Kepala Madrasah kurang menjalankan kepemimpinan sesuai dengan indikator gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, Sebagai salah satu orang yang memegang penting dalam mencapai tujuan organisasi, maka Kepala Madrasah dituntut untuk memiliki gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien. Karena dengan gaya kepemimpinan yang dijalankan, maka akan menentukan kesuksesan Kepala Madrasah untuk menyatukan tujuan madrasah dengan tujuan individu (guru dan pegawai). Sehingga tujuan madrasah dapat tercapai dengan maksimal. Seorang Kepala Madrasah jika dalam menjalankan fungsi kepemimpinnya berorientasi kepada masalah pembelajaran, ini menunjukkan bahwa ia sedang menjalan peran sebagai pemimpin pembelajaran. Oleh karena itu dalam menjalankan peran ini Kepala Madrasah akan menaruh perhatian yang tinggi pada masalah kurikulum, proses pembelajaran, penilaian hasil belajar serta pengembangan guru.

Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala Madrasah seyogyanya banyak menaruh perhatian terhadap masalah pembelajaran, karena fungsi utama madrasah adalah melayani siswa dalam kegiatan belajar dan keberhasilan belajar siswa tidak bisa dipisahkan dari kepemimpinan Kepala Madrasah, bahkan dalam salah satu

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



standar kerja Kepala Madrasah ditetapkan oleh ISLLC (*The Interstate School Leaders Licensure Consortium*).

Gordon dkk menyatakan “A school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by advocating, nurturing, and sustaining a school culture and instructional program conducive to student learning and staff professional growth.” Mengingat tanggung jawab Kepala Madrasah begitu besar terhadap keberhasilan belajar siswa, maka Kepala Madrasah hendaknya menaruh perhatian yang tinggi terhadap masalah ini, Kepala Madrasah dituntut untuk menjadi pemimpin yang memiliki orientasi terhadap masalah pembelajaran, yaitu pemimpin yang mempunyai perhatian yang tinggi, terhadap proses dan hasil belajar siswa, untuk mewujudkan hal ini masalah mengajar dan belajar hendaknya menjadi perhatian utama Kepala Madrasah, di samping aspek manajerial madrasah.¹⁷⁰

Memperhatikan berbagai pendapat dan hasil penelitian, seperti yang telah dikemukakan pada bagian awal tulisan ini, tampak bahwa kepemimpinan instruksional yang dilakukan oleh kepala madrasah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan belajar siswa, oleh karena sudah saatnya kepala madrasah menyediakan waktu dan tenaga yang lebih banyak untuk melaksanakan model kepemimpinan ini. Untuk melaksanakan kepemimpinan instruksional dengan baik tidak bisa dilakukan secara tergesa-gesa, sebab jika dilakukan seperti itu tidak memberikan manfaat bagi peningkatan hasil belajar siswa.

¹⁷⁰ Gordon, Richard, Alson, J. A. and S. (2007). *School Leadership & Administration*. McGraw-Hill.



4. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah dalam melaksanakan gaya kepemimpinan belum maksimal. Karena masih terdapat guru yang menganggap bahwa Kepala Madrasah kurang menjalankan kepemimpinan sesuai dengan indikator gaya kepemimpinan. Madrasah merupakan salah satu tempat dilaksanakannya kegiatan pembelajaran. Kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan di madrasah ditujukan untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan maupun sikap. Keberhasilan madrasah dalam menyelenggarakan proses pembelajaran yang berkualitas tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah, karena kepala madrasah merupakan administrator yang bertanggung jawab penuh terhadap keberhasilan belajar setiap peserta didiknya, dengan menyediakan fasilitas, lingkungan belajar, dan program pembelajaran yang memungkinkan siswa bisa berkembang dengan baik.

Banyak tugas yang harus dilakukan oleh kepala madrasah penanggung jawab penyelenggaraan pendidikan di madrasah, yaitu sebagai manajer, supervisor dan sebagai pemimpin. Mengingat tugas yang bersifat administrasi dan manajerial begitu banyak yang harus dilakukan oleh kepala madrasah, maka sebagian besar waktu dan tenaganya tercurah untuk menyelesaikan tugas yang terkait dengan masalah manajerial tersebut. Hasil penelitian Stronge dalam Daryanto, menunjukkan bahwa seluruh dari pekerjaan yang harus dilaksanakan

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 1. Dilarang menjiptip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

oleh kepala madrasah hanya 10% persen yang dialokasikan untuk kepemimpinan pembelajaran.¹⁷¹

Dalam rangka menjadikan Kepala Madrasah sukses untuk menjalankan kepemimpinannya, maka perlu dilakukan beberapa langkah, seperti:

1. Menjadi pemimpin atau pemimpin yang baik selalu mencontohkan disiplin akan waktu, seperti tepat waktu akan selesainya kerjaan. Ketepatan atau kedisiplinan waktu yang terjaga juga akan membuat semua hal menjadi maksimal dalam hasilnya.
2. Menjadi pemimpin atau pemimpin dituntut Bersikap adil. Dimana Kepala Madrasah dituntut untuk tidak mendiskriminasi guru atau lebih mudahnya bersikap adil kepada semua guru.
3. Pandai membaca situasi. Kepala Madrasah diwajibkan selalu bisa mengayomi bawahannya demi mendapatkan situasi kerja yang kondusif. Karena dengan memahami lingkungan kerja, tentunya akan membuat anda lebih mudah berbaur dan mendapatkan guru yang konsisten dan loyal dalam hal pekerjaan.
4. Lakukan komunikasi dan interaksi dengan baik. Kepala Madrasah juga harus selalu bisa ramah dengan siapa pun yang berada dikantor. Apabila anda memiliki waktu senggang lain cobalah ajak bawahan secara bergantian makan siang bersama atau sekedar minum kopi untuk saling mengenal lebih dalam.

¹⁷¹ Daryanto. *Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. (Bandung: Gava Media, 2011), hlm. 167



5. Sebagai Kepala Madrasah, berikan bimbingan akan instruksi yang anda berikan. Untuk menjadi Kepala Madrasah atau pemimpin yang baik, selalu berikan penjelasan lebih kepada guru agar mereka bisa mengerjakan instruksi anda dengan baik.
6. Berikan apresiasi atau *reward*. Apresiasi atau *reward* yang tepat diberikan kepada guru yang layak mendapatkan, tentunya akan selalu membuat hasil kerja atau target perusahaan tercapai dengan maksimal.
7. Menjaga sikap tegas. bersikap tegas juga akan membuat guru meyakini anda sebagai seorang pemimpin yang baik dan bertanggung jawab.
8. Tetap kekerja dengan tim. Untuk menjadi pemimpin yang baik, wajib untuk selalu menjaga kekompakan bawahan.
9. Menerima masukan dengan baik. Kritik yang masuk maupun saran yang sederhana sekalipun, sebaiknya jangan pernah diabaikan begitu saja. Terima dan cerna dengan baik demi terbentuknya jati diri pemimpin yang baik pula tentunya.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami masih kurang terlaksana dengan baik, seperti dalam beberapa hal berikut: a) Tidak semua keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah melibatkan para guru, b) guru yang masih sering meninggalkan pekerjaan, atau kurang memberikan motivasi dalam bentuk penghargaan kepada guru yang berprestasi, c) tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh para guru, dan juga guru yang mengajar masih ada yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru masih kurang terlaksana dengan baik, seperti dalam beberapa hal berikut: 1) Kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah kurang melihat kondisi yang ada di sekitar madrasah, 2) Motivasi yang diberikan Kepala Madrasah masih kurang maksimal, seperti kurangnya sarana dan prasarana pendukung kegiatan pembelajaran.
3. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru masih kurang terlaksana dengan baik, seperti dalam beberapa hal berikut: a) Keputusan atau kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah masih kurang sesuai dengan fakta yang ada di lapangan, atau kondisi yang ada di madrasah, b) Kemampuan komunikasi Kepala



Madrasah dengan guru masih kurang, hal ini dapat dilihat dari adanya rapat mingguan, rapat bulanan yang dilakukan oleh guru dan Kepala Madrasah.

4. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru masih kurang terlaksana dengan baik, seperti dalam beberapa hal berikut: 1) Kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan guru masih kurang terlaksana dengan baik, terutama dalam hal mengarahkan guru agar mau menjalankan tugas sesuai dengan peraturan dan ketetapan yang telah ditetapkan. 2) Kepala Madrasah masih sering tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik dan bijaksana. Hal ini dapat dilihat dari seringnya Kepala Madrasah memberikan kebebasan kepada guru dalam mengajar tanpa adanya control terhadap proses pembelajaran.

B. Saran

Dengan adanya Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Budaya Madrasah Kondusif Terhadap Produktivitas guru, maka dari hasil penelitian ini dapat diberikan beberapa rekomendasi, yaitu:

1. Menjadi pemimpin atau pemimpin yang baik selalu mencontohkan disiplin waktu, seperti tepat waktu akan selesainya kerjaan. Ketepatan atau kedisiplinan waktu yang terjaga juga akan membuat semua hal menjadi maksimal dalam hasilnya.
2. Menjadi pemimpin atau pemimpin dituntut Bersikap adil. Dimana Kepala Madrasah dituntut untuk tidak mendiskriminasi guru atau lebih mudahnya bersikap adil kepada semua guru.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



3. Pandai membaca situasi. Kepala Madrasah diwajibkan selalu bisa mengayomi bawahannya demi mendapatkan situasi kerja yang kondusif. Karena dengan memahami lingkungan kerja, tentunya akan membuat anda lebih mudah berbaur dan mendapatkan guru yang konsisten dan loyal dalam hal pekerjaan.
4. Lakukan komunikasi dan interaksi dengan baik. Kepala Madrasah juga harus selalu bisa ramah dengan siapa pun yang berada di kantor. Apabila anda memiliki waktu senggang lain cobalah ajak bawahan secara bergantian makan siang bersama atau sekedar minum kopi untuk saling mengenal lebih dalam.
5. Sebagai Kepala Madrasah, berikan bimbingan akan instruksi yang anda berikan. Untuk menjadi Kepala Madrasah atau pemimpin yang baik, selalu berikan penjelasan lebih kepada guru agar mereka bisa mengerjakan instruksi anda dengan baik.
6. Berikan apresiasi atau *reward*. Apresiasi atau *reward* yang tepat diberikan kepada guru yang layak mendapatkan, tentunya akan selalu membuat hasil kerja atau target perusahaan tercapai dengan maksimal.
7. Menjaga sikap tegas. bersikap tegas juga akan membuat guru meyakini anda sebagai seorang pemimpin yang baik dan bertanggung jawab.
8. Tetap bekerja dengan tim. Untuk menjadi pemimpin yang baik, wajib untuk selalu menjaga kekompakan bawahan.
9. Menerima masukan dengan baik. Kritik yang masuk maupun saran yang sederhana sekalipun, sebaiknya jangan pernah diabaikan begitu saja.

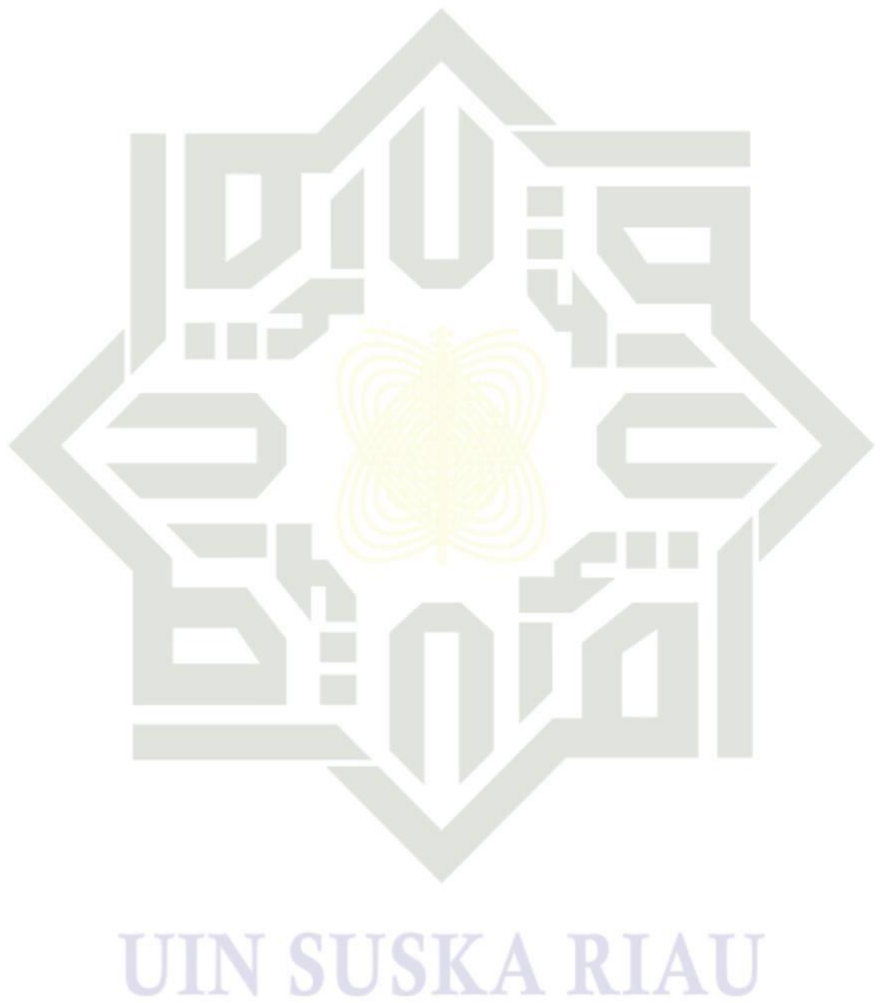
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Terima dan cerna dengan baik demi terbentuknya jati diri pemimpin yang baik pula tentunya.

©Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Munir, 2008, *Menjadi Kepala Madrasah Efektif*, Jogjakarta: Ar Ruzz Media,
- H. Abrori Syuhud Abdullah, 2017, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Religius Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Studi Kasus Di MTs Mambaul Ulum Bata-Bata Palengaan Pamekasan*, Tesis, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
- Imad Fauzi, 2017, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam*, Nidhomul Haq Vol 2 No: 2 Juli 2017
- Imad Tafsir, 2011, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya,.
- Linur Sofik, 2012. *Pembaharuan Pesantren*, jember : STAIN jember Press,
- Akte Notaris Pendirian Yayasan Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami
- Ali Anwar, 2011. *Pembaruan Pendidikan Di Pesantren Lirboyo Kediri*, Cetakan I, Kediri, Pustaka Pelajar,
- Amri Darwis. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Agama Islam*. Pekanbaru. Suska pers.
- Ara Hidayat & Imam Machali, 2012, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Madrasah Dan Madrasah*, Yogyakarta: Penerbit Kaukaba,
- Babun Suharto, 2011. *Dari Pesantren Untuk Umat*, Surabaya : Imtiyaz,
- Chandra wijaya, 2017, *Perilaku organisasi*, Medan, Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI),
- Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan,
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011,
- Emi Ratna Aprilana, 2016, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Pembelajaran Efektif Di Madrasah Ibtidaiyyah Rahmah El Yunusiyah Diniyyah Puteri Padang Panjang*,
- Fitriyani, dkk, 2018, *Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Di MDA Bani AL-Kautsar Medan*, Maimun. EDU RILIGIA: Vol. 2 No.3 Juli- September 2018
- Hani Handoko, 2011, *Manajemen Edisi*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta,

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

©Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang UIN Suska Riau State Islamic University of Sultan Saifuddin Kasim Riau



- Jamal Ma'mur Asmani, 2012, *Tips Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, Jogjakarta: Diva Press,
- Hamidah, 2013, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Studi Multi Situs di MAN 2 Situbondo, MA Islamiyah Asembagus dan MA Al-Azhar Asembagus Situbondo*, Disertasi Pascasarjana Universitas Islam Negeri Uin Sunan Ampel Surabaya,
- Sulistyawati Kartono, 2001, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Bandung: Rajawali Press,
- Sulistyawati, 2005, *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormalitu?.* Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- Sulistyawati, 2011, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafika Persada,
- Lexy J. Moleong, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya,
- Malayu S. P. Hasibuan, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi. Aksara.
- Marno, 2007, *Islam by Manajement and Leaderdhip*, Jakarta: Lintas Pustaka,
- Mohammad Karim, 2010, *Konsep Kepemimpinan Transformasional*, UIN Maliki Press, Malang,
- Muhammad Saroni, 2006, *Manajemen Madrasah*, Jogjakarta: Ar-Ruzz,
- Nurmansyah, E. C, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Pekanbaru;Unilak Press,
- Onisims Amtu, 2011, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Alfabeta,
- Rivai Veithzal, dkk, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktek*, Jakarta. Rajawali Pers,
- Sofyandi dan Garniwa, 2007, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Graha Ilmu,
- Sudarwan Danim dan Khairil, 2011, *Profesi Kependidikan*, Bandung: Alfabeta,
- Sudarwan Danim, 2002, *Menjadi Peneliti Kualitatif Rancangan Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Penelitian Pemula Bidang Ilmu Sosial, Pendidikan, dan Humaniora*, Bandung: Remaja Rosdakarya,
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, Alfabeta Bandung.
- Sulistyawati, 2009, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- Sutrisno Edy, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Pranada Media Group, Jakarta.
- Syiful Sagala, 2010, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta,
- _____. 2008, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: CV. Alfabeta,
- Yusufarudin, dkk., 2015, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Cikapustaka Media,
- Yuzhat Rivai, Dedy Mulyadi, 2012, *Kepemimpinan Dan Prilaku Organisasi*, Jakarta :Rajawali Pers,
- UU RI No. 20 Th. 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya* Bandung: PT Citra Umbara,
- Wahjosumidjo, 2007, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*, Jakarata: PT Rajagrafindo,
- _____. 2008, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- _____, 2010, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pers,
- _____. 2011. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*. PT. RajaGrafindo Persada., Jakarta.
- Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.
- Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 10 November 2020, Jam 11.00 Wib.
- Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.
- Wawancara dengan Ust. Sirojul Munir, M.SyKepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 14.00 Wib.
- Wawancara dengan Ust. Saiman, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 10 November 2020, Jam 15.00 Wib.
- Wawancara dengan Ust. Asyrofi S.E Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 17.00 Wib.
- Wawancara dengan Ust. Abd. Khaliq Musyafa' Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 11 November 2020, Jam 11.00 Wib.

Hak cipta Dilindungi Undang-undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Wawancara dengan Ust. Ilyas Ali Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 11 November 2020, Jam 13.00 Wib.

Wawancara dengan Ust. Dzul Qornain, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 11 November 2020, Jam 12.00 Wib.

Wawancara dengan Drs. H M Syahid Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 11.00 Wib.

Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 13.00 Wib.

Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.

Wibowo. 2014. *Prilaku dalam Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.

Hak cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DI PONDOK PESANTREN NURUL HUDA AL-ISLAMI PEKANBARU

DRAFT WAWANCARA PENELITIAN



OLEH :

MUHAMMAD ALI

NIM : 21890111628

**PROGRAM PASCA SARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SULTAN SARIF KASIM RIAU
1442 H / 2021M**

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**PROGRAM PASCA SARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SULTAN SARIF KASIM RIAU
1441 H / 2020M**

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DI PONDOK
PESANTREN NURUL HUDA AL-ISLAMI PEKANBARU**

IDENTITAS RESPONDEN

Kepada Yth Bapak/Saudara

Bapak/Ibu

Di: -

Pekanbaru

Dengan hormat,

Saya Muhammad Ali mahasiswa Program Pascasarjana (PPs) Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Sarif Kasim Riau, melakukan penelitian dalam rangka penyusunan Tesis mengenai "**Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru**" Sebagai alat untuk mendapatkan data penelitian, maka penulis membuat Draft Wawancara ini.

Setiap pernyataan yang ada dalam Draft Wawancara ini mewakili setiap indikator yang ada pada setiap variabel penelitian ini, dan sifatnya tidak ada yang memaksa.

Maka saya mohon kesediaan Bapak/Saudara meluangkan waktunya untuk mengisi daftar pernyataan Draft Wawancara penelitian ini dengan baik dan sebenarnya. Tujuan dari pengisian Draft Wawancara tersebut adalah untuk kepentingan ilmiah. Berikut ini data-data yang perlu untuk saudara isi dengan teliti dan sesuai dengan fakta:

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengemukakan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



DAFTAR WAWANCARA

Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang proses pengambilan keputusan oleh seorang Kepala Madrasah, terkait dengan proses pembelajaran?

(_____)
 (_____)
 (_____)
 (_____)

Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang pengalaman seorang Kepala Madrasah dalam mengambil keputusan?

(_____)
 (_____)
 (_____)
 (_____)

Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu kesesuaian fakta di madrasah dengan proses pengambilan keputusan seorang Kepala Madrasah?

(_____)
 (_____)
 (_____)
 (_____)

4. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang penggunaan wewenang Kepala Madrasah dalam proses pengambilan keputusan?

(_____)
 (_____)
 (_____)
 (_____)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak cipta milik UIN Suska Riau
 State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

7. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang rasionalitas keputusan yang ditetapkan oleh Kepala Madrasah?

(_____)

(_____)

(_____)

(_____)

8. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi intrinsik dari para guru?

(_____)

(_____)

(_____)

(_____)

9. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang cara Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi para guru?

(_____)

(_____)

(_____)

(_____)

10. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang kemampuan komunikasi Kepala Madrasah dengan para guru?

(_____)

(_____)

(_____)

(_____)



9. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang kemampuan Kepala Madrasah dalam mengarahkan para guru dalam mengajar?

(_____)
 (_____)
 (_____)
 (_____)

10. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang kemampuan Kepala Madrasah dalam mengendalikan etika para guru dalam mengajar?

(_____)
 (_____)
 (_____)
 (_____)

11. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang tanggung jawab Kepala Madrasah dalam mencapai visi dan misi madrasah?

(_____)
 (_____)
 (_____)
 (_____)

12. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang tanggung jawab Kepala Madrasah dalam mencapai tujuan pembelajaran?

(_____)
 (_____)
 (_____)
 (_____)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak cipta milik UIN Suska Riau
 State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

UIN SUSKA RIAU

3. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang kemampuan Kepala Madrasah dalam mengendalikan emosional Pribadi dan para guru?

(_____)
 (_____)
 (_____)
 (_____)

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

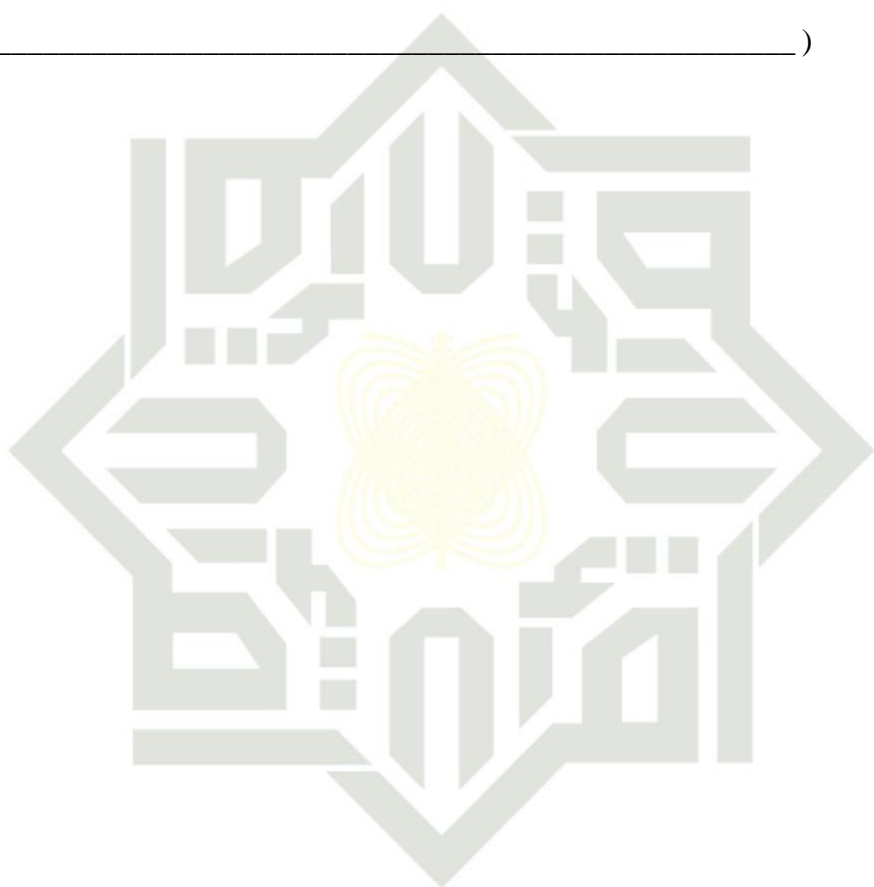
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU