

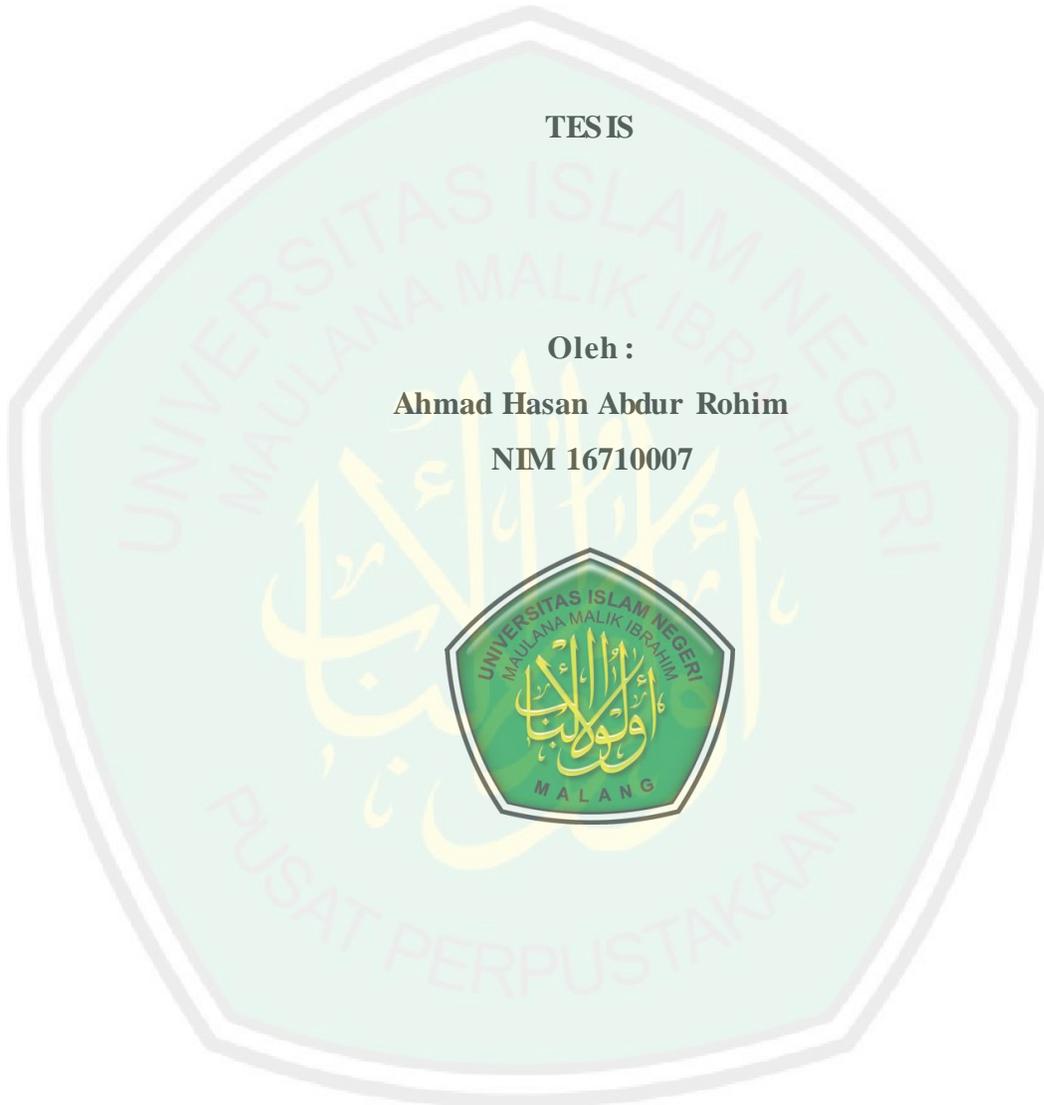
**MODEL KEPEMIMPINAN KOLABORATIF
DALAM MEMBANGUN LEMBAGA PENDIDIKAN UNGGUL
(Studi Kasus di MTsN 1 Malang)**

TESIS

Oleh :

Ahmad Hasan Abdur Rohim

NIM 16710007



**MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
MALANG
2018**

**MODEL KEPEMIMPINAN KOLABORATIF
DALAM MEMBANGUN LEMBAGA PENDIDIKAN UNGGUL
(Studi Kasus di MTsN 1 Malang)**

Diajukan kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk memenuhi beban studi pada
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam
Semester Genap Tahun Akademik 2017/2018

Oleh :

Ahmad Hasan Abdur Rohim

NIM 16710007

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
MALANG
2018**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan Judul MODEL KEPEMIMPINAN KOLABORATIF DALAM MEMBANGUN LEMBAGA PENDIDIKAN UNGGUL (Studi Kasus di MTsN 1 Kota Malang) ini telah di periksa dan di Setujui.

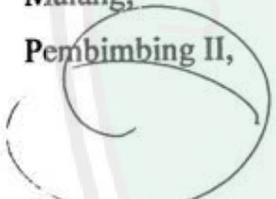
Malang,
Pembimbing I,



Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag

NIP. 19720420 200212 1 003

Malang,
Pembimbing II,



Dr. H. Achmad Sani S, SE., M.Si

NIP. 19720212 200312 1 003

Malang,
Mengetahui,
Ketua Jurusan Magister Manajemen Pendidikan Islam



Dr. H. Wahid Murni, M.Pd. Ak,

NIP. 196903032000031002

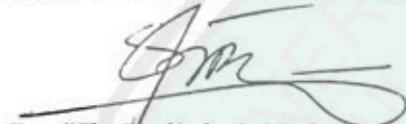
LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul " MODEL KEPEMIMPINAN KOLABORATIF DALAM MEMBANGUN LEMBAGA PENDIDIKAN UNGGUL" ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 24 September 2018.

Dewan Penguji,



Dr. H. Wahid Murni, M.Pd. Ak, Ketua
NIP. 19690303 200003 1 002



Dr. Hj. Suti'ah, M.Pd, Penguji Utama
NIP. 196510061 199303 2 003



Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag. Anggota
NIP. 19720420 200212 1 003



Dr. H. Achmad Sani S, SE., M.Si, Anggota
NIP. 19720212 200312 1 003

Megetahui

Direktur Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim




Dr. H. Mulyadi, M.Pd. I.
NIP. 19550717 198203 1 005

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ahmad Hasan Abdur Rohim
NIM : 16710007
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : Model Kepemimpinan Kolaboratif dalam Membangun
Lembaga Pendidikan Unggul (Studi Kasus di MTsN 1
Kota Malang)

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam hasil penelitian ini, tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang,



Ahmad Hasan Abdur Rohim

NIM. 16710007

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji Syukur Kehadirat Allah SWT yang maha pemberi segala. karenaNya penulis diberikan kesempatan waktu, kesehatan dan ilmu sehingga bisa menyelesaikan penelitian dan tulisan ini, sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Magister Manajemen Pendidikan Islam ini. Sholawat serta salam selalu terlimpah curahkan kepada junjungan nabi agung Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari Zaman jahiliyah menuju zaman terang benerang yakni addinul Islam.

Penulis menyadari akan proses dan penyelesaian penelitian ini tidak terlepas dari pihak-pihak yang membantu, maka dari itu penulis tak lupa mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

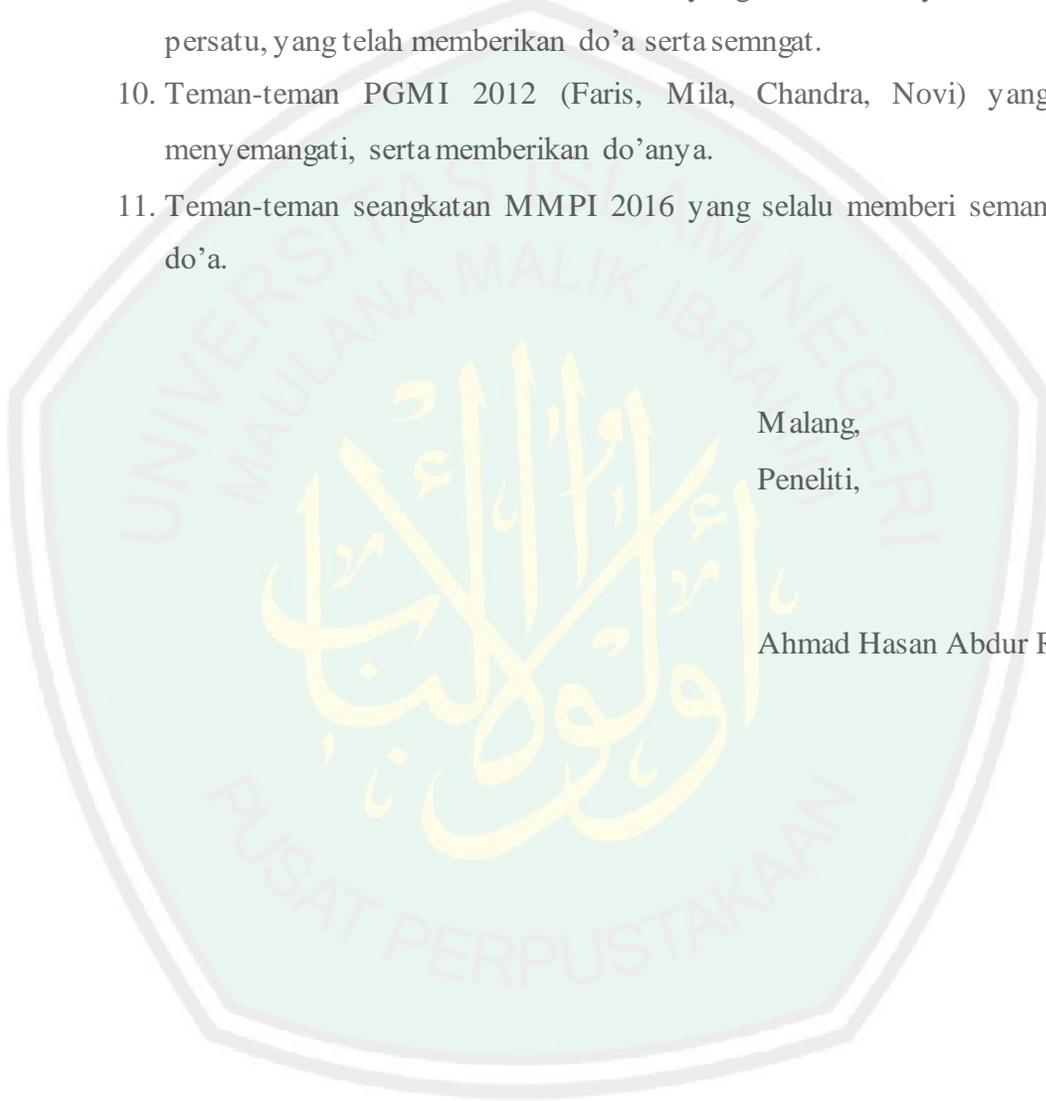
1. Prof. Dr. Abdul Haris, M. Ag selaku rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. Mulyadi, M. Pd.I selaku direktur Pascasarja UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. Wahid Murni, M. Ag selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Pendidikan Islam.
4. Dr. Munirul Abidin, M. Ag selaku Dosen Pembimbing I (satu)
5. Dr. H. Ahmad Sani, M. Si selaku Dosen Pembimbing II (dua)
6. Semua staff pengajar atau dosen dan staff TU Pasca Sarjana UIN MALIKI Malang yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan bantuan baik dari segi moril maupun materil.
7. Seluruh Sivitas MTsN I Malang, Khususnya Kepala Madrasah Bapak Samsudin, dan seluruh guru serta Waka.
8. Kedua orang tua tercinta, Ayahanda Syamsul Saeroji dan Ibunda Umi Hanik, serta seluruh keluarga saya (Kakak Mustofa, Kakak Khoriyatul Istiqomah, Kakak M. Syamsul Azhar, Kakak Fatimatuzzahro', Kakak

Ahmad Husein Abdullah). Yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi dan do'a, sehingga menjadikan suatu semangat dan dorongan untuk menyelesaikan studi ini, semoga menjadi amal yang diterima di sisi Allah SWT. Aaamiin.

9. Teman-teman santri PPDU Al-Fadholi yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, yang telah memberikan do'a serta semangat.
10. Teman-teman PGMI 2012 (Faris, Mila, Chandra, Novi) yang selalu menyemangati, serta memberikan do'anya.
11. Teman-teman seangkatan MMPI 2016 yang selalu memberi semangat dan do'a.

Malang,
Peneliti,

Ahmad Hasan Abdur Rohim



DAFTAR ISI

MODEL KEPEMIMPINAN KOLABORATIF	i
MODEL KEPEMIMPINAN KOLABORATIF	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
MOTTO	xv
PERSEMBAHAN	xvi
ABSTRAK	xvii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Rumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penelitian.....	13
D. Manfaat Penelitian.....	13
E. Orisinalitas Penelitian.....	15
F. Definisi Istilah.....	20
BAB II.....	22
KAJIAN PUSTAKA.....	22
A. Model Kepemimpinan Kolaboratif.....	22
1. Kepemimpinan Kolaboratif.....	22
2. Karakteristik Kepemimpinan Kolaboratif.....	30
3. Konsep Kepemimpinan Kolaboratif.....	31

B. Lembaga Pendidikan Unggul.....	33
1. Pengertian Lembaga Pendidikan Unggul.....	33
2. Indikator Lembaga Pendidikan Unggul	35
3. Karakteristik Madrasah Unggul.....	39
C. Kepemimpinan dan Pendidikan Unggul.....	40
1. Strategi Membangun Lembaga Pendidikan Unggul	40
2. Kendala Membangun Lembaga Pendidikan Unggul	53
D. Kerangka Pemikiran.....	56
BAB III.....	57
Metode Penelitian.....	57
A. Pendekatan Penelitian.....	57
B. Kehadiran Peneliti	60
C. Lokasi dan Waktu Penelitian	61
D. Data dan Sumber Data.....	62
E. Pengumpulan Data.....	63
F. Teknik Analisis Data.....	66
G. Teknik Keabsahan Data.....	70
BAB IV	72
PAPARAN DAN TEMUAN PENELITIAN	72
A. Paparan Data di MTsN 1 Kota Malang.....	72
1. Sejarah MTsN 1 Kota Malang.....	72
2. Visi dan Misi, Tujuan serta Target MTsN 1 Kota Malang	77
B. Temuan Penelitian	81
1. Pola Kepemimpinan Kolaboratif di MTsN I Malang.....	81
a. Menghargai Pendapat Anggota.....	81
b. Partisipan.....	85
c. Melibatkan Diri Bersama Anggota dalam Semua Kegiatan.....	91
d. Memberikan Motivasi Untuk selalu Bekerjasama dan berbagi Pendapat.....	94

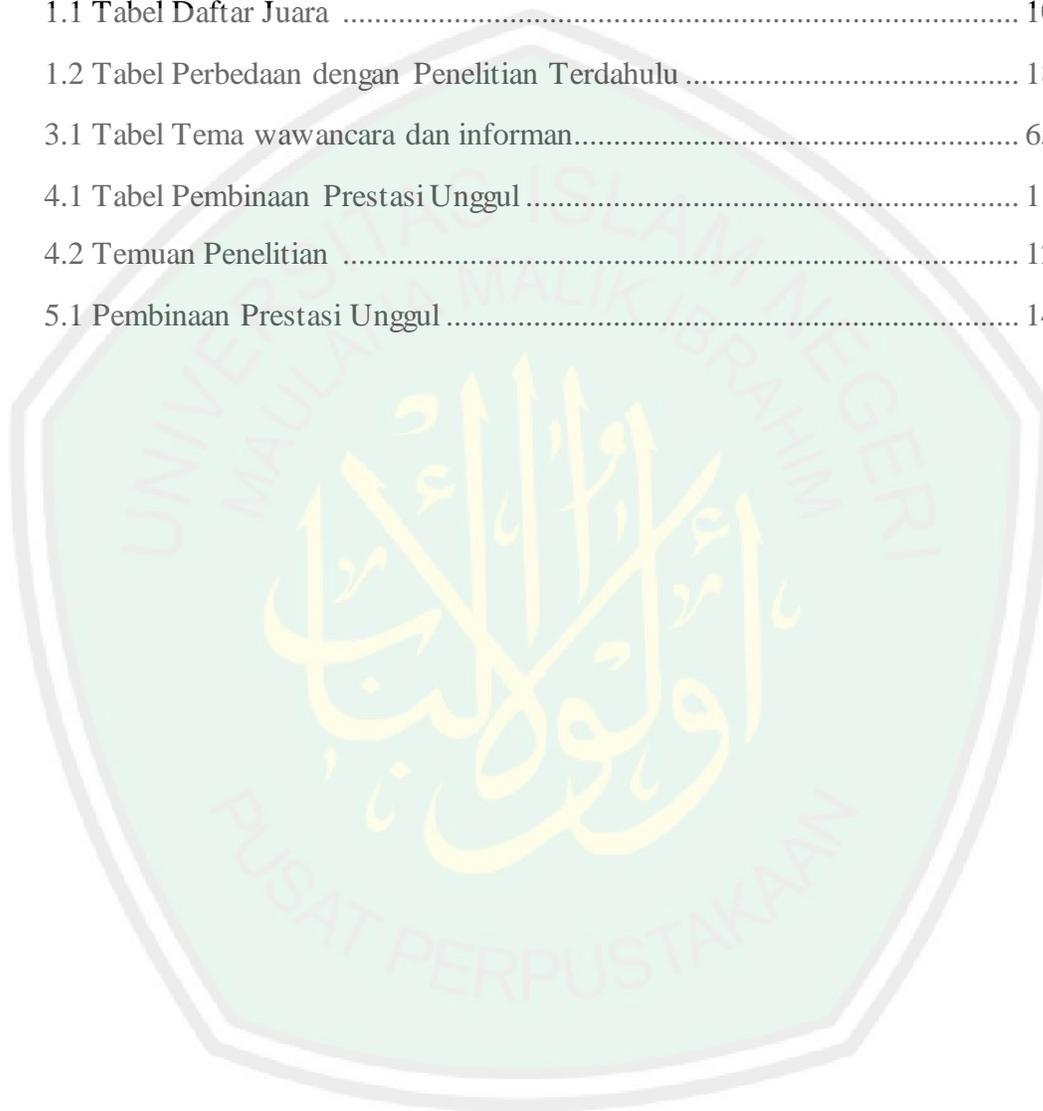
2.	Strategi Pemimpin dalam Membangun Lembaga Pendidikan Unggul	96
a.	Menciptakan Suasana yang Harmonis dengan Guru dan karyawan.....	96
b.	Membangun Kerjasama dengan Luar Lingkungan Madrasah.....	99
c.	Selalu Meningkatkan Kualitas Input, Proses dan Output.....	105
3.	Kendala serta solusi Pemimpin dalam Membangun Lembaga Pendidikan Unggul.....	114
a.	Kendala serta solusi internal	114
b.	Kendala dan solusi Eksternal	116
C.	Ringkasan Temuan Penelitian.....	117
BAB V.....		122
PEMBAHASAN.....		122
A.	Pola Kepemimpinan Kolaboratif di MTsN I Malang.....	122
1.	Menghargai pendapat Anggota	124
2.	Partisipan.....	127
3.	Melibatkan diri bersama anggota dalam semua kegiatan	130
4.	Memberikan Motivasi untuk selalu bekerjasama dan Berbagi pendapat	132
B.	Strategi Pemimpin Kolaboratif dalam Membangun Lembaga Pendidikan Unggul.....	134
1.	Menciptakan Suasana yang Harmonis dengan Guru dan Karyawan	134
2.	Membangun Kerjasama dengan Luar Lingkungan Madrasah.....	137
3.	Selalu Meningkatkan Kualitas Input, Proses, Output.....	142
C.	Kendala kendala serta solusi pemimpin dalam membangun lembaga pendidikan unggul.....	149
1.	Kendala serta solusi internal.....	149
2.	Kendala dan solusi eksternal.....	150
BAB VI.....		153
PENUTUP.....		153
A.	Kesimpulan.....	153
B.	Saran.....	154

DAFTAR PUSTAKA156



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Tabel Daftar Juara	10
1.2 Tabel Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu	18
3.1 Tabel Tema wawancara dan informan.....	65
4.1 Tabel Pembinaan Prestasi Unggul	110
4.2 Temuan Penelitian	120
5.1 Pembinaan Prestasi Unggul	145



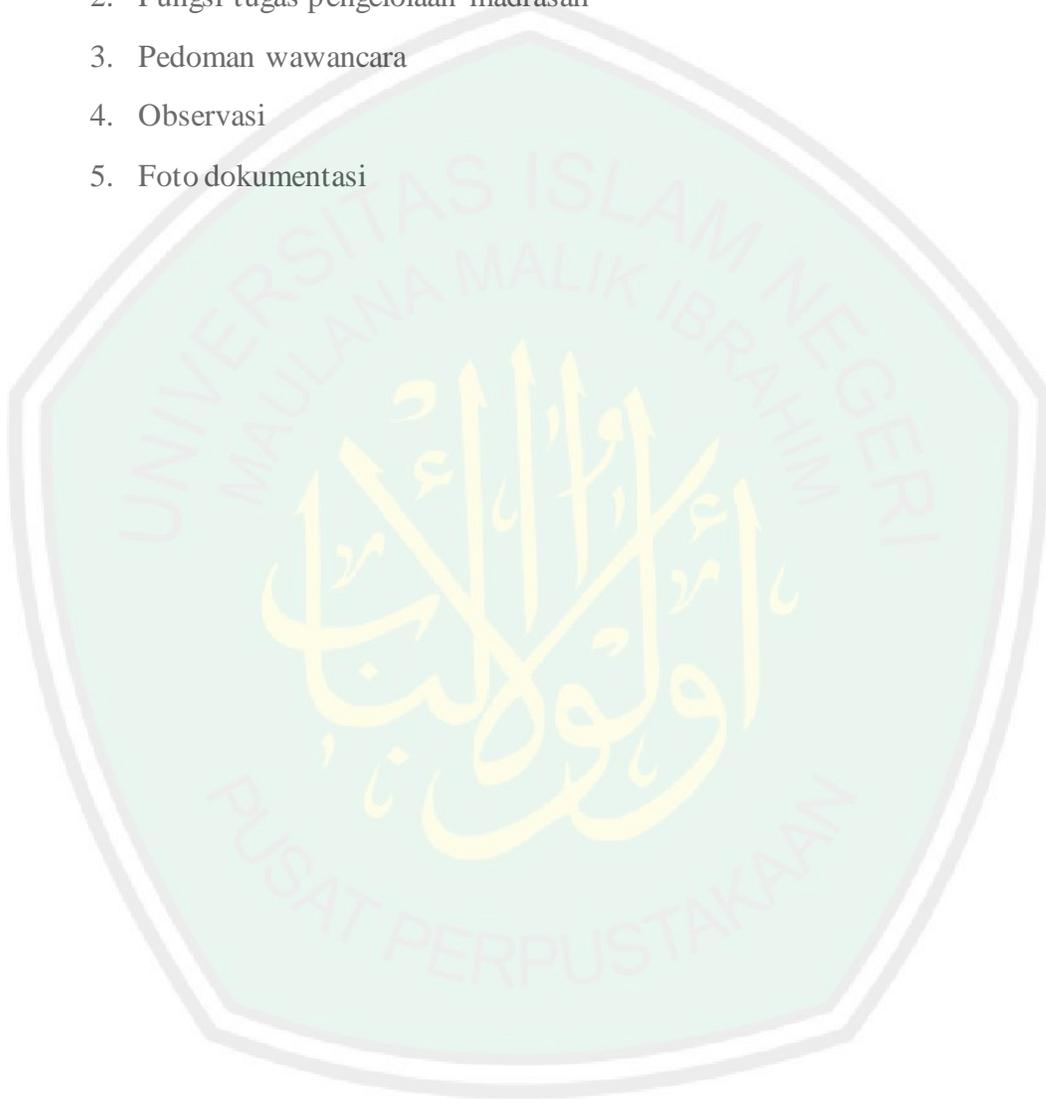
DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Gambar Model Kepemimpinan Hill.....	24
3.1 Gambar tahapan analisis menurut miles dan Huberman	69
3.2 Gambar model triangulasi	71
4.1 Gambar bagan input madrasah	107
4.2 Gambar data lulusan Mtsn 1 yang diterima disekolah unggul	113



DAFTAR LAMPIRAN

1. Struktur organisasi
2. Fungsi tugas pengelolaan madrasah
3. Pedoman wawancara
4. Observasi
5. Foto dokumentasi



MOTTO

يَادَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ
عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ
(ص:26)

” Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah SWT. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah SWT akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.” (Qs Shad: 26)¹

“Tugas Pemimpin adalah untuk menenmukan orang-orangnya dari tempat mereka ke tempat yang belum mereka temukan”²

¹ Al-Quran, Almumayyaz, Al-Qur'an Tajwid Warna, Transliterasi Perkata, Terjemah Perkata (Bekasi : Cipta Bagus Segara. 2014)

² Henry Kissinger, Mantan menteri luar negeri AS

PERS EMBAHAN

Dengan ketulusan hati, yang mungkin tak cukup untuk membalas semua usaha dan dukunganmu, namun setidaknya akan membuat engkau tersenyum bahagia dan bangga maka akan kupersembahkan penelitian Tesis ini untukmu orang tua dan keluargaku:

1. Kedua Orang Tua yakni Ibu Umi Hanik dan Bapak Samsul Saeroji tercinta yang telah memberikan cinta kasih, do'a dan motivasi.
2. Untuk kakak-kakak saya tersayang yakni, Mustofa, Istiqomah, Muhammad, Fatim, Husein.
3. Untuk para keponakan saya.



ABSTRAK

Ahmad Hasan Abdur Rohim 2018. Model Kepemimpinan Kolaboratif Dalam Membangun Lembaga Pendidikan Unggul (Studi Kasus di MTsN 1 Malang) Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing : (I) Dr. Munirul Abidin, M. Ag. (II) Dr. H. Ahmad Sani, M. Si.

Kata Kunci : Kepemimpinan Kolaboratif, Membangun Lembaga Unggul.

Kepemimpinan yang efektif dalam membangun madrasah unggulan yakni kepemimpinan kolaboratif dimana kepemimpinan ini mengoptimalkan seluruh bagian struktural secara penuh, dalam membangun lembaga unggul diharuskan mempunyai pemimpin yang mengoptimalkan berbagai lini dalam struktur organisasinya dan mampu menjalin hubungan dengan organisasi atau instansi lain untuk membangun madrasah unggul tersebut, maka disimpulkan kepala madrasah yang mempunyai model kolaborasi. maka dari itu penelitian ini dilakukan untuk kajian hal tersebut, penelitian ini dilakukan di MTsN I Malang.

Berdasarkan pada latar belakang diatas maka fokus dari tema dijabarkan dalam beberapa bentuk pertanyaan sebagai berikut : (1) Bagaimana Pola Kepemimpinan Kolaboratif di MTsN I Malang? (2) Bagaimana Strategi Pemimpin Kolaboratif dalam Membangun Lembaga Pendidikan Unggul? (3) Apa Kendala Model Kepemimpinan Kolaboratif dalam Membangun Pendidikan Unggul?

Penelitian ini dilaksanakan di MTsN I Malang dengan menggunakan pendekatan Kualitatif Deskriptif, Prosedur pengumpulan data ini menggunakan (a) Observasi, (b) Wawancara, (c) Dokumentasi. Analisis data menggunakan cara milik Miles dan Huberman, Catatan lapangan, Reduksi data, Penyajian data, Verifikasi data, dan Uji keabsahan data menggunakan Triangulasi data sumber Teknik dan waktu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Pola Kepemimpinan Kolaboratif di MTsN I Malang terdiri dari, menghargai pendapat anggota, Melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, melibatkan diri Bersama anggota dalam semua kegiatan, memberikan dorongan untuk selalu bekerjasama dan berbagi pendapat, bekerjasama dengan sesama instansi, komite dan orang tua; (2) Strategi pemimpin dalam membangun lembaga Pendidikan unggul, terdiri dari, menciptakan suasana harmonis dengan guru dan karyawan, membangun kerjasama dengan luar lingkungan madrasah, selalu meningkatkan kualitas input, proses dan output, (3) Kendala pemimpin dalam membangun lembaga Pendidikan unggul, meliputi, kendala Internal yakni sulitnya membangun kerjasama, sedangkan secara eksternal menerima guru dari Kemenag yang kurang profesional.

ABSTRACT

Ahmad Hasan Abdur Rohim 2018. Collaborative Leadership Model In Building Superior Education Institutions (Case Study at MTsN 1 Malang) Thesis, Post-Graduate Islamic Education Management Master Study Program Maulana Malik Ibrahim Malang Islamic State University, Advisor: (I) Dr. Munirul Abidin, M. Ag. (II) Dr. H. Ahmad Sani, M. Si.

Keywords: Collaborative Leadership, Building Superior Institutions.

The effective leadership to build quality madrasas is the collaborative leadership where the leader completely optimizes all structural parts in. In building quality institutions, there needs to be a leader who optimizes various lines in the organizational structure and is able to establish relationships with other organizations or institutions to build quality madrasas. Thus, madrasas need head to be led a collaborative headmaster. Therefore, this research was conducted to study this topic, this research was conducted at MTsN I Malang.

Based on the above background, the focus of the theme is translated into several questions as follows: (1) How is the Collaborative Leadership Pattern at MTsN I Malang? (2) How are Collaborative Leader Strategies in Building Superior Educational Institutions? (3) What are the Collaborative Leadership Model Constraints in Building Superior Education?

This research was conducted at MTsN I Malang by using Descriptive Qualitative approach. The data collection procedure used (a) Observation, (b) Interview and (c) Documentation. The data analysis used the method by Miles and Huberman, field record, data reduction, data presentation, data verification, and data validity test using triangulation of technical source data and time.

The results of this study indicated that: (1) Collaborative Leadership Patterns at MTsN I Malang consisted of respecting members' opinions, involving members in decision making, engaging with members in all activities, giving encouragement to always cooperate and share opinions, working together with the relevant institutions, committees, and parents; (2) Leader strategies in building quality education institutions consisted of creating a harmonious atmosphere with teachers and employees, building cooperation with the environment outside the school, always improving the quality of input, process and output, (3) Leaders' constraints in building quality educational institutions included internal constraint, namely the difficulty in building cooperation, while the external constraint was the must to employ unqualified teachers appointed by the Ministry of Religious Affairs.

المستخلص البحث

أحمد حسن عبد الرحيم 2018. نموذج الرئاسة التعاونية في بناء المؤسسة التربية البارعة (دراسة القضية في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية الأولى مالانج) رسالة الماجستير، قسم الإدارة التعليمية الإسلامية جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج، المشرف: (1) الدكتور منير العابدين، الماجستير. (2) الدكتور الحاج أحمد ساني، الماجستير.

الكلمات الإشارية: الرئاسة التعاونية، بناء المؤسسة البارعة.

الرئاسة الفعالة في بناء المدرسة البارعة هي الرئاسة التعاونية حيث يحسن هذه الرئاسة جميع القسم الهيكالي بالتمام، في بناء المؤسسة البارعة لابد لها الرئاسة التي تحسن كل القسم في هيكال المنظمة ويستطيع أن يربط العلاقة مع المنظمة الأخرى أو المؤسسة الأخرى لبناء المدرسة البارعة، فيستنتج رئيس المدرسة له نموذج التعاون. فبذلك هذا البحث يباحث تلك المسألة، ومكان البحث في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية الأولى مالانج.

وبناء على الخلفية المذكورة فيتركز العنوان إلى الأسئلة هي: (1) كيف تخطيط الرئاسة التعاونية في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية الأولى مالانج؟ (2) كيف إستراتيجية الرئاسة التعاونية في بناء المؤسسة التربية البارعة؟ (3) ما العراقيل التي تكون في نموذج الرئاسة التعاونية لبناء التربية البارعة؟ أدى هذا البحث في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية الأولى مالانج باستخدام المدخل الكيفي الوصفي، أما طريقة جمع البيانات هي (أ) الملاحظة (ب) المقابلة (ج) التوثيق. وتحليل البيانات على نظرية لميليس وهويرمان (Miles & Huberman)، الكتابة الميدانية، تقليل البيانات، تقديم البيانات، إثبات البيانات، تصحيح البيانات على تثليث البيانات (Triangulasi) من حيث الوقت والمنهج. نتائج هذا البحث يدل أن: (1) نموذج الرئاسة التعاونية في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية الأولى مالانج يتكون من، يحترم آراء الأعضاء، يورط الأعضاء في اتخاذ القرار، يورط النفس مع الأعضاء في جميع البرنامج، يعطي التشجيع للتعاون، والتعاون مع المؤسسة، ولجنة فرعية، وولي الطلاب. (2) إستراتيجية الرئاسة في بناء المؤسسة التربية البارعة تتكون من: تكوين البيئة الإئتلافية لدى المعلمين والموظفين، وبناء التعاون مع البيئة الخارجية للمدرسة، ويرقي جودة الإدخال والعملية والإنتاج. (3) عراقيل الرئاسة في بناء المؤسسة التربية البارعة تتكون من: العراقيل الداخلي هو الصعوبة في بناء التعاون، والعراقيل الخارجي هو يتقبل المعلمين غير المحترفين من وزارة الشؤون الدينية.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Lembaga Pendidikan Islam atau Madrasah memang masih kalah dengan sekolah umum soal perbandingan dengan nilai UN. Nilai UN madrasah pada tahun 2016 yakni 53,92 sedangkan nilai UN untuk sekolah umum yakni 55,03.³ ini menunjukkan bahwa kualitas madrasah masih kalah dibanding dengan sekolah umum, namun tidak cukup dengan menilai dari hasil UN saja, karena dirasa tidak adil. Ditinjau dari permasalahan lain yakni begitu beratnya madrasah harus belajar berlandaskan Imtaq dan Iptek, ditunjukkan banyak madrasah pada tahun 2016 mencapai 77.336,⁴ yang masih mengalami kekurangan dalam pemenuhan kemampuan Iptek, hanya sebagian kecil saja madrasah di Indonesia yang sudah bisa bersaing Ipteknya dengan sekolah umum, apalagi dengan jumlah madrasah yang sangat banyak yang memenuhi Iptek dan ImtaQnya hanyalah seberapa saja, dan itu masih sedikit serta tersedia hanya di kota-kota besar, sedang madrasah yang ada dipedesaan dan kabupaten masih belum bisa membawa visi misi IPTEK IMTAQnya dan masih banyak madrasah yang tertinggal kualitasnya.

³ Nilai rata-rata turun namun indeks integritas Ujian Nasional SMA 2016 meningkat, Humas sekretariat republic indonesia. <http://setkab.go.id/nilai-rata-rata-turun-namun-indeks-integritas-ujian-nasional-sma-2016-meningkat/> (Diakses pada 18-03-2018. 10.12 WIB)

⁴Statistik data Lembaga Ra/Madrasah : Kemenag.
<http://emispendis.kemenag.go.id/madrasah1516/index.php?jpage=monmadlembaga> (di akses pada 18-03-2018. 10.30 WIB)

Dalam masalah IMTAQ madrasah memang sudah mempunyai nilai plus, sedangkan untuk IPTEKnya, masih banyak madrasah kesulitan dalam mengembangkannya.⁵ Banyak faktor yang mempengaruhinya, seperti kurangnya pengoptimalan potensi dalam pengelolaan peserta didik, tenaga pendidik, sarana prasarana, proses pembelajaran, serta keuangan dan rendahnya hubungan dengan masyarakat,⁶ padahal masyarakat secara tidak langsung adalah pendukung dan pembantu terciptanya madrasah yang unggul. Jadi madrasah harus mampu mengubah organisasi dan pengelolaannya, agar aktivitas interaksi dalam sistem organisasi itu berjalan optimal dan akan memengaruhi peningkatan lembaga tersebut. Contohnya madrasah yang berusaha mencapai tujuannya dan sudah tercapai dalam Imtaq dan Iptek adalah, MAN 1 Malang dimana madrasah ini sudah mempunyai ma'had untuk menunjang Imtaq bagi siswa nya, dan untuk Ipteknya madrasah ini mempunyai program yang Namanya Prodistik, setara D1 tentang Teknologi Informasi.⁷ Hal ini menunjukkan ada sedikit madrasah yang Sudah mewujudkan visi misi dalam keunggulan Imtaq dan Ipteq untuk bersaing dengan sekolah umum, dan masih banyak madrasah yang kekurangan akan hal ini.

Madrasah mempunyai tugas yang di emban sangat berat dalam era digital ini, sebagai lembaga Pendidikan yang berbasis agama, tidak hanya soal

⁵ Amirul Bakhri, *Tantangan Pendidikan Agama Islam di Madrasah pada Era Globalisasi*; Jurnal Madaniyah edisi VIII 2015. ISSN 2086.3462. hal-65

⁶ Moh. Arif, *Manajemen Madrasah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Vol. 8 No. 2. Desember 2013. Hal-418

⁷ <http://prodistik.manmalang1.sch.id/> (diakses 18-03-2018. 19:53 WIB)

mentransfer ilmu agama pada peserta didiknya, namun juga harus menstranfers keilmuan tentang pengetahuan umum dan teknologi di era digital ini dan inilah yang diinginkan orang tua pada era ini, karena orang tua mempunyai keinginan agar anaknya mampu melaksanakan nilai-nilai islam dan mampu bersaing dengan keilmuan teknologi di era digital ini. Hal ini memberatkan madrasah karena harus menyeimbangkannya. Karena banyak faktor permasalahan dalam madrasah yang harus diselesaikan dalam meningkatkan perbaikan kualitas madrasah.

Diantaranya faktor lain dari permasalahan madrasah adalah, fokusnya madrasah hanya pada keagamaan, kurang imbangnya keagamaan dan pengetahuan umum, perhatian kepada keilmuan modern harus ditingkatkan bukan bersikap apatis tentang kemajuan keilmuan serta zaman, namun harus mengembangkan model dalam pembelajaran untuk mengimbangi perkembangan zaman, tidak berpusat pada guru saja melainkan pada pembelajaran yang akan di bahas, penanganan pembaharuan pada madrasah sangat lamban, sehingga kalah cepat dengan perubahan, politik, sosial, serta pengetahuan dan teknologi.⁸ Inilah beberapa faktor kenapa madrasah sulit berkembang dan dimajukan dalam Pendidikan untuk bersaing pada sekolah umum dalam rangka menjadikan madrasah sebagai lembaga Pendidikan unggul.

⁸ M. Maskur, *Eksistensi dan Esensi Pendidikan Madrasah di Indonesia*, Volume 4 No. 1 Juni 2017, ISSN 2580-8915. Hal-103

Diera digital ini madrasah mempunyai banyak tantangan, madrasah sendiri masih menjadi pilihan kedua tentang hal Pendidikan di era digital ini, maka madrasah yang unggul dan berbasis teknologi diharapkan mampu membentuk karakter peserta didiknya untuk menghadapi zaman digital yang berlandaskan keagamaan dan berwawasan global. Di era digital ini membutuhkan madrasah yang unggul dalam Imtaq dan Ipteknya agar mampu membentuk peserta didiknya menghadapi tantangan digital ini. Maka harapan besar bahwa madrasah dapat menjadi ikon dalam dunia Pendidikan secara menyeluruh, bukanlah hal yang sangat mudah dalam membentuk karakter siswa yang berlandaskan agama dan berwawasan global di era digital ini, tetapi setidaknya madrasah mempersiapkan dirinya untuk menghadapi tantangan era digital ini.⁹

Madrasah yang unggul adalah mampu bersaing dari tingkat nasional sampai dunia, baik segi ilmu pengetahuan, ketrampilan serta teknologi. Maka dirasa sangat perlu usaha input sistem yang baik untuk mencapai keunggulan tersebut yakni, mulai dari guru dan tenaga Pendidikan, proses pendidikan, layanan pendidikan, manajemen, serta sarana prasarana penunjang harus diarahkan dalam menunjang tercapainya keunggulan tersebut.¹⁰ yang paling terpenting bagaimana guru mampu berinovasi dalam pembelajaran di madrasah, agar tercipta pembelajaran berkualitas dan mampu mendongkrak lulusan yang baik serta berimbas pada peningkatan kualitas madrasah.

⁹ Sulaiman, *Pendidikan Madrasah Era Digital*, Volume 2 No. 1 April 2017, Jurnal Al-Makrifat. Hal-2

¹⁰ Ahmad zayadi, *desain pengembangan madrasah*, (Jakarta: dirjen kelembagaan Pendidikan islam depag, 2005) hal 57

Proses pembelajaran yang baik dan berkualitas tak terlepas dari peran guru, dalam sekolah unggul salah satu penunjangnya adalah memiliki guru yang profesional dalam bidangnya, sarana dan prasana yang menunjang untuk melakukan pembelajaran yang berkualitas serta sesuatu hal yang mendukung dalam membangun madrasah unggul agar mampu bersaing dengan sekolah umum.

Dalam membangun sekolah unggul, guru tidak bisa berjalan sendiri tanpa bantuan sistem lainnya yang mendukung proses. Maka dari itu membangun sekolah unggul harus Bersama-sama, dan mengedepankan tentang proses pembelajaran bukan fokus pada input saja, agar masyarakat kelas bawah bisa mendapatkan penuh madrasah unggul dan mendapatkan SDM yang sangat baik.

Dalam pemerintah telah diatur tentang guru yang profesional agar mampu menunjang dan meningkatkan Pendidikan dalam sekolah yakni, Pasal 8 UU No. 14 TH 2005 tentang guru dan dosen menerangkan bahwa guru dan dosen wajib mempunyai kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat Pendidikan, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan Pendidikan nasional.¹¹

Terlepas dari guru profesional, semua itu akan tercapai apabila kepala madrasah mampu mengembangkan segala potensi dan berani membangun madrasah unggul, serta berani mengambil resiko yang akan dihadapi. seorang

¹¹ Undang-undang tentang guru dan dosen (undang-undang republik indonesia no. 14 tahun 2005 serta UU no. 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS)

kepala madrasah atau pemimpin merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi di dunia Pendidikan atau bisnis, pemimpin sukses itu mampu mempengaruhi secara konstruktif orang lain dan mampu mengelola dengan baik.¹² ini menunjukkan bahwa faktor penting dalam membangun madrasah unggul yakni dari kepala madrasah yang tidak otoriter dan selalu mengedepankan tujuan madrasah unggul secara Bersama-sama.

Dari kepemimpinan dalam madrasah banyak kekurangan yakni oknum yang masih memimpin dengan pola yang tidak tepat, atau model kepemimpinan yang tidak tepat, hal ini dapat dilihat dengan adanya kepala madrasah yang masih bersifat arogan, diktator, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya terjadi banyak permasalahan dan kurang sinkron dengan bawahannya, sehingga dalam meningkatkan kinerja guru sangat sulit, dan membentuk sistem yang baikpun akan rumit dilakukan.¹³ Dalam kenyataannya unsur lembaga unggul adalah salah satunya mempunyai guru yang profesional dan berkinerja baik, mampu menguasai kelas, membuat inovasi, hal ini akan mendongkrak kualitas pembelajaran sehingga peserta didik mendapatkan pembelajaran yang baik.

Dalam Pendidikan yang memegang tanggung jawab penuh pada sebuah lembaganya, adalah kepala madrasah itu sendiri. Karena kepala madrasah adalah pemimpin, sebagai pemimpin tugasnya adalah memimpin,

¹² M.Sulthon dan Moh, Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: laksBang Pressindo, 2006), hal 42

¹³ Reni Saini Talib, Tesis, *Pola Kepemimpinan Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Nurut Taqwa Manado*, 2012, UIN ALAUDIN MAKASSAR Hal-7

mengarahkan dan mengajak stafnya untuk melakukan perubahan dan pembaharuan. Dalam buku kartini dan kartono dijelaskan kepemimpinan adalah relasi serta pengaruh, antara kepemimpinan dan yang dipimpin. Kepemimpinan ini fungsinya sebagai dasar kekuasaan untuk mengajak, memengaruhi, dan menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹⁴

Selain faktor-faktor diatas, dalam membangun madrasah unggul lebih mengedepankan tentang sebuah proses pembelajaran yang berkualitas, maka kepala madrasah tidak mampu untuk membangun sendiri tanpa adanya kerjasama yang dilakukan Bersama-sama, baik dengan staf guru atau stakeholder serta warga madrasah.

Menurut Djalil dengan mengakomodasi seluruh elemen warga madrasah/sekolah. Dengan pola hubungan yang solid sesama warga madrasah/sekolah maka madrasah/sekolah unggul akan lebih mudah terwujud.¹⁵ Maka tugas pemimpin dalam sekolah untuk mewujudkan madrasah/sekolah unggul harus bisa merangkul/berkolaborasi semua pihak yang memiliki kepentingan yang sama dalam membangun lembaga.

Kepemimpinan model kolaboratif terlihat sesuai dalam membangun pendidikan madrasah unggul, karena kerjasama dalam mencapai tujuan yang saling menguntungkan dalam terwujudnya suatu visi misi madrasah, menurut Kozes dan Posner kepemimpinan bukanlah kegiatan yang dilakukan

¹⁴ Usman Abu Bakar, *Fungsi Ganda Pendidikan Islam*, (Yogyakarta : Safira Insania Press, 2005). hal-1

¹⁵ Farid Hasyim, *Strategi Madrasah Unggul*, (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2009). hal-108

sendiri tapi merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh kelompok, teori ini sangat mendasari tentang kepemimpinan kolaboratif yang mana kerjasama sangat menonjol dalam model kepemimpinan ini, sehingga dalam membangun lembaga yang dikelola menggunakan cara saling bekerjasama akan cepat terlaksana, dibandingkan bekerja secara individual.

Kepemimpinan kolaboratif adalah gaya manajemen yang melibatkan semua peserta dengan merancang proses konstruktif untuk bekerjasama dengan stakeholder serta menjaga hubungan dalam mencapai tujuan yang sama.

Jadi kepemimpinan kolaboratif adalah bagaimana seorang pemimpin bekerjasama dengan seluruh lingkungan lembaga, bekerja dalam satu mitra dan saling mendukung serta memotivasi, memberikan ruang lebih dalam berpendapat.

Bukti pengaruh besar kepemimpinan dalam mengelola lembaganya ditinjau dari beberapa penelitian terdahulu yakni, Hasil dari sebuah penelitian terdahulu tentang kepemimpinan yang mengembangkan sebuah lembaga Pendidikan yakni, dalam penelitian yang dilakukan oleh Abdul Aziz Al-Barqi ini meneliti tentang strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di kementerian agama kota malang, dan hasil dari penelitian tersebut yakni, kepemimpinan itu dapat meningkatkan kinerja pegawai dan berdampak pada kualitas lembaga tersebut, pegawai menjadi disiplin, tepat waktu, kualitas kerja yang baik, sifat pemimpin yang halus dan lembut dapat memotivasi pegawai dan mengayomi pegawai dan menjalin hubungan kerja

dengan bawahan secara baik, maka timbul rasa kebersamaan dalam lingkungan KEMENAG tersebut, hal ini menunjukkan bahwa suatu kepemimpinan sangat memengaruhi terhadap kualitas sebuah lembaga serta dalam proses peningkatan tersebut.¹⁶

Dan dalam penelitian lain juga disebutkan bahwa suatu kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan mutu sebuah lembaga yakni, Azizil Alim, yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Malang*, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan yang digunakan dalam lembaga Pendidikan tersebut adalah demokratis dan bagaimana hasilnya dalam mengarahkan bawahannya untuk mencapai sebuah target yang diraih sangat memuaskan, bagaimana saling bekerjasama dalam mengambil setiap keputusan yang dihasilkan.¹⁷

Tentang model kepemimpinan sangat mempengaruhi dalam peningkatan kompetensi pedagogi seorang guru, kepala madrasah memegang peranan yang sangat penting dalam melakukan perubahan di lembaga yang dipimpinnya, maka dari itu kepala madrasah harus mempunyai strategi tepat serta model yang tepat dalam melaksanakan tugasnya agar bisa memimpin dengan baik, seperti penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ning Aisyah, yang berjudul **Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi**

¹⁶ Abdul Aziz Al-Barqy, Tesis, *Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang*, (Hasil Studi Pendahuluan. Malang : UIN Maliki Malang, 2015). Hal-7

¹⁷ Azizil Alim, Tesis, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Malang* (Hasil Studi Pendahuluan. Malang : UIN MALIKI Malang, 2015). hal - xii

Pedagogik Guru Mapel PAI, Study Kasus di MTs Al Ittihad Poncokusumo Kab. Malang. Yang mana hasil penelitiannya adalah kepala madrasah menggunakan kepemimpinan Situasional bukan otoriter maupun individualis, dan menggunakan strategi pengelolaan dalam kelas, penguasaan materi yang akan diajarkan oleh guru, maka dampak dalam strategi dan model kepemimpinan tersebut mampu meningkatkan kompetensi guru¹⁸, jadi seorang pemimpin dan cara bagaimana dia memimpin sangat menentukan organisasi yang dipimpinnya dalam memajukan sebuah lembaga.

Dari survey yang dilakukan dalam MTsN 1 Malang, terdapat bahwa terjadinya kepemimpinan yang tidak otoriter ataupun individualis dalam menentukan sebuah keputusan, dan alasan peneliti bukan karena itu saja, ditunjukkan bahwa MTsN 1 adalah madrasah unggulan yang mana tahun kemarin mendapatkan banyak prestasi unggulan yakni, Meliputi :

Tabel 1.1

Daftar Juara¹⁹

No.	Nama Prestasi	Juara	Tingkat
1	SMO (Singapore Mathematical Olympiads)	5 Medali Perak	Internasional
2	AMO (American Mathematics Olympiad)	Bronze Award	Internasional
3	IJSO (International Junior Science Olympiads) ke-14	Medali Perak	Internasional
4	SMO (Singapore Mathematical Olympiads)	2 Gold, 3 Silver, 1 Bronze and the	Internasional

¹⁸ Ning Aisyah, Tesis, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Mapel PAI*, (Hasil Studi Pendahuluan, Malang : UIN MALIKI Malang, 2014). hal xvi

¹⁹ Data Dokumentasi MTsN1 Malang 2018

	Olympiads)	best over all.	
5	Indonesian Project Olimpiad (ISPO)	Bidang Bilogi dua finalis	Nasional
6	Malang Taekwondo Open Under 68	Juara 1	Nasional
7	Malang Taekwondo Open Under 55	Juara 1	Nasional
8	Malang Taekwondo Open Under 58	Juara 2	Nasional
9	Malang Taekwondo Open Under 49	Juara 2	Nasional
10	Malang Taekwondo Open Under 53	Juara 2	Nasional
11	Malang Taekwondo Open Under 45	Juara 2	Nasional
12	Malang Taekwondo Open Under 41	Juara 2	Nasional
13	English Speech Contest	Juara 3	Nasional
14	Olimpiade Matematika	Juara 3	Nasional
15	Lomba Indonesia Menulis	Juara 2	Nasional
16	Lomba Kepemimpinan BARA PAMERA XIV	Harapan 1	Nasional
17	Lomba Kemanusiaan BARA PAMERA XIV	Juara 2	Nasional
18	OMNAS 6 (Olimpiade Nasional ke-6/Bhs Inggris)	Juara 1	Provinsi
19	OMNAS 6 (Olimpiade Nasional ke-6/Matematika)	Juara 2	Provinsi
20	Ajang Kompetisi Seni dan Olah Raga (AKSIOMA) Catur	Juara 1	Provinsi
21	Ajang Kompetisi Seni dan Olah Raga (AKSIOMA) Tenes Meja	Juara 2	Provinsi
22	Ajang Kompetisi Seni dan Olah	Juara 2	Provinsi

	Raga (AKSIOMA) Pidato Bahasa Inggris		
23	Ajang Kompetisi Seni dan Olah Raga (AKSIOMA) Pidata B.Indonesia	Juara 3	Provinsi
24	Ajang Kompetisi Seni dan Olah Raga (AKSIOMA) Singer	Harapan 1	Provinsi

Dari daftar diatas menunjukkan bahwa kemampuan para siswa di MTsN 1 tidak diragukan lagi, serta dari beberapa keunggulan dan cara kepemimpinan dalam membangun dan mengembangkan lembaganya yang telah disurvei, maka alasan dalam meneliti MTsN 1 sangat layak untuk diteliti.²⁰

maka dari itu peneliti akan melaksanakan penelitiannya di MTsN 1 Malang, yang bertema “ MODEL KEPEMIMPINAN KOLABORATIF DALAM MEMBANGUN LEMBAGA PENDIDIKAN UNGGUL”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan dan tema yang sudah dijelaskan dari latar belakang diatas, maka fokus tema dan permasalahan dapat dijabarkan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana pola kepemimpinan kolaboratif dalam membangun lembaga Pendidikan unggul di MTsN 1 Malang ?

²⁰ Wawan cara salah satu guru, Bu laili S.Pd I pada hari 6 maret jam 10.11.WIB

2. Bagaimana Strategi pemimpin kolaboratif dalam membangun lembaga pendidikan unggul di MTsN 1 Malang?
3. Apa kendala dan solusi model kepemimpinan kolaboratif dalam Membangun Pendidikan unggul di MTsN 1 Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka ditentukanlah tujuan penelitian, yakni :

1. Mendeskripsikan pola kepemimpinan kolaboratif dalam membangun lembaga pendidikan unggul di MTsN 1 Malang.
2. Mendeskripsikan strategi kepemimpinan kolaboratif dalam membangun pendidikan unggul di MTsN 1 Malang.
3. Mendeskripsikan kendala dan solusi kepemimpinan kolaboratif dalam membangun lembaga pendidikan unggul di MTsN 1 M alang.

D. Manfaat Penelitian

Semoga hasil Penelitian ini dapat memberikan manfaat terhadap akademik, secara teoritis maupun praktis dalam berbagai pihak, terutama untuk menambah khazanah keilmuan khususnya kepemimpinan kolaboratif dalam membangun lembaga Pendidikan unggul, antara lain dijabarkan sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini mampu mendukung dan menyumbang ilmu pengetahuan secara teoritis didalam akademisi,

terutama untuk kepemimpinan kolabortif dalam membangun lembaga Pendidikan unggul.

2. Manfaat praktis

Secara praktis, semoga penelitian ini memberikan tambahan dalam keilmuan, untuk berbagai pihak :

a. Akademik

Dari penelitian ini, semoga bisa memberikan bahan tambahan dalam kepemimpinan sekolah, untuk berkolaboratif dengan mitra dalam membangun lembaga Pendidikan unggul.

b. Sekolah

Semoga dari hasil penelitian ini dapat memberikan ilmu dan bahan untuk lembaga akademik dalam membangun lembaga Pendidikan unggul

c. Guru

Mampu memberikan masukan pengetahuan dan keilmuan kepada guru dan kepala sekolah untuk memaksimalkan tugasnya dalam hal memberikan pengajaran.

d. Peneliti

Semoga penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan ilmu bagi peneliti dari segi empirik. Didalam kepemimpinan dan lembaga unggul.

E. Orisinalitas Penelitian

Pada orisinalitas penelitian ini, peneliti menjelaskan tentang perbedaan dan kesamaan kajian yang diteliti antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Hal ini perlu dijelaskan, karena untuk menghindari adanya pengulangan penelitian yang telah diteliti sebelumnya, antara lain yakni :

1. Azizil Alim, yang berjudul kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu MIN 2 Malang. Tesis. Kepala madrasah adalah komponen yang paling penting dalam meningkatkan mutu lembaga yang dipimpinnya, kepala madrasah penanggung jawab semua dalam penyelenggaraan Pendidikan, mulai dari proses pembelajaran, pembinaan tenaga, administrasi sekolah, serta pendayagunaan sarana prasarana dalam lembaga yang dipimpinnya. Penelitian ini bertujuan membahas urgennya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu madrasah, menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Temuan dalam penelitian ini meliputi, kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu Pendidikan di MIN 2 malang yakni melalui, *pertama* meliputi input dengan beberapa tahapan proses pendaftaran, uji pemetaan, pengumuman, *kedua* tahap proses meliputi SDM yang dimiliki terus dikembangkan melalui pelatihan workshop dan pelatihan lainnya, sarana prasaran pendukung proses pembelajaran yang terus dikembangkan, *ketiga* strategi dalam tahap output bapak kepala

madrrasah memberikan pembinaan intensif dalam menghadapi UN yang diadakan pada pagi dan sore hari, untuk menunjang output yang berkualitas dan tepat sasaran. Selanjutnya model kepemimpinan dalam lembaga itu adalah demokratis.

2. Ahmad Amin, yang berjudul perilaku kepemimpinan abdul djalil untuk meningkatkan prestasi akademik siswa. Salah satu penunjang dalam meningkatkan prestasi akademik siswa untuk meningkatkan kualitas madrasah, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkap secara dalam terhadap kepemimpinan abdul djalil dalam meningkatkan prestasi akademik siswa, metodologi dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan study kasus, temuan dalam penelitian ini adalah *pertama* kepala madrasah dalam pengalamannya mampu menjadi pemimpin yang efektif buktinya mampu meningkatkan LPI surya buana berprestasi Nasional dan internasional, *kedua* mampu melaksanakan program-program yang telah dirumuskan, *ketiga* mampu melaksanakan program berjenis triple “R” yang mana memusyawarhkan setiap keputusan, menanamkan ruhul jihad, dan mampu menunjukkan tauladan bagi bawahannya.
3. Hurrotul mahmudah, yang berjudul manajemen hubungan antara madrasah dan masyarakat dalam upaya meningkatkan mutu Pendidikan, tujuan dari penelitian ini yakni, mengetahui manajemen hubungan antara madrasah dan masyarakat. Penelitian ini

menggunakan metodologi penelitian deskriptif kualitatif. Temuan penelitiannya, kepemimpinan ini berupaya memajemen hubungan antara lembaga dan masyarakat dalam upaya meningkatkan mutu madrasah melalui meningkatkan kualitas pembelajaran, program dan tenaga pendidik, memperkenalkan kreasi siswa siswa kepada luar lingkungan madrasah, menjalin hubungan dengan orang tua siswa, menjalin hubungan dengan instansi dan lembaga pemerintah.

4. Muhammad Faizul Husnayain, yang berjudul Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru pada lembaga Pendidikan islam. Banyak masalah mutu yang dialami dalam dunia Pendidikan, seperti mutu lulusan, proses pembelajaran, dan sebagainya, semua ini bertitik pusat pada guru dan dipimpin oleh kepala sekolah, tujuan dalam penelitian ini adalah memahami perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru, pendekatan metodologi penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan jenis fenomenologic naturalistic, temuan data yang didapat dalam penelitian ini adalah program pemimpin dalam meningkatkan SDM meliputi membentuk lesson study, adanya penugasan-penugasan, mendatangkan narasumber, melaksanakan study lanjut, studi banding, sedangkang untuk strategi mengembangkan guru kepala madrasah menggunakan beberapa cara sebagai berikut, adanya penghargaan, adanya supervisi, mengikut sertakan pelatihan seminar, sedangkang peran kepala madrasah dalam

mengembangkan mutu sumber daya guru meliputi, sebagai educator, sebagai manajer, sebagai supervisor, sebagai administrator, sebagai leader, innovator, motivator.

5. M. Yusuf Ahmad, Devi Arisanti dan Ridoan Nasution, yang berjudul Strategi kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah unggul di MIN 3 simpang tiga kecamatan bukit raya kota pekan baru. Kepala madrasah memiliki peran kuat dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai keunggulan lembaga, tujuan dalam penelitian ini adalah mengetahui strategi kepala sekolah dalam membangun madrasah unggul, dan metodologi pendekatan penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, dan hasil temuannya adalah bagaimana cara kepala sekolah meningkatkan kemampuan mengajar guru, optimalisasi media dan sarana pendidikan, pelaksanaan supervisi secara rutin, menajalin kerjasama dan masyarakat, disiplin yang ketat dibudayakan.

Table 1.2

Perbedaan Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Judul dan tahun Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Azizil Alim, Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2,	Meneliti tentang kaitan kepala sekolah dengan mutu Pendidikan, sedangkan peniliti disini	Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan serta lembaga Pendidikan islam.

	tahun 2015(Tesis)	kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun lembaga Pendidikan unggul, perbedaan terletak pada model kepemimpinan, serta lembaga Pendidikan unggul.	
2	Ahmad Amin, Perilaku kepemimpinan Abdul Djalil untuk meningkatkan prestasi akademik siswa, study kepemimpinan direktur lembaga Pendidikan islam surya buana malang, Tahun 2016, (Tesis)	Meneliti tentang bagaimana kepemimpinan meningkatkan prestasi akademik siswa, dan membawa lembaga Pendidikan islam berprestasi ditingkat nasional dan internasional, sedangkan perbedaannya yakni lebih spesifik kepada model sedangkan di peneliti terdahulu ini lebih luas.	Persamaanya terletak pada penelitian kepemimpinan dan lembaga Pendidikan islam yang unggul.
3	Hurrotul Mahmudah, manajemen hubungan antara madrasah dengan masyarakat dalam upaya meningkatkan mutu Pendidikan, 2008, (Skripsi)	Lebih spesifik kepada kepemimpinan kolaboratif dan bukan kolaboratif dalam masyarakat saja.	Persamaanya terletak pada penelitian tentang kepemimpinan dan kerjasama.
4	Muhammad Faizul Husnayain, peran kepemimpinan kepala	Lebih mengungkap cara/perilaku	Persamaanya yakni yang deteliti tentang

	sekolah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru pada lembaga Pendidikan islam. Tahun 2015 (Tesis)	seorang kepala sekolah dalam mengembangkan sumber daya guru dan sekolah. Sedangkan peneliti disini kepada kepemimpinan model kolaboratif dalam membangun lembaga unggul	kepemimpinan dan pengembangan.
5	M. Yusuf Ahmad, Devi Arisanti dan Ridoan Nasution, yang berjudul Strategi kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah unggul di MIN 3 simpang tiga kecamatan bukit raya kota pekan baru. Tahun 2017(Jurnal ISSN)	Perbedaannya terletak pada spesifik kepemimpinan yang diteliti, yang mana penelitian terdahulu ini adalah kepala sekolah secara umum, sedangkan penelitian peneliti disini kepemimpinan model kolaboratif,	Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan yang membangun lembaga unggul.

F. Definisi Istilah

1. Kepemimpinan Kolaboratif

Kepemimpinna kolaboratif adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan kerjasama antara staf, guru, stakeholder, pihak luar madrasah dalam mencapai tujuan yang sama untuk lembaga Pendidikan Madrasah yang dipimpinnya, kepemimpinan ini atas dasar bekerjasama secara kemitraan dan koalisi.

2. Pendidikan Unggul

Pendidikan unggul yakni madrasah yang menyeleksi input serta kualitas proses pembelajaran agar input yang dihasilkan sangat memuaskan.

3. Membangun Lembaga Pendidikan Unggul

Membangun lembaga pendidikan unggul dengan cara, madrasah berani melakukan pembaharuan, baik dari input pegawai yang profesional dibidangnya, penyeleksian peserta didik, mengedapankan proses pembelajaran yang berkualitas, serta kepemimpinan yang baik dalam membuat sistem dan kerjasama dengan organisasi serta anggota dalam lingkungan madrasah.

4. Kesimpulan dari Keseluruhan definisi istilah

Model kepemimpinan kolaboratif dalam membangun lembaga Pendidikan unggul yakni, gaya kepemimpinan yang bekerjasama dengan Luar lingkungan madrasah komite, instansi lain dan bawahannya seperti staf guru untuk mencapai tujuan Bersama dalam mengambil keputusan untuk membangun lembaga Pendidikan unggul, yang dimulai dari seleksi calon peserta didik dan proses pembelajaran yang baik serta out put yang berkualitas.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Model Kepemimpinan Kolaboratif

1. Kepemimpinan Kolaboratif

Kepemimpinan Kolaboratif yakni keterampilan manajemen pemimpin yang selalu bekerja Bersama-sama dengan merancang konstruktif untuk bekerjasama dengan Melibatkan stakeholder serta memfasilitasi dan memelihara interaksi yang telah terjalin. Kepemimpinan kolaboratif lebih mengambil keputusan Bersama dari pada sepihak, pemimpin kolaboratif melakukan pekerjaan mereka dalam koalisi, kemitraan, aliansi.

Kepemimpinan Kolaboratif adalah bagaimana seorang pemimpin memengaruhi seseorang yang bekerjasama dengannya, untuk mencapai tujuan kerjasama saling menguntungkan, mengeksekutifkan.

Menurut Hill, Kepemimpinan Kolaboratif/Tim sebuah kelompok bukan sekedar kelompok tetapi saling ketergantungan anggota satu dengan lainnya dalam mengkoordinir aktivitas mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.²¹ Jadi sebuah kelompok bukan digambarkan sekedar perkumpulan anggota saja namun saling ketergantungan satu dengan yang lain untuk mencapai kesepakatan Bersama dalam mewujudkan sebuah tujuan.

²¹ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan*, (Jakarta Barat: Indeks,2017). hal-271

Menurut Levi, suatu organisasi akan sukses apabila organisasi tersebut mendukung keterlibatan bawahan, banyak organisasi tim gagal karena tidak mendukung adanya komunikasi kerjasama dengan bawahan dan atasan. Sebuah tim akan mendapatkan kesulitan besar apabila tidak menggunakan komunikasi antara atasan dengan bawahan dalam mengambil suatu kesepakatan Bersama.²² Kepemimpinan Tim yang bekerjasama dengan atasan maupun bawahan secara baik akan mudah dalam mengambil rencana kedepan untuk mencapai sebuah visi misi.

Parker mengatakan kerjasama dalam tim yang dipimpin oleh seorang yang mau berkolaboratif dengan bawahannya maka akan membentuk kerjasama yang efektif, dari kerjasama yang efektif maka hasil dari pengambilan sebuah keputusan dalam model kepemimpinan dengan kerjasama tim tersebut menghasilkan produktivitas yang lebih besar, penggunaan sumber daya yang lebih efektif, pengambilan keputusan serta pemecahan masalah yang lebih mudah dan baik, layanan dan produk yang dihasilkan akan meningkatkan kualitas menjadi semakin baik, serta inovasi dan kreatifitas menjadi lebih besar karena usaha kerjasama kepemimpinan berkolaborasi dengan bawahannya.

Sebuah peran pemimpin dalam tim sangat penting adanya untuk mengantarkan dan mengamati tim dalam mencapai keberhasilan, proses kepemimpinan yang efektif dan perilaku kepemimpinan adalah faktor yang

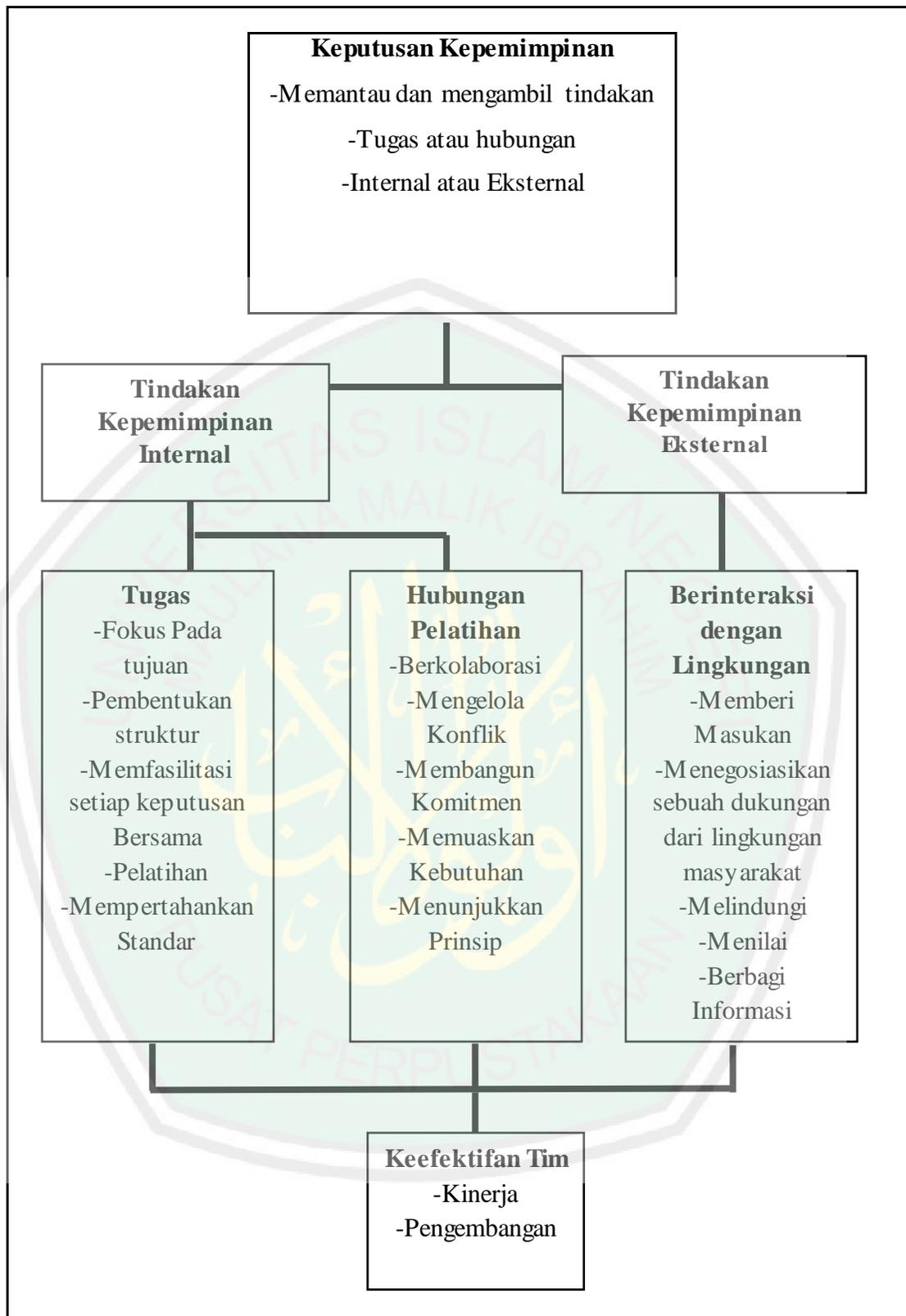
²² Ibid. Hal-272

sangat penting dalam menentukan keberhasilan tim dalam organisasinya.²³ Tugas pemimpin dalam tim adalah meningkatkan keefektifan kinerja sebuah tim. Kepemimpinan ini memerlukan keahlian berkomunikasi untuk menjalin kerjasama dan memantau keefektifan timnya serta melakukan sebuah penanganan masalah yang terjadi dalam timnya.

Model kepemimpinan dalam tim ini menurut Hill menempatkan sebuah kepemimpinan yang menempatkan kepemimpinan tersebut sebagai faktor keefektifan sebuah tim yang harus berjalan dengan baik. Posisi dari kepemimpinan ini berusaha menganalisa permasalahan dalam timnya serta membenahi permasalahan yang terjadi dengan tepat.²⁴ Jadi kepemimpinan inilah sebagai faktor keefektifan kerja tim dan bagaimana seorang pemimpin mampu melihat permasalahan yang terjadi dalam timnya serta bagaimana cara dia menyelesaikan permasalahan dalam timnya. Berikut Model kepemimpinan dari Hill akan dijelaskan dalam bentuk Bagan :

²³ Ibid, Hal-272

²⁴ Ibid, hal-273



Gambar Bagan 2.1

Model Kepemimpinan Tim oleh E. Kogler Hill

Dari bagan diatas dapat diambil penjelasan dan kesimpulan yakni bagaimana Keputusan tim yang pertama dalam bagan pertama adalah bagaimana seorang pemimpin melakukan intervensi atau tindakan terhadap timnya. maksudnya seandainya dalam pengamatan dalam timnya terdapat masalah, maka apakah pemimpin mengambil tindakan tepat atau bahkan bisa saja membiarkannya karena apabila dibiarkan saja maka masalah itu bisa terselesaikan sendiri oleh timnya, atau bisa saja melakukan intervensi untuk meningkatkan fungsi tim yang dipimpinnya. Keputusan kedua, apakah sangat diperlukan melakukan intervensi tugas atau hubungan,²⁵ apakah tim memerlukan bantuan dalam melaksanakan tugasnya, atau membutuhkan bantuan dalam mempertahankan hubungan dalam tim. Keputusan terakhir yakni, apakah melakukan intervensi ditingkat internal atau ditingkat eksternal.

Jadi bagaimana seorang pemimpin memantau dan mengintervensi timnya, agar efektifitas kerja timnya meningkat, dan bagaimana cara seorang pemimpin tim memberikan tugas, membentuk hubungan dalam lingkungan atau diluar lingkungan sangat mempengaruhi kelangsungan hubungan tim dan kerjasama tersebut.

Dari tokoh lain juga berpendapat Rubin mengatakan bahwa Kepemimpinan kolaboratif adalah Tujuan Hubungan dimana semua pihak meyakini secara strategis bekerjasama dalam mencapai hasil Bersama. Karena itu keberhasilan kolaborasi tergantung pada kemampuan dalam mempertahankan hubungan Bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan

²⁵ Ibid, hal-275

saling menguntungkan.²⁶ Jadi sebuah hubungan kerjasama yang berusaha mencapai tujuan yang sama dan ingin selalu mempertahankan hubungan yang kuat.

Rubin juga mengatakan organisasi yang berkontribusi pada manajemen hubungan, akan sangat baik karena kedua atribut tersebut penting dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengajaran. Hubungan yang tercipta antara siswa, kolega, orang tua, masyarakat, pengusaha, stakeholder dapat meningkatkan karir seorang guru yang akan berdampak pada proses pembelajaran. Mengelola hubungan baik akan menciptakan kesuksesan bagi pihak sekolah.²⁷ Jadi maksud dari Rubin adalah organisasi yang bersifat kolaboratif akan meningkatkan segala komponen dalam organisasi / lembaga tersebut, dari segi guru, siswa, serta pembelajaran yang dilaksanakan setiap hari akan menuai hasil yang berkualitas bagi pihak sekolah yang telah menggunakan manajemen hubungan tersebut.

Pendapat yang lain juga dikatakan oleh Gruenert dan Valentine, tokoh ini mengatakan kepemimpinan kolaboratif adalah hubungan kolaboratif antara pimpinan sekolah dengan staf serta seluruh guru.²⁸ Hal tersebut digunakan Untuk mencapai peningkatan sekolah dalam mendukung setiap pengambilan

²⁶ Mary Davis Michaud, *MPP, Collaborative leadership*, (MPP Healthy Wisconsin Leadership Institute, 2011). Hal-1

²⁷ Wan Noor Adzmin Binti Mohd Sabr, Tesis, *Pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional bagi memperkasakan Pendidikan matematika sekolah rendah* (Institut Kepemimpinan Pendidikan Universitas Malaya Kuala Lumpur 2017) Hal-45

²⁸ Berrin Burgaz, artikel, *The features of schools which conducted a Comenius project an evaluation of features in terms of collaborative leadership characteristics*. (Elsevier: Universitas Sakarya. 2015) hal-339

keputusan sekolah serta mendukung akuntabilitas Bersama untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Melihat pada masa sekarang, keberhasilan sekolah bukan diimplementasikan dari atas kebawah, atau guru yang langsung diatur oleh pemimpin, namun keberhasilan sekolah lebih dicapai apabila melakukan kolaboratif / bekerjasama antara pemimpin, guru, staf, stakeholder, orang tua siswa, hal inilah yang akan meningkatkan kualitas sekolah tersebut.²⁹ hal ini menunjukkan sekolah itu tidak berdiri sendiri, seorang pemimpin yang memimpin sebuah sekolah/lembaga haruslah berkolaboratif untuk meningkatkan kualitas sekolah tersebut, yang akan berdampak pada pembelajaran siswa yang berkualitas.

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa kepemimpinan kolaboratif adalah kepemimpinan yang selalu bekerjasama dengan seluruh anggota Madrasah dan masyarakat untuk mencapai tujuan Bersama dalam meningkatkan kualitas Madrasah, pemimpin ini juga bisa bekerjasama dengan sesama pemimpin sekolah lainnya. Dan pemimpin kolaboratif lebih bekerja pada aliansi dan kemitraan bukan individualis dari atas untuk menginstruksi kebawahan.

Kepemimpinan saling bekerjasama, termasuk tolong-menolong dalam mencapai tujuan yang baik, yakni mengembangkan Madrasah menjadi Madrasah unggul didalam qur'an Allah berfirman tentang tolong-menolong dalam hal kebaikan, yakni :

²⁹ Wan Noor Adzmin Binti Mohd Sabr, ibid hal-45

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ
وَالْعُدْوَانِ ۗ

Artinya : dan tolong menolonglah kamu dalam mengerjakan kebaikan dan taqwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran (QS. Al-Maidah : [5] 2)³⁰

Mengambil kesimpulan dari ayat ini bahwa bekerjasama termasuk tolong-menolong, dan didasari dengan niat mengembangkan tentang Pendidikan, inilah hal yang baik dan termasuk bertaqwa pada Allah.

Inilah ayat yang mendasari bekerjasama dalam kepemimpinan kolaboratif, yang bekerjasama dengan staf, guru, masyarakat dan pimpinan lainnya untuk meningkatkan madrasah menjadi madrasah unggul.

Dan di ayat lain Allah berfirman dalam surat Al-Imran ayat 159 :

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ
يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya : dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah, sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepadaNya.³¹

³⁰ Al-Quran, Al-mumayyaz, Al-Qur'an Tajwid Warna, Transliterasi Perkata, Terjemah Perkata (Bekasi : Cipta Bagus Segara. 2014)

³¹ Ibid.

Melihat ayat diatas, maka setiap pemimpin dianjurkan bermusyawarah dan mengambil keputusan atas hasil musyawarah, hal ini sama dengan kepemimpinan kolaboratif, yang mana bekerjasama dalam setiap pengambilan keputusan, untuk mencapai tujuan yang sama.

Oleh karena itu islam lebih mengedepankan tentang bekerjasama dalam melakukan pekerjaan, ketimbang dilakukan secara individu, karena suatu pekerjaan yang dilakukan secara bekerjasama memiliki kepastian dan kekuatan lebih.

2. Karakteristik Kepemimpinan Kolaboratif

Setiap model kepemimpinan mempunyai karakteristiknya masing-masing dalam mengelola anggotanya, begitupun juga dengan model kepemimpinan kolaboratif juga mempunyai karakteristik. Menurut Hallinger dan Heck, bahwa kepemimpinan kolaboratif mempunyai karakteristik, yakni sebagai berikut :³²

- 1) Pemimpin selalu menghargai pendapat dan ide-ide dari guru
- 2) Memberi kepercayaan terhadap penilaian profesional guru
- 3) Pemimpin memberi reward untuk kinerja guru yang baik
- 4) Pemimpin dan guru saling bekerjasama dalam mengambil sebuah keputusan.
- 5) Selalu memberikan fasilitas dan motivasi agar guru bekerjasama dalam melaksanakan tugasnya.

³² Berrin Burgaz, Ibid hal-340

- 6) Pemimpin memberikan informasi pada guru tentang berita isu-isu madrasah
- 7) Pemimpin memberikan kepercayaan penuh terhadap pengambilan keputusan dalam madrasah kepada guru.
- 8) Pemimpin memberikan penghargaan kepada guru, karena mereka selalu bereksperimen dengan ide dan teknik baru.
- 9) Pemimpin selalu mendukung terhadap pengambilan resiko dan inovasi dalam kolaborasi untuk mengambil keputusan.
- 10) Pemimpin memberikan pelajaran, melindungi serta menginstruksi semua anggota untuk berkolaborasi.
- 11) Pemimpin mendorong guru untuk selalu berbagi ide.

Dari karakteristik diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa semua keputusan bukanlah dari kepala sekolah, namun lebih kepada keputusan Bersama tetapi tidak menghilangkan kepemimpinan. karena kepemimpinan kolaboratif yakni bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah, baik berkolaboratif dengan guru, staf maupun masyarakat, stakeholder, orang tua murid, semua itu akan menciptakan peningkatan kinerja yang akan berimbas pada kualitas madrasah.

3. Konsep Kepemimpinan Kolaboratif

Kepemimpinan kolaboratif adalah bagaimana terjalin sebuah kerjasama terhadap tujuan yang sama dan memutuskan segala hal Bersama demi tercapai

tujuan yang diinginkan, kepemimpinan kolaboratif mempunyai konsep yakni, menurut David Chrislip dan Carl Larson. Mereka mendefinisikan sebuah kepemimpinan kolaboratif yaitu hubungan timbal balik yang bermanfaat antara dua pihak atau lebih dalam kerjasama mencapai tujuan, yakni melalui tiga komponen penting.

- a) Kemitraan
- b) Kekuasaan
- c) Akuntabilitas

Hal ini diciptakan dari hubungan baik dengan orang tua, antara sesama guru, anggota masyarakat, stakeholder, komite, dan masyarakat sekitar madrasah itu.³³ Hubungan ini diciptakan dari anggota organisasi sekolah dan luar sekolah, semua ini diciptakan demi mendapat keuntungan dan dukungan serta bantuan dalam memajukan madrasah atau lembaga yang sedang dipimpin oleh pemimpin yang bersifat kolaboratif, ketika hubungan dibentuk maka seseorang akan lebih ingin berusaha untuk menunjukkan kontribusinya, dukungan untuk membantu proyek atau rencana dalam pembangunan lembaga tersebut.

Dalam membangun madrasah unggul, maka apabila memakai model kepemimpinan kolaboratif, harus membangun kerjasama dengan lingkungan madrasah dan luar madrasah, membangun madrasah kerjasama dalam lingkungan madrasah yakni dengan membina dan menumbuhkan motivasi dan semangat dalam menjalankan tugas para guru, siswa, staf, komite sekolah,

³³ Wan Noor Adzmin Binti Mohd Sabr. Ibid. Hal-47-48

tokoh masyarakat juga harus ikut terlibat karena disebut juga ada pengaruhnya dengan lembaga. Sebelum membuat hubungan kerjasama dengan luar lingkungan madrasah, maka hendaknya membangun kerjasama dalam warga madrasah agar kuat dalam organisasi, dan apabila menghadapi masalah akan kompak dalam menghadapi dan mencari solusi yang tepat dalam keputusan Bersama.

B. Lembaga Pendidikan Unggul

1. Pengertian Lembaga Pendidikan Unggul

Sekolah Unggul menurut Dekdikbud dalam sistem penyelenggaraan sekolah unggul pada tahun 1993, dinyatakan bahwa sekolah unggul adalah sekolah yang telah dikembangkan dalam mencapai keunggulan dalam segi Output, untuk mencapai pengembangan tersebut maka Input dari segala sistemnya dalam lembaga harus Unggul atau standar terbaik.

Sekolah Unggul menurut Yin Cheong Cheng dalam Mohamad Ali, Sekolah unggul adalah sekolah yang memiliki kemampuan kapasitas untuk melakukan pengoptimalan fungsi-fungsi sekolah atau dimana sekolah mampu mengoptimalkan fungsi-fungsi sekolah secara sempurna, yakni meliputi fungsi Pendidikan, Ekonomi, Sosial, Politik dan Budaya.³⁴

³⁴ Mohamad Ali, *Menyemai Sekolah Bertaraf Internasional Refleksi Modal Sosial dan Modal Budaya*, (Yogyakarta : Suara Muhammadiyah Yogyakarta, 2012). Hal 125-126

Sedangkan menurut Harris, sekolah unggulan yakni sekolah yang berkemajuan dimana sekolah mampu menyeimbangkan antara Budaya dan Konsistensi dalam mengembangkan Sekolah.³⁵

Menurut Abdul Djalil Pendidikan unggul adalah sekolah/madrasah yang meningkatkan terus menerus kinerjanya serta menggunakan sumberdayanya secara optimal dalam menumbuh kembangkan siswanya agar berprestasi secara menyeluruh.³⁶ Jadi bukan dari segi akademisnya saja prestasi harus dikembangkan, namun dari psikis, fisik, moral, etika, emosi, religi, spirit, intelegensi, adversity.

Tokoh lain berpendapat Munif Chotib, Madrasah unggul yakni the best process dan bukan the best input, sekolah unggul harus bisa menerima segala kekurangan calon peserta didik dalam kondisi kognitif yang beragam, dan tidak dianjurkan untuk menerima siswa yang sudah pandai.³⁷ Jadi yang dikatakan sekolah unggul disini mulai masuk sekolah tidak diberi tes, melainkan menerima kemampuan dan kelebihan murid yang diterimanya, dan menekan proses pembelajaran yang akan menghasilkan kualitas baik.

Sekolah unggul disini menekankan pada kualitas proses pembelajaran bukan pada proses input siswanya, kualitas pembelajaranpun sangat dipengaruhi oleh kualitas guru yang mengajar pada lembaga tersebut. apabila kualitas pengajar di lembaga itu baik, maka mereka akan menjadi sebuah perubahan bagi siswa tersebut kearah lebih baik.

³⁵ Mohamad Ali, Ibid, Hal-125

³⁶ Farid Hasyim, Ibid, Hal-97

³⁷ Munib Chotib, *Sekolahnya Manusia*, (Jakarta:mizan Digital Publishing:978-979-1284-28-8)

Sekolah unggul adalah bagaimana gurunya bisa dan mampu mengarahkan serta membimbing siswanya kearah perubahan yang lebih baik, bagaimanapun kualitas akademik dan moril mereka, karena sejatinya guru itu membimbing dan mengarahkan.

Dari dua definisi tokoh diatas bahwa sekolah unggul/Pendidikan unggul adalah dimana lembaga yang terus meningkatkan kinerjanya agar bisa menumbuhkan peserta didik, dan menekankan sebuah proses yang baik.

Karena sekolah unggulan menekankan pada segala aspek, dari mulai input, proses pembelajaran serta samapai pada out put yang didapat harus ditekan secara baik dan dilaksanakan secara baik oleh guru yang profesional yang mana disini juga harus dipimpin oleh seorang pemimpin yang profesional.

2. Indikator Lembaga Pendidikan Unggul

Dalam mewujudkan semadrasah unggul seorang pemimpin dan anggotanya harus mempunyai tekad untuk berubah dan saling bekerjasama dalam mewujudkannya. Mencapai label pada madrasah unggul tidak serta merta dengan memiliki prestasi yang baik pada output dalam madrasah tersebut, namun banyak yang harus di amati dan diperbaiki, baik dari segi sistem, sarana prasarana, serta kepemimpinan organisasi yang baik dalam

sekolah tersebut. Menurut Djoyonegoro pendidikan unggul mempunyai indikator sebagai berikut :³⁸

- a) Memiliki prestasi baik akademik dan non akademik diatas rata-rata sekolah lain didaerah tersebut.
- b) Sarana prasarana yang kualitasnya baik serta mendukung.
- c) Sistem belajar yang baik dan mempunyai waktu Panjang dalam pembelajarannya.
- d) Melakukan seleksi yang cukup ketat dalam menerima siswa baru.
- e) Animo masyarakat yang besar, sehingga pendaftar banyak dibandingkan rasio jumlah kelas yang ada.
- f) Biaya sekolah lebih tinggi daripada sekolah lain disekitarnya

Hal yang sama, berkaitan dengan lembaga Pendidikan unggul juga ditegaskan dan dipaparkan indikatornya dalam Depdikbud (1994) yakni sebagai berikut :

- a) Masukan (input) siswa diseleksi secara ketat dan menggunakan kriteria yang telah ditentukan serta prosedur yang ditetapkan dan dapat dipertanggung jawabkan, kriterianya meliputi, prestasi belajar yang berkualitas dengan tanda angka rapor yang baik dan nilai

³⁸ Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Prabowo. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta : PT. Kharisma Putra Utama, 2009). hal-70

Ebtanas murni, hasil tes akademik, skor yang baik dalam bidang intelegensi dan kreatifitas. Yang terakhir tes fisik.

- b) Sarana prasarana menunjang, dalam menunjang pemenuhan proses pembelajaran dan menyalurkan bakat serta minat seorang siswa. Dan dalam kegiatan berupa kurikuler ataupun ekstrakurikuler.
- c) Lingkungan belajar yang sangat nyaman dan kondusif untuk mengembangkan potensi keunggulan untuk menjadi nyata dalam keunggulan. Baik lingkungan psikologis dan fisik.
- d) Guru serta tenaga kependidikan harus profesional dan unggul dalam bidangnya baik dari penguasaan materi pembelajaran dan metode yang dipakai dalam proses pembelajaran serta komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Sangat perlu disediakan intensif penunjang bagi guru berupa fasilitas maupun uang.
- e) Kurikulum harus dikembangkan dengan improvisasi secara optimal dan maksimal dengan ketentuan peserta didik dalam pembelajaran serta motivasi yang tinggi bagi peserta didik yang tinggi.
- f) Waktu pembelajaran lebih lama dibanding dengan sekolah lain. Oleh karena itu harus ada penunjang asrama dalam memaksimalkan proses pembinaan serta untuk menampung siswa dari luar wilayah yang jauh. Dilingkungan asrama harus ada sarana penunjang minat bakat seorang peserta didik, seperti perpustakaan dan lapangan olahraga serta alat kesenian.

- g) Proses belajar mengajar yang berkualitas harus diterapkan dan dicapai serta bisa di pertanggung jawabkan, baik kepada lembaga, siswa maupun masyarakat.
- h) Sekolah unggul itu tidak hanya memberikan manfaat kepada siswanya saja tetapi harus memberikan resonansi untuk lingkungan sekitarnya.
- i) Nilai lebih ada pada madrasah unggul itu terletak pada tambahan diluar kurikulum nasional dengan cara pengembangan kurikulum, program pengayaan dan perluasan, pelayan bimbingan konseling yang harus berkualitas serta pengajaran remedial, kreatifitas yang harus dibina dan disiplin yang tinggi.

Mengamati berbagai indikator madrasah unggul terlihat bahwa, madrasah unggul harus mencakup siswa, lingkungan madrasah, sarana dan prasarana, kurikulum, tenaga Pendidikan, program muatan lokal, dan pengembangan diri, proses belajar yang baik, dalam mengembangkan potensi siswa maka madrasah unggulpun harus mempunyai asrama/mahad untuk lebih intensif dan bisa membina dengan lebih maksimal. Tetapi madrasah unggul harus dibuktikan dengan animo masyarakat yang tinggi dalam menyekolahkan anaknya di lembaga tersebut, inilah lebel yang harus dicapai dalam madrasah unggul.

3. Karakteristik Madrasah Unggul

Madrasah unggul itu mempunyai tujuan dan fokus yakni membentuk peserta didik yang profesional dan agamis, sedangkan secara lebih umum tujuan dari madrasah unggul adalah pandangan dan acuan madrasah serta seluruh komponennya dalam keadaan masa depan yang harus dicapai dalam gagasan yang telah direncanakan dalam kalimat yang positif, jelas dan menantang serta dapat mengundang partisipasi untuk pandangan masa yang akan datang.³⁹

Sedangkan untuk tujuan umum yang tercantum dalam sisdiknas yang intinya adalah mempunyai out put dalam peserta didik yang bersifat agamis, beriman kepada Allah, Kepribadian yang mandiri, mempunyai budi pekerti yang baik, cerdas, kreatif yang tinggi, kuat dan tangguh, produktif dan bertanggung jawab serta mempunyai jiwa yang menjunjung nasionalisme tinggi dan berjiwa sosial.

Dalam tujuan khusus didalam buku Buku Mujamil Qomar dijelaskan bahwa madrasah unggulan itu mempunyai hasil yang dicapai dalam hal-hal berikut, yakni :⁴⁰

- a) Mempunyai keunggulan di dalam Imtaq
- b) Mempunyai keunggulan di dalam Iptek
- c) Mempunyai keunggulan di dalam Budi pekerti
- d) Memiliki Motivasi tinggi dalam mencapai prestasi

³⁹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta : Erlangga, 2007). Hal-28

⁴⁰ Ibid, Hal-30

- e) Mempunyai jiwa kreatif
- f) Jiwa kedisiplinan yang tinggi

Dari tujuan khusus madrasah unggul di atas jelas bahwa, sangat berkualitas kemampuan yang harus dicapai, meliputi keagungan akhlaq dan iman, wawasan teknologi dan masa akan datang yang baik, kreatifitas dan tanggung jawab tinggi, maka tugas madrasah unggul adalah benar-benar berusaha mencapai tujuan tersebut diatas.

Sedangkan Karakteristik standar dalam Pendidikan, ataupun perangkat madrasah unggul itu dapat diklasifikasikan atas dua hal yakni, SDM dan perangkat Pendidikan. Sumber daya manusia meliputi kepala madrasah, guru, siswa dan staf/tenaga kependidikan. Sedangkan untuk perangkat pendidikannya adalah, mulai dari bangunan madrasah, lapangan olahraga , masjid, serta fasilitas Pendidikan yang mendukung. Sedangkan untuk sistemnya berupa visi misi, kurikulum dan tujuan, metode pembelajaran, sistem penilaian. Hal ini penjelasannya masuk kedalam sistem kelembagaan dan sistem pembelajaran.⁴¹

C. Kepemimpinan dan Pendidikan Unggul

1. Strategi Membangun Lembaga Pendidikan Unggul

a) Pengertian Strategi

Setiap lembaga selalu menggunakan strategi dalam mengembangkan lembaganya, agar guna tepat dalam meningkatkan

⁴¹ Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung:Mizan Press.2001). Hal-22

kualitas madrasah nya, menurut Purnomo Setiawan strategi berasal dari Bahasa Yunani “strategos” disini artinya adalah militer khususnya kepemimpinan atau memimpin, jadi strategi mempunyai arti sesuatu yang dikerjakan oleh pemimpin untuk menaklukkan musuh.⁴²

Tokoh lain juga berpendapat, yakni Kotler mengatakan strategi adalah penempatan misi dalam lembaga yang memperhatikan kekuatan internal dan eksternal dalam mencapai tujuan sasaran lembaga. Perumusan dan ketetapan dalam lembaga dengan cara untuk mencapai tujuan utama lembaga tersebut.⁴³

Sedangkan ditarik dalam dunia Pendidikan, strategi itu adalah *a plan method, or series of activities designed a particular educational goal*. Maksud dari kalimat ini adalah bagaimana strategi itu berisi tentang rencana yang disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi dalam membangun lembaga Pendidikan unggul sebuah strategi sangat mempengaruhi hasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dari itu dalam membangun lembaga Pendidikan yang unggul tidak cukup untuk dilakukan ditetapkan oleh pemimpin saja, melainkan harus bekerjasama dengan tim atau berkolaboratif dengan anggota yang dipimpin agar strategi dan rumusan rencana yang telah ditetapkan dapat terwujud, menurut Djalil madrasah yang unggul harus dibangun secara

⁴² Setiawan H Ari Purnomo, *Manajemen Strategi : Sebuah Konsep Pengantar* (Jakarta : Fakultas ekonomi Universitas Indonesia, 1996). Hal-8

⁴³ Kotler Philips, *Analisis Perencanaan Implementasi dan Kontrol* (Jakarta : Prohalindo, 2004). Hal-31

Bersama-sama oleh seluruh warga madrasah, bukan hanya pemegang otoritas Pendidikan saja, namun semangat jiwa bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan harus di wujudkan Bersama dalam lembaga tersebut. dan dalam pelaksanaan dilapangan, harus didampingi oleh pemimpin yang mau bekerjasama dan memantau anggotanya serta guru dan staf yang profesional dalam bidangnya masing-masing.⁴⁴

- b) Pemimpin membangun kerjasama dalam membangun lembaga Pendidikan unggul

Diantara konsep kepemimpinan kolaboratif adalah kemitraan atau kerjasama dengan bawahan atau luar madrasah guna mencapai sebuah tujuan yang sama dalam membangun madrasah unggul, Pola dalam membangun kerjasama di lingkungan madrasah antara lain :⁴⁵

- 1) Guru, Staf TU, Peserta didik

Guru adalah ujung tombak dari terciptanya proses kegiatan pembelajaran. Karena itu guru harus menyiapkan segala kemampuannya dan inovasi dalam merancang RPP dan berinovasi dalam proses pembelajarannya untuk menciptakan pembelajaran yang berkualitas. Menyiapkan jadwal pembelajaran, dan program tahunan, yang mana tugas pemimpin membantu dan mengarahkan

⁴⁴ Farid hasyim, Ibid Hal-97

⁴⁵ Rahmat Rais, *Modal Sosial Sebagai Strategi Pengembangan Madrasah*, (Litbang departemen Agama RI, 2009). Hal 203-213

dalam diskusi, saling memotivasi dan memberikan saran, demi tercipta hubungan kerjasama yang baik.

Selanjutnya pegawai TU tugasnya adalah dibidang keadministrasian bertugas menyiapkan instrument-instrumen yang nanti akan dibutuhkan guru untuk mengajar. Dalam hubungan ini maka guru dan kepala madrasah harus mengadakan koordinasi, saling memberikan masukan satu sama lain, serta memberikan dorongan secara moril agar semua berjalan dengan lancar dan semangat demi mencapai tujuan Bersama.

Tidak hanya tercipta hal-hal diatas namun juga harus didukung sarana prasarana dan kesejahteraan pegawai, maka kepala madrasah dan wakil Kepala madrasah dan dibantu oleh TU Menyusun RAPBS/M dilaksanakan dengan terbuka baik dalam perencanaan maupun pelaksanaan RAPBS/M, dan dari sinilah kunci dalam membangun jaringan kerjasama dalam lingkungan Madrasah.

Guru, staf, peserta didik, adalah lingkungan atau internal madrasah, maka tugas pemimpin dalam model kolaboratif adalah merefleksikan apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan hubungan tim, antara lain :

- a) Pelatihan anggota tim dalam keterampilan antar pribadi
- b) Berkolaborasi (melibatkan, memasukkan)
- c) Mengelola konflik (menghindari Konfrontasi, mempertanyakan ide)

- d) Membangun komitmen dan semangat tim (bersikap optimis, melakukan inovasi, memiliki visi, melakukan sosialisasi, memberikan imbalan/reward, memberikan pengakuan)
- e) Memuaskan kebutuhan setiap anggota (memberikan kepercayaan pada anggota, mendukung dan memberi saran)
- f) Memberi contoh perilaku yang etis dan bermoral (adil, konsisten dan normatif).⁴⁶

2) Masyarakat Madrasah

Partisipasi masyarakat untuk Pendidikan ini dalam Pendidikan dikatakan harus dan tidak bisa di tawar lagi, hal ini selaras dengan GBHN (Garis Besar Haluan Negara) Tujuan dalam menyelenggarakan pendidikan adalah untuk mencerdaskan bangsa. Penyelenggara Pendidikan ini merupakan tanggung jawab Bersama dengan pemerintah, masyarakat dan orang tua.

Partisipasi masyarakat dalam Pendidikan memang dirasa penting, maka harus ditingkatkan lagi baik intensitas maupun kualitas bentuk jangkauannya dan pelibatannya. Hal ini semua akan terwujud apabila timbul kesadaran antara pihak orang tua, madrasah dan masyarakat.

Modal kerjasama dalam kepemimpinan kolaboratif dalam membangun lembaga Pendidikan unggul ini meningkatkan dan

⁴⁶ Peter G Northouse, Ibid hal-280

memperluas partisipasi masyarakat dalam Pendidikan perlu batas yang jelas, untuk mendapatkan entry point yang tepat. Bagi yang memang berperan dalam membangun dalam madrasah unggul maka memerlukan ketajaman wawasan dan pengalaman dalam Pendidikan sehingga rancangan tepat dalam sasaran tujuan Pendidikan madrasah unggul.

3) Membangun Kerjasama diluar lingkungan Madrasah

Seseorang sering melupakan sebuah modal untuk berkembang secara baik yakni jaringan (networks). Sebagian pemimpin atau orang menganggap semua itu tidak penting dan lebih mengandalkan human resources serta financial capital. Mereka berfikir dan menganggap bahwa yang terpenting SDMnya ditingkatkan maka lembaga itu maju dengan sendirinya. Jaringan sosial itu penting untuk memajukan sebuah lembaga Pendidikan.

Sebagian orang hanya berpikir pragmatis, dan hanya lebih mengandalkan dan memuaskan hasil dari financial capital. Uang itu tidak akan menjadi baik untuk madrasah apabila pengelola madrasah tidak bisa mengelolanya dengan baik. Bahkan uang itu bisa membawa suatu akar masalah dari suatu lembaga Pendidikan itu. Telah cukup banyak dalam lembaga Pendidikan mendapatkan proyek, namun yang terjadi bukan bagaimana membangun Bersama atau timbul rasa kebersamaan dalam bekerjasama, tetapi malah

saling berebut proyek itu sendiri dan konflik internalpun muncul dalam lembaga tersebut. dan akibat lebih jauhpun lembaga Pendidikanpun sudah tidak kondusif untuk belajar.

Dalam prinsip ilmu sosial diterangkan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang saling membutuhkan. Hidup saling memerlukan satu sama lain dan saling bergantung. Mereka yang diatas tidak boleh menindas yang dibawah. Masing-masing pihak memiliki fungsi sendiri-sendiri, jika semuanya itu dilakukan dengan profesional maka akan terjadi keseimbangan hidup. Madrasah sebagai lembaga Pendidikan harus memberikan pelayanan yang baik dan pemerintah sebagai regulator Pendidikan memberi peraturan dan kebijakan yang bisa memberi keadilan bagi semua pihak manapun. Masyarakat sebagai pengguna lembaga Pendidikan sangat membutuhkan lembaga yang baik dan berkualitas. Ketiga pihak ini harus membentuk hubungan kerjasama yang bersifat saling memberi satu sama lain sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas.

Untuk mempertahankan keefektifan anggotanya, dalam kepemimpinan kolaboratif / kepemimpinan Tim harus melakukan hubungan kerjasama luar lingkungan atau eksternal, yakni

- a) Berinteraksi dan membentuk aliansi diluar lingkungan anggota. (mencari informasi tentang pandangan tim dari padangan luar tim)

- b) Memberikan pengaruh positif dan mewakili anggotanya di luar lingkungan.
- c) Menegosiasi dukungan diluar lingkungan anggota dan membentuk pengakuan atas kerja anggotanya.
- d) Menilai indikator diluar lingkungan anggotanya untuk membangun keefektifan anggotanya (indikator survey, evaluasi dan kinerja)
- e) Berbagi informasi kepada anggotanya dari luar lingkungan.⁴⁷

c) Membangun Lembaga Pendidikan Unggul

Dalam membangun lembaga Pendidikan unggul tidak cukup bertumpu pada kepala sekolah dan guru saja, namun staf dan keadministrasian bahkan sampai dengan pembantu sekolah haruslah dilibatkan secara aktif. ketersinambungan hal bekerja, berjuang, berkarya dan pengabdian seluruh sumber daya tersebut pada suatu saat akan membentuk Pendidikan unggul.

Dalam membangaun sekolah unggul tidak hanya bekerjasama saja namun juga punya tekad yang sama serta cara dalam mencapainya, ada beberapa prosedur dalam mencapai sebuah sekolah unggul yakni :

- 1) Tidak elit, menerima dan memajukan semua siswa

⁴⁷ Peter G Northouse, Ibid hal-281

- 2) Tidak membatasi kurikulum, memberikan kurikulum fleksibel sesuai apa yang dibutuhkan siswa
- 3) Tidak tertuju pada tes, melainkan mengajari mereka cara berfikir tingkat tinggi
- 4) Bekerja tidak terpaku dan kaku, namun bekerja secara kreatif dan memegang komitmen kuat.
- 5) Kepala sekolah tidak otoriter, namun bagaimana mewujudkan visi misi sekolah agar menjadi unggul
- 6) Merekrut staf sesuai keahliannya, dan memberhentikan staf yang tidak berkontribusi dalam mewujudkan visi misi sekolah.
- 7) Mengembangkan staf secara intensif
- 8) Penilaian yang baik, serta mempunyai tujuan jelas, dan memperbaiki kesalahan agar tidak terjadi kesalahan kelak.
- 9) Para siswa dan guru memiliki rasa tanggung jawab dalam pembelajaran.
- 10) Mengutamakan kesejahteraan siswa
- 11) Memiliki struktur yang selalu mengambil keputusan dari hasil musyawarah bukan individual.
- 12) Pemimpin selalu memotivasi dan mencari dukungan atau kerjasama dari pihak luar.
- 13) Memberikan reward kepada staf dan siswa yang berprestasi.

14) Simple dalam hal dan cara tapi tetap berkomitmen.⁴⁸

Dari proses prosedur dalam mencapai sebuah madrasah unggul dijelaskan diatas bahwa diambil kesimpulan untuk menjadi madrasah unggul adalah madrasah yang mampu berubah dan berusaha dalam mewujudkan visi misi, yang sesuai dan dibutuhkan stakeholder.

Jika madrasah tersebut telah mampu mencapai tujuannya, maka madrasah tersebut akan menjadi tren dalam lingkungannya, dan akan diraih pula label sekolah unggul tersebut.

Pendapat lain dinyatakan strategi dalam membangun lembaga Pendidikan unggul, dalam membangun lembaga Pendidikan unggul pasti banyak problem dan tantangan, dan semua itu harus ada upaya keras dalam menyelesaikan masalah dan tantangan yang dihadapi dalam membangun lembaga pendidikan unggul. Strateginya yakni⁴⁹ :

1) Pengembangan Kepemimpinan.

Hal ini selaras dengan kepemimpinan kolaboratif yang telah diterangkan diatas yakni, perubahan model pemimpin dari sifat yang patron, figuritas, kharismatik, individual, berubah menjadi demokratis, atau banyak bekerjasama dalam mengambil keputusan dan tersistem baik.

2) Strategi Pengembangan SDM

⁴⁸ Muhaimin, Suti'ah, sugeng listyo prabowo. Ibid- hal-72-73

⁴⁹ Baharuddin, Moh Makin, *Manajemen Pendidikan Islam transformasi menuju sekolah/madrasah unggul*, (Malang : UIN-Maliki Mlanag press, 2016), hal 253

Dimana guru, sadar bahwa madrasah, anak mempunyai kajian keilmuan dua arah yakni Iptek dan Imtaq, guru harus semangat dan termotivasi bagaimana guru menyampaikan pembelajaran agar diterima dengan baik oleh mereka, agar hasil dari perpaduan ilmu tersebut tidak setengah-setengah. Jadi guru harus meningkatkan kemampuannya secara optimal.

3) Pengembangan Dukungan Masyarakat

Madrasah hendaknya memberikan kepercayaan penuh dengan membuktikan kualitas madrasah yang baik, agar dukungan masyarakat selalu tercipta.

Dalam mempertahankan madrasah yang dapat dipercaya lingkungan masyarakat, maka haruslah dijaga kehidupan dan kemajuan madrasah yang telah dicapai, dengan mempertahankan organisasi yang baik, sarana prasarana, manajemen yang terus dikembangkan dan dimajukan.

Diatas telah dijelaskan proses dan prosedur dalam mengembangkan dan membentuk madrasah unggul, namun secara khusus dijelaskan dalam Ahmad zayadi bahwa dalam mencapai madrasah unggul oleh dirjen kelembagaan Pendidikan islam departemen Agama RI, menjelaskan bahwa runtutan proses

strategis menjadikan sebuah madrasah menjadi madrasah unggul atau madrasah sebagai madrasah model yakni :⁵⁰

1) Dimulai dari aspek Administrasi atau Manajemen

- 6 kelas untuk setiap tingkatan
- Terdiri dari 30 siswa dalam setiap kelas
- Rasio untuk guru kelas adalah 1:25
- Mendokumentasi siswa dalam setiap perkembangannya
- Akuntabel dan transparan

2) Aspek Ketenagaan

a. Kepala sekolah

- Berpendidikan S2 untuk MA, dan S1 untuk MI dan MTs
- Pengalaman 5 tahun dalam menjadi kepala madrasah sebelumnya
- Mampu dua Bahasa yakni arab dan inggris
- Lulus Test (fit and proper test)
- Sistem kontrak berdurasi 1 tahun
- Siap ditempatkan di lingkungan madrasah

b. Guru

- Pendidikan minimal S1
- Keahlian profesional sesuai mata pelajaran
- Pengalaman dalam mengajar adalah 5 tahun

⁵⁰ Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif Era Kompetitif*, (Malang : UIN Maliki Press, 2010). Hal-84

- Mampu dua Bahasa internasional yakni arab dan inggris
- Lulus tes (fitand proper test)
- Kontrak mengajar berdurasi 1 tahun

c. Tenaga Kependidikan

- Berpendidikan S1
- Profesional sesuai bidang tugasnya
- Pengalaman bekerja dalam bidangnya 3 Tahun

d. Aspek kesiswaan

- Masuk dalam 10 besar MTs untuk MA
- Masuk dalam 10 besar MI untuk MTs
- Lulus tes akademik dua Bahasa arab dan inggris
- Mempunyai penguasaan dalam disiplin ilmu
- Terampil dan bisa menulis dan berbahsa Indonesia dengan baik dan benar
- Siap bersaing dalam memasuki jenjang yang lebih tinggi

e. Aspek kultur belajar

- Full Day School
- Student Centered learning
- Kurikulum dikembangkan secara Bersama dengan elemen madrasah serta siswa
- Bahasa inggris dan arab sebagai pengantar
- Sistem drop out

- Sarana dan prasarana yang menunjang dalam kegiatan ekstra kurikuler maupun pembelajaran
- Pendekatan belajar dengan fleksibilitas tinggi, serta mengikuti perkembangan terbaru dalam metode pembelajaran pada kondisi zaman.

3) Aspek sarana dan prasarana

- Perpustakaan yang mendukung
- Laboratorium (IPA, Bahasa dan Matematika)
- Laboratorium alam yang mendukung
- Lapangan dan fasilitas pendukung lainnya
- Musholla

2. Kendala Membangun Lembaga Pendidikan Unggul

Dalam mewujudkan madrasah unggul di era digital ini, banyak rintangan dan kendala untuk mencapainya, maka dari itu kepala sekolah harus menyiapkan betul strategi yang matang dalam rangka mencapai lembaga Pendidikan unggul.

Banyak tantangan dan peluang di era digital ini dalam membangun lembaga unggul, dan juga bisa menjadi modal serta kesempatan untuk madrasah agar bisa menampakkan dalam keunggulannya nanti di tengah-tengah aneka peradapan digital ini. Sementara tantang ini dapat dijadikan

acuan untuk memperbaiki diri dan mengevaluasi yang selama ini melingkupi lembaga Pendidikan islam dalam proses membentuk lembaga unggulnya.

Namun sebenarnya kalau dipandang dari sisi positif ada juga di era digital ini dijadikan sebuah peluang untuk memajukan atau mengembangkan madrasah menjadi unggul, yakni terbukanya informasi bagi masyarakat dengan mudah untuk mencari informasi Pendidikan madrasah, kesempatan untuk berkiprah dengan optimal diberbagai bidang, saling keterbukaannya kesempatan untuk meningkatkan kerjasama dengan instansi lain.

Kendala dalam membangun lembaga unggul yakni dalam internal ada, orientasi dan tujuan Pendidikan, Manajemen (Pengelolaan) dan Hasil (output) serta kualitas.

Sedangkan tantangan eksternalnya adalah ;

- a) Kecendrungan integrasi ekonomi dan menyebabkan persaingan bebas dunia Pendidikan, jadi akan sulit sekali mengembangkan madrasah unggul, karena semakin banyak saingan.
- b) Kecendrungan fragmentasi politik, yang mengakibatkan tuntutan dari masyarakat penuh.
- c) Kecendrungan menggunakan teknologi canggih, maka madrasah tidak boleh ketinggalan.
- d) Kecendrungan saling ketergantungan, dimana kebutuhan terpenuhi apabila dibantu orang lain.
- e) Munculnya penjajahan baru dalam kebudayaan, yang mengakibatkan polapikir Pendidikan yang tujuan awal untuk

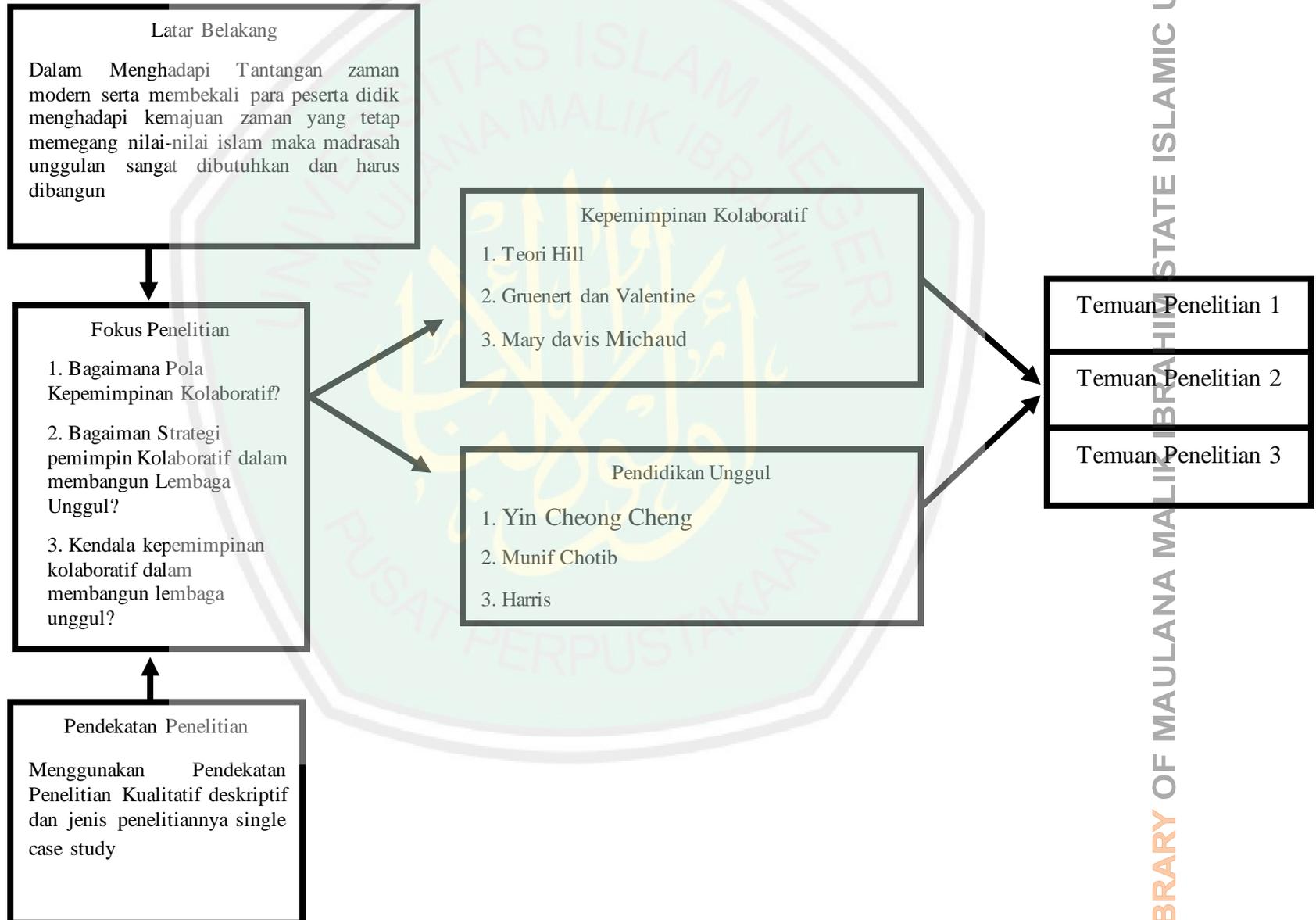
pendidikan dan moral namun sekarang hanya sederhana untuk mencari sebuah pekerjaan.⁵¹

Jadi dalam tantangan membangun lembaga Pendidikan unggul diatas, sebenarnya dapat dijadikan tolak ukur dalam memperbaiki sebuah lembaga, dan evaluasi besar-besaran dalam membangun lembaganya agar tidak ketinggalan dalam memajukan mutu pendidikannya.

Tinggal tekad dan mau ada perubahan dalam sebuah lembaga Pendidikan itu, untuk bisa mencapai sebuah lembaga Pendidikan unggul.serta berupaya memenuhi kebutuhan dan harapan yang diinginkan stakeholder, dengan cara menghasilkan produk yang berkualitas dan pelayanan yang memuaskan dalam lembaga tersebut nantinya.

⁵¹ Nuryadin, *Strategi Pendidikan Islam di Era Digital*, Vol. 3 No. 1 Juni 2017. ISSN. 2460-2345 hal-212-213

D. Kerangka Pemikiran



BAB III

Metode Penelitian

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami strategi dan pola kepemimpinan kolaboratif di MTsN 1 Malang, bagaimana cara pemimpin membangun lembaga pendidikan unggul, serta strategi apa dan kendalanya dalam membangun lembaga agar tetap maju dan berkembang. Selanjutnya akan di teliti makna dari apa yang terjadi dilingkungan serta peristiwa yang berkaitan dengan kepemimpinan, untuk mendapatkan data tersebut maka peneliti harus terjun kelapangan untuk bertemu dengan narasumber atau informan yang mendukung, maka untuk itu penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, menurut Bogdan dan Taylor yakni penelitian diamati secara utuh dari bagian sesuatu yang utuh.⁵² jadi penelitian ini menggunakan kualitatif dimana prosedurnya menggunakan kata-kata diskriptif baik lisan atau tulisan yang mengarah pada latar belakang objek secara utuh. penelitian kualitatif deskriptif ini dibatasi dengan usaha mengungkapkan dan menjelaskan sesuatu keadaan, masalah atau peristiwa sebagaimana adanya, jadi bersifat hanya mengungkapkan sebuah fakta (Fact finding).⁵³ Maka peneliti disini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk melakukan penelitian di MTsN 1 Kota Malang, yang mana objek akan diamati, di survey,

⁵² Lext J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja rosdakarya, 2007). hal-4

⁵³ Hadari Nawawi, *Metodologi Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta : Gajah Mada Press, 2005). hal-31

lalu menjelaskan keadaan kepemimpinan model kolaboratif di lembaga tersebut, dan bagaimana membangun lembaga Pendidikan unggul tersebut, lalu di deskripsikan.

Dan jenis dalam penelitian ini adalah case study menurut Robert K Yin, maksudnya yakni, study kasus sebagai suatu penjelasan secara komprehensif yang sangat berkaitan dengan aspek seseorang, suatu organisasi atau kelompok dan suatu program atau keadaan situasi masyarakat yang menjadi objek penelitian, yang ditelaah secara mendalam. Studi kasus juga memiliki pengertian yang berhubungan dengan penelitian yang rinci tentang unit sosial atau bahkan seseorang dalam waktu yang tertentu. Studi kasus juga bisa digunakan untuk memperoleh pengertian dan penjelasan suatu fenomena secara menyeluruh.⁵⁴

Robert K Yin membagi penelitian studi kasus menjadi dua, yakni penelitian studi kasus dengan kasus jamak/tunggal, penelitian studi kasus tunggal (*Single case study*) penelitian ini menempatkan satu kasus untuk dijadikan fokus dari penelitian. Sedangkan penelitian dari studi kasus jamak adalah penelitian yang menggunakan lebih dari satu kasus.

Rasional untuk kasus tunggal bilamana desain studi kasus dapat dibenarkan dengan sebagai berikut 1) kasus tersebut menengahkan uji teori yang penting, 2) Merupakan suatu peristiwa yang langka dan unik, 3) bertujuan untuk penyingkapan sebuah fenomena meskipun umum tetapi sulit dilakukan

⁵⁴ Robert K Yin, *Study Kasus Desain dan Metode*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo.1997). Hal-18

sebelumnya.⁵⁵ Melihat dari definisi diatas, maka peneliti menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif dan menggunakan jenis single case study, yang mana objek yang diteliti adalah satu kasus yakni kepemimpinan kolaboratif di MTsN 1 Kota Malang. Jadi penelitian ini menggunakan jenis pendekatan single case study/studi kasus, yang mana kasus yang akan diteliti hanya satu, yaitu model kepemimpinan kolaboratif dan tidak mempunyai banyak kasus.

Dalam penelitian ini dipilih di MTsN 1 Malang karena sangat cocok ciri-ciri yang ada dalam tujuan penelitian ini, (1) Kepemimpinan yang terlihat nyaman dan kepalanya sebagai model tauladan; (2) Bawahan yang terlihat kompak dan kerjasama yang baik; (3) Madrasah yang unggul terbangun baik dan label madrasah yang baik dimata masyarakat; (4) terlihat kerjasama dalam organisasi madrasah serta kerjasama dengan instansi lain dalam luar madrasah yang terjalin baik. Maka dari itu penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, Menurut Denzin dan Lincoln yakni, penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan tujuan menafsirkan fenomena dengan cara menggunakan metode yang ada.⁵⁶ Dari pengertian ini dimana latar alamiah dimabil untuk menafsirkan sebuah fenomena.

⁵⁵ Ibid, Hal-46

⁵⁶ Ibid, Hal-5

B. Kehadiran Peneliti

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap kepemimpinan kolaboratif dalam membangun lembaga unggul, maka peneliti disini harus memahami karakter kepala dalam memimpin suasana kerjasama antar guru, respon masyarakat dengan madrasah serta tanggapan dan keuntungan yang didapat dalam kerjasama dengan instansi luar, dalam penelitian ini kehadiran peneliti itu sangat mutlak adanya, karena mengumpulkan data dengan cara wawancara, mengamati, observasi, menganalisa yang tidak bisa diganti dengan siapapun dan apapun maka dari itu menurut Moleong kedudukan seorang peneliti dalam penelitian kualitatif sangat sulit adanya. Karena dia memegang banyak peran yakni sebagai perencana, pelaksanaan, pengumpul data, menganalisa data, penafsiran data dan akhir tugasnya yakni melaporkan hasil penelitian.⁵⁷

Dalam kehadiran peneliti dilapangan langsung memberikan makna tersendiri yang mana peneliti bisa langsung berhubungan dengan informan, menggali data dengan baik dan lebih mendalam, serta menyikapi segala perubahan dilapangan. Sehubungan hal tersebut maka runtutan penelitiannya yakni merancang penelitian di MTsN 1 Kota Malang, yang di rancang mulai dari perencanaan penelitian di lokasi, pelaksanaan di lokasi MTsN 1 Malang, pengumpulan data mulai dari wawancara dengan beberapa guru dan kepala madrasah, observasi di lokasi penelitian di MTsN 1, menganalisa data yang telah diperoleh dari penelitian di MTsN 1 malang, serta tugas terakhir dari

⁵⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi penelitian kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002). hal-4

peneliti disini yakni melaporkan hasil penelitiain yang telah dilaksanakan, maka dari itu peneliti disini sangatlah mutlak adanya dan tidak bisa dihilangkan dalam runtutan penelitian.

C. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Peneliti mengadakan penelitian di sekolah MTsN 1 Malang, alasannya memilih latar penelitian di MTsN 1 Malang karena dilandasi pertimbangan antara lain: (1) MTsN 1 Malang ini adalah unggulan; (2) Kepemimpinan yang harmonis dan terlihat kerjasama yang kuat antara guru pemimpin dan pihak luar madrasah seperti masyarakat yang dibuktikan dengan dukungan masyarakat dalam kemajuan madrasah seperti memberikan bantuan dana dalam membangun sarpras; (3) dukungan instansi lain seperti kampus disekitar yang memberikan kerjasama seperti memberikan tutor yang hali untuk mengajarkan keterampilan di MTsN 1 seperti guru lulusan terbaik akan dimasukkan MTsN 1 sebagai pengajar, kampus disekitar juga memberikan bantuan sarpras seperti meminjamkan Labnya untuk pendukung pengajaran ekstra di MTsN 1. Maka dari itu peneliti menjatuhkan pilihan latar penelitian di MTsN 1, lokasinya terletak di Jl. Bandung, Klojen, Penanggungan Klojen Kota Malang Jawa Timur.

2. Waktu Penelitian

Waktu yang dilakukan peneliti untuk observasi dan mengumpulkan data terhitung mulai bulan maret sampai bulan juni tahun 2018.

D. Data dan Sumber Data

Data yakni bahan atau keterangan nyata yang bisa digunakan untuk bahan kajian (Analisis dan Kesimpulan).⁵⁸ jadi data itu adalah keterangan yang nyata dari objek yang diamati seperti kepala sekolah, guru, dokumen yang bisa digunakan sebagai bahan kajian dalam penelitian ini sesuai dengan tema kepemimpinan kolaboratif dalam membangun lembaga Pendidikan unggul.

Sedangkan sumber data adalah sumber data dari mana akan diperoleh suatu data dalam mendapatkannya dari narasumber atau dokumen. Menurut Lofland sumber data yang penting dalam penelitian kualitatif adalah tindakan dan kata-kata selebihnya data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.⁵⁹

Adapun sumber data terdiri dari dua macam:

1. Sumber Data Primer, yakni sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.

Dalam penelitian ini sumber data primer diperoleh dari, informan dengan wawancara kepada kepala madrasah, waka

⁵⁸ Wahid Murni, *Menulis proposal dan laporan penelitian lapangan pendekatan kualitatif dan kuantitatif*, (Malang:PPs UIN Malang, 2008). hal-31

⁵⁹ Moleong Ibid hal-157

humas, waka sarpras, guru, masyarakat serta komite MTsN 1 Malang.

2. Sumber Data Sekunder, yakni sumber data yang sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya lewat orang lain atau dokumen.⁶⁰

Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen madrasah serta renstra dan brosur MTsN1 Malang, koran dan data pendukung lainnya seperti foto.

E. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan hal penting strategis dalam penelitian. Karena yang paling utama dalam penelitian adalah mendapat data untuk dijadikan laporan penelitian.⁶¹ Karena pendekatan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif yang menggambarkan tentang penelitian yang diteliti yakni Model kepemimpinan kolaboratif dalam membangun lembaga pendidikan unggul, maka hal yang pertama dilakukan dalam memperoleh data yakni, Observasi, wawancara dan dokumentasi, akan dijelaskan sebagai berikut ini :

- a. Observasi

Observasi yakni data yang diperoleh dari hasil mengamati serta fakta mengenai objek yang akan diteliti yang diperoleh melalui

⁶⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2006) Hal-253

⁶¹ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung : CV Alfabeta, 2008). Hal-62

observasi. Dan observasi mengambil jenis Observasi Terus terang dan tersamar, dalam mengumpulkan data peneliti menyatakan terus terang kepada sumber data bahwa peneliti sedang melakukan penelitian.⁶² berdasarkan definisi diatas maka pada tahap observasi ini kami melakukan observasi pada saat rapat kemadrasahan antara guru dan kepala madrasah terkait pengambilan keputusan dalam peningkatan program madrasah, antara madrasah dan komite serta wali murid terkait pengembangan madrasah dan perkembangan siswa, kegiatan kepala madrasah menjalin hubungan dengan instansi lain dalam peningkatan dukungan dengan madrasah.

b. Wawancara

Wawancara yakni dialaog yang dimana antara peneliti dan narasumber untuk mencari data. Dalam penelitian ini menggunakan wawancara semi struktur yakni dalam pelaksanaan ini lebih bebas ketimbang terstruktur karena menemukan masalah lebih terbuka dimana pihak yang diwawancarai diminta pendapat dan idenya lalu mendengarkan dengan cermat dan mencatat yang penting informasi data yang di jelaskan oleh narasumber.

Dari definisi diatas maka kami rinci dalam table tentang informan dalam penelitian ini dan tema wawancara, yakni

⁶² Ibid, hal 64-57

Tabel 3.1 Tema wawancara dan informan

No.	Informan	Tema Wawancara
1	Kepala Madrasah	<ul style="list-style-type: none"> a. Model yang digunakan dalam kepemimpinannya. b. Strategi kepala dalam mengembangkan madrasah. c. Membangun kerjasama dengan pihak dalam dan luar madrasah. d. Kendala dan solusi yang ditemukan oleh kepala.
2	Waka Humas, dan sarpras	<ul style="list-style-type: none"> a. Proses musyawarah pengambilan keputusan dengan kepala madrasah dan guru. b. Proses merencanakan program. c. Pandangan bawahan kepada kepala dalam memimpin. d. Cara kepala membangun lembaga unggul.
3	Guru	<ul style="list-style-type: none"> a. Sikap kepala madrasah dengan para guru. b. Hubungan yang dimiliki antara guru dan kepala madrasah. c. Pandangan guru kepada kepala terhadap kepemimpinannya. d. Kesejahteraan guru
4	Komite	<ul style="list-style-type: none"> a. Cara memimpin kepala madrasah. b. Bagaimana kerjasama antara komite dan kepala madrasah. c. Dukungan komite terhadap madrasah.
5	Tutor Ekstra di MTsN 1	<ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana hubungan antara tutor ekstra dan kepala madrasah. b. Kesejahteraan yang didapat dalam

		mengajar.
6	Masyarakat	a. Perkembangan madrasah menurut masyarakat.

c. Dokumentasi

Dokumentasi atau dokumen adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Berbentuk tulisan, gambar atau karya hasil seseorang.⁶³ Kebanyakan dalam penelitian kualitatif disini diperoleh dari sumber manusia yakni melalui proses observasi, wawancara, dokumentasi. Namun untuk menambahkan kredibilitas data maka peneliti akan menambahkan dokumentasi. Sebagai tambahan data yang melandasi data utama. Dan dokumentasi akan diambil dan diminta dari bagian TU MTsN 1 Malang, meliputi dokumen daftar juara, daftar guru berprestasi, dokumen renstra dalam perencanaan pengembangan madrasah.

F. Teknik Analisis Data

Teknik Analisis Data adalah proses pengurutan dan pengorganisasian data secara tersistematis dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, hal ini dilakukan untuk memahami data dalam penelitian lebih mudah dan penyajian dalam bentuk laporan lebih mudah.⁶⁴ Hal ini selaras menurut pendapat boldan dan biklen analisis data adalah usaha yang dilakukan dengan

⁶³ Ibid, hal-82

⁶⁴ Masri nasrun dan Sofian hadi, *Metode penelitian survey*, (Jakarta : LP3ES, 1989). Hal -263

cara bekerja dengan data, memilah-milah data, mengorganisasikannya, menjadi sesuatu yang dapat dikelola, mencari apa yang penting dan dapat dipelajari dan memutuskan sesuatu hal yang dapat diceritakan oleh orang lain.⁶⁵ Jadi seluruh data dikelola dan dikelompokkan lalu dipilih dan dipilah agar mudah dipahami, dan agar mudah menceritakan pada seseorang tentang laporan penelitian tersebut.

Data dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang diperoleh dari prosedur penelitian meliputi, wawancara, observasi dan dokumentasi. Selanjutnya data tersebut dinyatakan dalam bentuk narasi deskriptif untuk menggambarkan peristiwa yang dilalui atau dialami oleh subyek.⁶⁶ Analisis ini dimaksud agar bisa menggambarkan kejadian faktual dan akurat mengenai hal dan fakta yang terjadi saat penelitian di MTsN 1 Kota Malang dan dalam pengumpulan data ini sudah dilakukan secara sistematis dan terpadu sejak dilapangan yakni dengan mengelompokkan data dengan tepat dan terjimpun serta dianalisis dengan menggunakan tiga langkah yakni menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono, maka urutan dalam Teknik analisis data sebagai berikut :

a) Reduksi Data

Data yang diperoleh dalam penelitian saat dilapangan biasanya diperoleh sangat banyak, terkadang penelitian yang dilakukan sangat lama dalam lapangan, itulah yang membuat data semakin terkumpul

⁶⁵ Bogdan dan Biklen, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta : Rajawali Pers 2010). hal-330

⁶⁶ Sujarwo, *Metodologi Penelitian Sosial*, (bandung : Mandar Maju.2001). Hal-45

dengan banyak. Mereduksi data ialah merangkum memilih hal-hal yang pokok dan penting sesuai dengan tema permasalahan. Dengan demikian data yang telah direduksi akan tergambar jelas untuk sebuah peristiwa yang akan dideskriptifkan. Selanjutnya reduksi data akan di beri kode-kode agar mudah dalam melakukan pendataan.

Maka data dengan studi kasus kepemimpinan kolaboratif yang sudah diperoleh banyak dalam penelitian, di rangkum secara jelas sesuai tema penelitian, dengan begitu gambaran data mudah dimengerti dalam bentuk ringkasan, yang mana mudah dipahami lebih jelas fenomena kepemimpinan kolaboratif dalam objek penelitian.

b) Data Display (Penyajian Data)

Setelah mereduksi seluruh data maka langkah selanjutnya adalah penyajian data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa menggunakan bentuk uraian singkat dengan teks yang bersifat naratif.

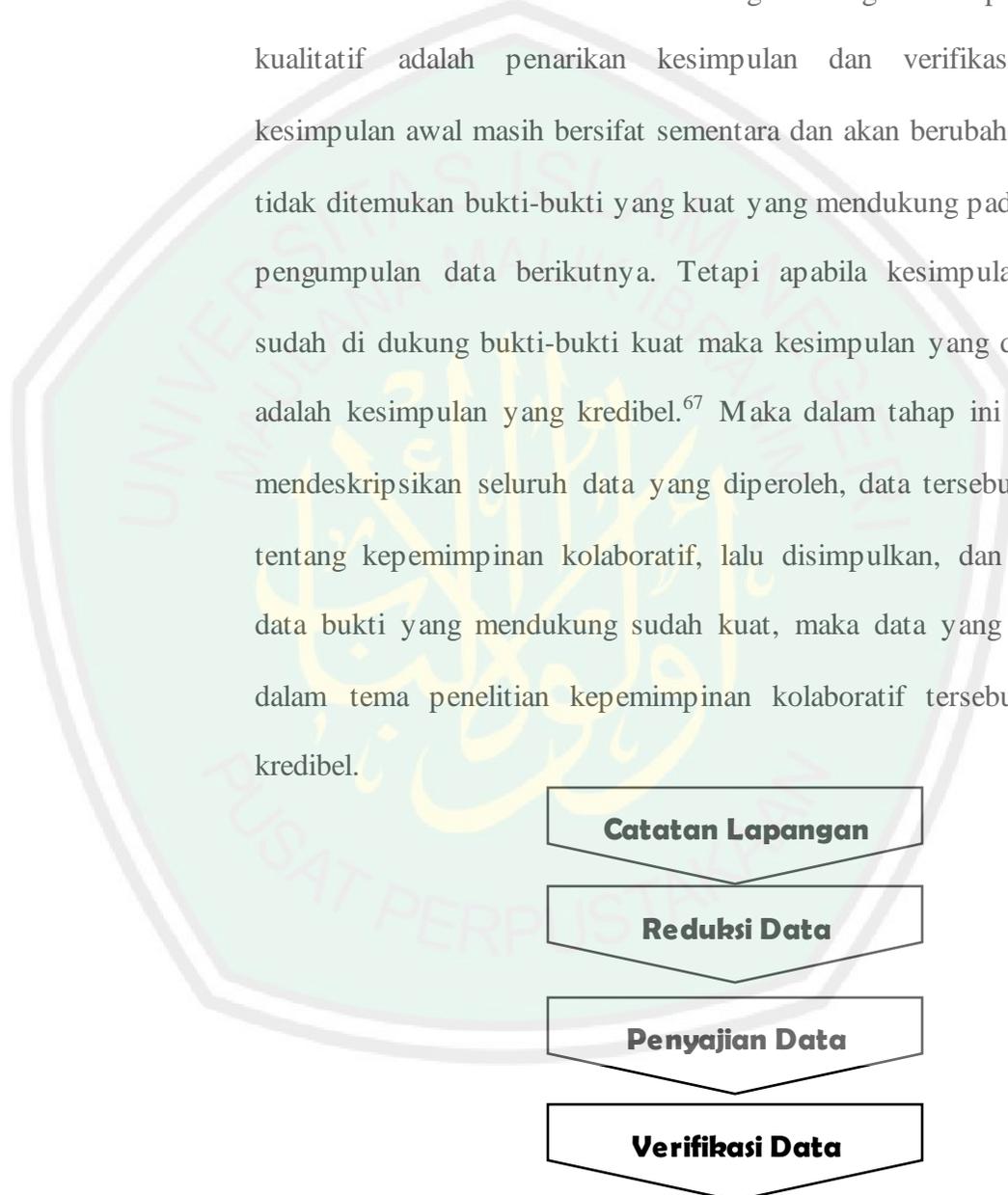
Penyajian data dibatasi sebagai kumpulan informasi yang telah tersusun dan memungkinkan untuk mengambil kesimpulan dan mengambil tindakan, dengan penyajian ini maka akan dipahami fenomena yang terjadi dalam penelitian yang telah dilakukan.

Maka setelah mengumpulkan data tentang tema penelitian kepemimpinan kolaboratif dalam membangun lembaga Pendidikan

unggul, maka bisa disajikan dalam bentuk teks singkat dan naratif. Dan mungkin untuk mengambil kesimpulan dalam data tersebut.

c) Conclusion Drawing / Verifikasi Data

Menurut Miles dan Huberman langkah ketiga dalam penelitian kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dan kesimpulan awal masih bersifat sementara dan akan berubah apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan awal sudah di dukung bukti-bukti kuat maka kesimpulan yang di dapat adalah kesimpulan yang kredibel.⁶⁷ Maka dalam tahap ini peneliti mendeskripsikan seluruh data yang diperoleh, data tersebut yakni tentang kepemimpinan kolaboratif, lalu disimpulkan, dan apabila data bukti yang mendukung sudah kuat, maka data yang didapat dalam tema penelitian kepemimpinan kolaboratif tersebut telah kredibel.



Gambar. 3.1 Tahapan Analisis Menurut Miles dan Huberman

⁶⁷ Sugiyono, ibid hal-92-99

G. Teknik Keabsahan Data

Agar kepercayaan data kualitatif yang telah ditemukan dapat meningkat maka harus dilakukan pengecekan keabsahan data. Hal ini tujuannya adalah hasil penelitian agar dapat dipertanggung jawabkan dari segi manapun. Maka peneliti akan mengecek keabsahan data menggunakan Teknik sebagai berikut⁶⁸ :

1. Presistent Observastion (Ketekunan Pengamatan)

Ketekunan pengamatan ini tujuannya adalah menemukan ciri dan unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan permasalahan tema dan isu yang sedang di gali dan dicari kemudian memusatkan diri pada permasalahan tersebut. dengan ini peneliti akan melakukan penekunan pengamatan pada hasil data-data dari observasi, wawancara, dokumentasi pada tema permasalahan yakni model kepemimpinan kolaboratif dalam membangun lembaga Pendidikan unggul.

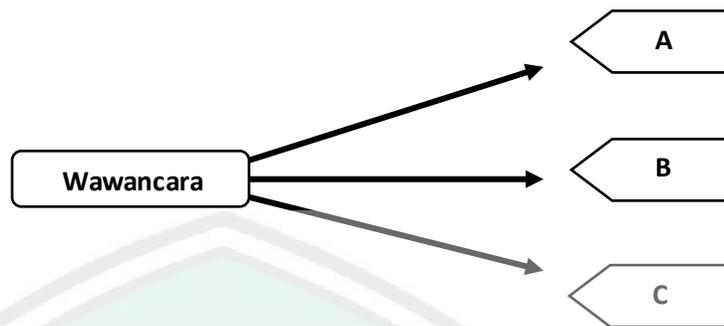
2. Triangulasi data

Triangulasi data yakni Teknik pengumpulan data yang sifatnya menggabungkan beberapa data dan sumber data. Prosedur ini dimaksudkan untuk mengumpulkan data yang berbeda-beda untuk medapatkan data dari sumber yang sama.⁶⁹

⁶⁸ Milles, *Analisi Data Kualitatif*, (Jakarta : UI Press, 2009). Hal-264

⁶⁹ Sugiyono, *Ibid* hal-83

Gambar 3.3 Model Triangulasi⁷⁰



3. Kesimpulan dan Verifikasi Data

Berdasarkan yang telah dilalui dalam analisis data dari mulai reduksi data, display data dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan. Kesimpulan yang telah ditarik merupakan jawaban dari penelitian yang telah dilakukan. Tetapi sesuai dan tidaknya kesimpulan yang telah di ambil dengan keadaan sebenarnya harus perlu tetap di verifikasi. Verifikasi disini yakni membuktikan benar tidaknya sinkron tidaknya kesimpulan dengan keadaan sebenarnya.⁷¹

⁷⁰ Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2008). Hal-331

⁷¹ Muhammad Ali, Muhammad Ansori, *Metodologi dan Aplikasi Riset Pendidikan* (Jakarta : Bumi Kasara, 2004). hal-18

BAB IV

PAPARAN DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data di MTsN 1 Kota Malang

1. Sejarah MTsN 1 Kota Malang

Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 kota Malang ini berdiri di Jalan Bandung No.7 Malang, di jalan ini sangat strategis karena di tempati oleh Madrasah Ibtidiyah, Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah, yakni MIN 1 MKota Malang, MTsN 1 Kota Malang dan MAN 3 Malang yang kini kesemuanya menjadi Madrasah Terpadu.

Awal terbentuknya ketiga Madrasah tersebut yakni tentang keluarnya SK Menteri Agama Nomor 15 / Th 78, 16 / Th 78 dan 17 / Th. 78 yang isinya tentang penetapan SD latihan PGAN 6 Tahun menjadi MIN Malang I, dan kelas I, II, III, PGAN 6 tahun menjadi MTsN 1 Kota Malang, dan juga untuk kelas IV, V, VI PGAN 6 Tahun, sekarang masih disebut PGA, namun setelah seluruh kelasnya dapat selesai (tamat) maka dirubah fungsinya menjadi MAN 3 Malang.

- a) Periodisasi Kepemimpinan MTsN Negeri Malang I dan Pengembangannya.
 - 1) Periode pertama tahun 1979-1991, Drs. H Muh. Muhti (Kepala Madrasah Pertama)

MTsN 1 Kota Malang memulai Pembelajaran dengan menempati kelas yang mempunyai ukuran $\pm 7 \times 7$ meter, setiap kelas menampung siswa sekitar 42 siswa dengan 4 kelas paralel untuk kelas I dan II, sedangkan untuk kelas III ada 3 paralel, kondisi ruang tidak dipola untuk kelas, dahulu ruang belajar untuk siswa PGA di tamping di asrama, hal ini membuat tidak kondusifnya suasana pembelajaran yang dilaksanakan. Pengembangan madrasahpun masih belum bisa dilakukan karena kurangnya dana atau dukungan, input siswapun dari golongan menengah kebawah, bahkan dari golongan kenomi rendahpun sangat banyak. Sehingga swadaya BP.3 untuk pengembangan madrasah belum dapat diharapkan dan diusahakan.

- 2) Periode Kedua, tahun 1991-1992, Drs. H. Untung Saleh (Kepala Madrasah Kedua)

Situasi masih sama tetapi diusahakan adanya kejelasan lokasi yang pada saat duhulu belum jelas. Maka pada periode kedua ini diperjelas. Namun belum ada usahanya telah ada pergantian kepala madrasah dipindahkan ke MAN 3 Malang.

- 3) Periode Ketiga, tahun 1992-1994, Drs. Ridwan Adnan (kepala Madrasah ketiga)

Di periode ini pemimpin mencoba meneruskan pengembangan madrasah dari pemimpin sebelumnya, yakni dengan melakukan menambah rombongan kelas, pada tahun 1994 telah dilakukan perpindahan lokasi sehingga berdampingan dengan MIN Malang I. kelas I ada 6 paralel sehingga ruang kelas yang tersedia masih mengalami kekurangan. Sehingga diadakan kelas pada sore hari, kendala dalam waktu sore ini adalah siswa tidak semangat dan tidak giat belajar akhirnya didapatkan bahwa hasil tidak maksimal. Selanjutnya ada pemutasian kepala madrasah MTsN 1 dipindah ke MTsN 2 Malang, diganti oleh kepala MIN Malang 1.

- 4) Periode keempat, tahun 1994-2000, Drs. H. Abdul Djalil, M. Ag (Kepala Madrasah Keempat)

Banyak sekali yang diraih dalam kemajuan di periode keempat ini, sampai-sampai dikatakan boleh jadi bahwa periode keempat inilah awal kemajuan MTsN I Malang, dilakukakn dengan berbagai cara dan usaha untuk mengenalkan MTsN I malang kepada masyarakat luas yang pada saat itu masih banyak yang belum mengetahui tentang MTsN I Malang, selanjutnya juga ada perbaikan dan pembenahan dari sistem pembelajaran, disiplin dan keadaan fisik bangunan.

Pada periode ini MTsN I Malang mulai menjadi perhatian dari masyarakat luas dan dianggap sebagai Pendidikan Islam yang memiliki kualitas sama dengan Pendidikan umum lainnya. Hal ini dapat dilihat dari rasio kelas dan pendaftar siswa baru.

- 5) Periode kelima, tahun 2000-2008, Dra. Hj. Sri Istuti Manik, M. Ag (Kepala Madrasah kelima)

Memasuki tahun 2000, perhatian masyarakat yang terus meningkat terhadap MTsN I Malang, nama madrasah sudah terdengar luas dan mulai diperhitungkan akan kualitasnya. Dilakukan pembenahan lingkungan serta Gedung madrasah untuk mengimbangi pandangan masyarakat tentang kualitas MTsN I Malang ini. Pengadaan unit-unit usaha yang di kelola koperasi seperti wartel, pertokoan, foto copy, dan warnet semua itu dilakukan, dan hasilnya sangat menarik masyarakat luas yang kebetulan membutuhkan jasa dari unit tersebut. dengan demikian sekaligus unit-unit ini sebagai media promosi juga bisa mendatangkan penghasilan atau keuntungan.

Sebagai usaha meningkatkan dan mengambngkan kualitas MTsN I Malang dilakukan pembenahan muali dari bidang pelayanan masyarakat. Sistem pembelajaran dan kedisiplinan samapai sarana-prasarana Pendidikan. Upaya

ini dilakukan dengan cara melakukan program akselerasi dan bilingual. Sedangkan kerjasama untuk meningkatkan kualitas MTsN I Malang dilakukan dengan cara kerjasama dengan para orang tua siswa, dalam bentuk komite madrasah dan Parent of Classs Organisation (POCO) dan dunia usaha serta industry (DUDI).

- 6) Periode keenam, tahun 2008-september 2014, Dra. Binti Maqsudah, M. Pd. (Kepala Madrasah keenam)

Kepercayaan dari masyarakat terhadap MTsN I Malang semakin meningkat, dari kepercayaan itu raiso pendaftar dan kelas semakin tidak berbanding, kelas tidak mencukupi untuk menerima semua siswa, karena minat dari masyarakat semakin tinggi, sehingga Cuma 20% yang dapat diterima dari pendaftar.

Peningkatan kualitas terus dilakukan sampai-sampai MTsN I Malang dinyatakan sebagai RMBI (Rintisan Madrasah Bertaraf Internasional) oleh Pemerintah RI pertama kali dan dijadikan pilot project pertama, tetapi saat ini status itu dihapuskan karena seiring dengan peraturan kemendiknas yang menghapuskan tentang Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional. Pelayanan terhadap masyarakat juga terus ditingkatkan oleh MTsN I Malang dengan membangun Ma'had untuk siswa dengan berbagai

program keagamaan yang disediakan khususnya dari luar kota dan luar provinsi.

- 7) Periode ketujuh, sejak 3 september 2014-sekarang, Drs. H. Samsudin, M. Pd (Kepala Madrasah Periode ketujuh)

Dengan tekad kebersamaan, mulai dari pimpinan, seluruh staf dan dewan guru, kemajuan MTsN I Malang akan terus diusahakan dan dilakukan peningkatannya. Hingga meskipun saat akreditasi pada MTsN I Malang kepala madrasah harus cuti karena melaksanakan ibadah haji, tanggal 18 oktober 2014 tetap dilakukan akreditasi oleh assessor Badan Akreditasi Provinsi (BAP) Alhamdulillah mendapatkan nilai A.

Pada periode ini juga dilakukan pembenahan dan peningkatan sarpras. Diantaranya penataan laboratorium IPA, Bahasa dan computer disediakan di 3 ruang, yang sekaligus untuk pelaksanaan UNBK yang diawali pada tahun pelajaran 2015/2016.

2. Visi dan Misi, Tujuan serta Target MTsN 1 Kota Malang

a) Visi Madrasah

MTsN I Malang akan dikembangkan ditingkatkan kualitasnya atas dasar Visi sebagai berikut :

“Menjadi Madrasah berkualitas unggul dalam IMTAQ dan IPTEK yang berstandar internasional”.

Melihat visi diatas bahwa MTsN I Malang telah berkembang sesuai landasan visi itu, karena dilihat dari beberapa sarana prasaran seperti ma'had yang mendukung, lab computer yang mendukung, seolah memang terus berkembang yang disesuaikan internasional.

b) Misi Madrasah

Dalam dasar visi yang telah dirumuskan MTsN I Malang, maka MTsN I Malang dikembangkan dan di bentuk , misi ini adalah cara agar dapat mewujudkan visi, misi MTsN I Malang dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Menyelenggarakan Pendidikan sesuai dengan sistem Pendidikan nasional dan berstandar internasional.
- 2) Menyelenggarakan Pendidikan yang dilandasi nilai keislaman dan seni budaya bangsa.
- 3) Melaksanakan peningkatan kompetensi tenaga Pendidikan dan kependidikan sesuai standar nasional dan internasional.
- 4) Melaksanakan pembelajaran yang berkualitas, berbasis ICT dengan menggunakan Bahasa Inggris.

- 5) Melaksanakan pengembangan institusi berdasar Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM).
- 6) Meningkatkan budaya hidup sehat untuk mewujudkan generasi yang kompetitif.
- 7) Mewujudkan lulusan yang berakhlakul karimah, berkualitas, dan berwawasan global.

c) Tujuan Madrasah

Madrasah Tsanawiyah Negeri I Malang sebagai madrasah yang setara dengan sekolah umum yang berstandar tinggi, akan mengembangkan Iptek dan Imtaqnya dengan berstandar nasional dan internasional sesuai dengan dasar visi dan misi, yang mana juga membentuk siswa berakhlakul karimah, wawasan global tinggi, keteknologian yang berkaulitas saing, maka tujuan madrasah yang harus dicapai yakni :

- 1) Mewujudkan Pendidikan sesuai dengan sistem Pendidikan nasional dan berstandar internasional.
- 2) Terealisasinya pelayanan Pendidikan yang dilandasi nilai keislaman dan seni budaya bangsa.
- 3) Terlaksananya peningkatan kompetensi tenaga Pendidik dan kependidikan sesuai standar nasional dan internasional.

- 4) Mewujudkan sumberdaya madrasah yang unggul dan kompetitif.
- 5) Terealisasinya pengembangan institusi berdasar Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM).
- 6) Terealisasinya lulusan kompetitif yang berakhlakul karimah dan wawasan global.

d) Target Madrasah

Dalam tujuan visi dan misi yang telah dikembangkan dan dicapai, maka MTsN I Malang mempunyai target bidik / capaian dalam menentukan lulusan serta hasil belajar yang telah di dasarkan pada visi misi dan tujuan, maka targetnya yakni sebagai berikut :

- 1) Diterimanya lulusan MTsN I Malang di SMA/MAN yang berkualitas baik negeri maupun swasta >95%.
- 2) Diraihnya prestasi akademis yang baik oleh alumnus MTsN I Malang selama di SMA/MAN.
- 3) Terciptanya kehidupan religius dilingkungan kampus MTsN I Malang yang diperlihatkan dengan perilaku ikhlas, mandiri, sederhana, ukhuwah dan bebas berkreasi.

B. Temuan Penelitian

1. Pola Kepemimpinan Kolaboratif di MTsN I Malang

a. Menghargai Pendapat Anggota

Dalam pola kepemimpinan kolaboratif bahwa salah satu karakteristiknya adalah menghargai sebuah pendapat dari anggota, yang mana kepemimpinan ini saling ketergantungan antara sesama anggota kelompok, bukan hanya sekedar kumpulan individu saja, namun sebuah Tim yang bekerjasama dengan target dan tujuan serta saling koordinasi dengan yang lainnya, sehingga dalam memutuskan suatu kesepakatan haruslah dengan bekerjasama dengan Tim atau kolaboratif.

Menghargai pendapat para guru dan karyawan adalah salah satu pola dari kepemimpinan kolaboratif, dan kepala madrasah tsanawiyah negeri I malang ini juga sering menggunakan cara ini untuk mencari sebuah pendapat yang baik untuk dijadikan program dalam madrasah nya, dan dengan cara menghargai inilah, para guru merasa pendapatnya didengarkan, dihargai dan dipedulikan oleh bapak kepala, jadi seolah merasa saling membutuhkan dan memiliki dalam membangun lembaga unggul.

Beliau juga sering memberikan contoh kepada publik bagaimana kita harus menghargai sebuah pendapat serta perjuangan para anggota dan, seperti pada saat perpisahan digelar untuk kelas 9, beliau selalu mengundang para mantan kepala madrasah, dan mengucapkan terimakasih telah membangun dan memperjuangkan MTsN 1 Malang

sehingga bisa berkembang sejauh ini, maka dalam hal ini seolah bapak kepala madrasah memberikan contoh cara menghargai sebuah pendapat atau perjuangan antar sesama, inilah cara beliau membangun karakter para guru.

Selain hasil observasi diatas didalam sebuah wawancara yang dikatakan oleh beliau Pak Amin, mengungkapkan dalam suatu kejadian pada rapat madrasah :

“ada usulan dari salah satu guru, ketika itu usulan pada waktu rapat tentang ketertiban membuang sampah pada tempatnya dan membentuk tim ketertiban, beliau juga menerima saran-saran itu, ketika semua itu mendukung untuk segera di ekskusi maka beliau akan segera mengekskusi dan menyiapkan sarana pendukungnya, meliputi tempat sampah organik dan anorganik.”⁷²

Dalam hasil wawancara diatas bahwa bapak kepala madrasah tidak langsung menolak atau menyetujuinya, namun beliau selalu menerima semua saran yang baik dari semua anggota dan cara beliau mengapresiasi dengan diberi jempol pada jarak jauh dan mengucapkan bagus, saat beliau memimpin rapat. Setelah rapat selesai sekiranya bagus, maka saran itu akan dipertimbangkan dan dirapatkan dengan para WAKA madrasah, lalu rapat minggu depan akan diputuskan, tetapi terkadang sebelum memutuskan beliau terkadang mengembalikan usulan itu kepada para anggota bagaimana tanggapan anggota lainnya.

Disisi lain cara beliau menghargai sebuah pendapat yang sudah di setujui dari anggotanya yaitu, akan dimasukkan guru yang memberikan

⁷² Wawancara bapak Amin sarpras pada 12 mei 2018 waktu : 09.00 WIB

pendapatnya tadi itu ke dalam program yang telah ia gagaskan dan dimasukkan kedalam program madrasah. Hal lain dinyatakan dalam hasil wawancara dengan Bapak Mashudi :

“reward itu ada dalam bentuk barang, kadang-kadang secara umum banyak sekali pegawai dan guru yang mengangkat eksistensi dari madrasah ini maka kita secara periodik merekreasikan mereka, terus untuk reward barang itu yang jelas bermanfaat untuk proses pembelajaran seperti laptop”.⁷³

Beberapa bentuk variasi dalam penghargaan agar tidak monoton dalam menghargai sebuah pendapat dari bawahanpun beliau lakukan agar semangat membangun tercipta. Penghargaan selalu diberikan kepada guru yang sudah mau memberikan tenaga serta pendapatnya untuk pembangunan madrasah.

Bukan saja dari segi sebuah pendapat yang diutarakan anggotanya saat rapat, namun juga dari komunikasi beliau dengan bawahannya bagaimana beliau memberikan contoh sikap menghargai dan sopan santun kepada sesama anggota, itu ditunjukkan dengan beliau melalui sikap dan karakter yang sangat halus namun tegas, beliau selalu menghargai setiap orang, bagaimana cara beliau memilih kata yang sangat sopan dan bagaimana beliau juga menunjukkan cara menghargai bawahan, agar bawahan merasa sangat penting dalam lembaga tersebut, dalam hal ini dinyatakan oleh Ibu Ana sebagai Guru IPA Kelas 8 Yakni :

“yang saya lihat beliau itu, semua orang merasa diperhatikan, meskipun beliau mengerti siapa yang kinerjanya kurang baik dan

⁷³ Wawancara bapak Mashudi Humas pada 27 april 2018 waktu : 09.50 WIB

kinerjanya yang baik, beliau itu saya lihat tidak ada gap/batas dengan para guru atau bawahannya semua, beliau itu sangat menghargai orang entah itu saat orang itu berkinerja baik maupun kurang, karena hal ini bisa dilihat dari cara beliau menghargai secara didepan umum semua terharga secara personalpun juga sangat menghargai jadi beliau tidak menggunakan cara langsung tunjuk siapa yang kurang kinerjanya, suatu ketika ada teman saya dipanggil beliau soal absen yang kurang baik, itu ada yang dipanggil sendiri, teman saya tadi cerita bahwa tadi saya dipanggil terus disampaikan presensinya yang kurang baik, dan teman saya jujur ada kendala dan masalah dalam keluarga dan teman saya bilang dia lega dan adem-adem saja tetap senang, dan kata teman saya beliau mengatakan ya sudah ini diperbaiki ya”.

Dari pernyataan Ibu Ana bisa diambil kesimpulan bahwa beliau adalah sosok yang sangat menghargai anak buahnya, bagaimana cara beliau menyikapi masalah, menghargai harga diri seorang guru dengan menegur halus tentunya dengan pemilihan kata yang baik karena guru itu merasa tenang dan mempunyai semangat setelah pemanggilan itu, jadi bukan soal pendapat saja yang dihargai tetapi sebuah masalah personal guru itu sangat dihargai dan dipantau serta dibimbing oleh beliau. Jadi bukan hanya sosok kepala madrasah tetapi motivator juga.

Jadi sifat kepemimpinan dari bapak kepala madrasah adalah selalu mengapresiasi dan menghargai sebuah pendapat, agar setiap guru akan dan sudah berpendapat itu merasa dianggap penting dan mendukung dalam pengembangan madrasah ini, berbagai macam penghargaan, mulai dari cara memasukkan gagasan itu dalam program, memberikan hadiah, memberikan liburan rekreasi, memberikan pujian, inilah yang akan menumbuhkan sebuah semangat tersendiri bagi guru untuk selalu

memberikan sumbangsuhnya dalam lembaga baik berbentuk usaha maupun pendapat.

b. Partisipan

Dalam suatu kepemimpinan atau seorang kepala madrasah pasti mempunyai pola untuk digunakan sebagai cara memengaruhi bawahannya, agar sejalan dengan tujuan dan kepemimpinannya dalam mencapai sebuah tujuan visi misi madrasah yang telah dirumuskan, begitupun di MTsN I Malang yang pemimpin atau kepala madrasah mempunyai pola kepemimpinan dalam mengambil sebuah keputusan. Yang mana sebuah keputusan itu selalu dimusyawarahkan dan dikembalikan pendapatnya kepada para anggota. Seperti hasil wawancara langsung dari beliau Bapak Samsudin kepala madrasah :

“dalam memimpin lembaga madrasah ini menjadi lebih baik lagi, maka kami biasanya melihat keadaan kemampuan SDM terlebih dahulu, jadi setelah melihat SDM, lalu kami bisa menentukan pola apa yang kita pakai dalam membangun rencana kedepan, setelah itu kita bangun secara Bersama-sama, dikawal secara Bersama-sama. kalau menurut kami bapak ibu guru sudah bagus, jadi keprofesionalan sudah terbangun baik, dan sebuah perencanaan mudah dibuat secara bersama-sama”.⁷⁴

Jadi menurut bapak kepala madrasah diatas menentukan sebuah pola kepemimpinan itu melihat SDM terlebih dahulu, karena guru di MTsN I Malang memang sudah sangat profesional maka dari itu bapak kepala madrasah menggunakan cara musyawarah dan keputusan Bersama, lalu di rencanakan Bersama, dikawal Bersama, jadi secara

⁷⁴ Wawancara bapak kepala madrasah pada 2 mei 2018 waktu : 09.50 WIB

Bersama-sama dan secara kerjasama saling mengingatkan akan tugasnya masing-masing.

Cara bapak kepala madrasah yang digunakan untuk merumuskan suatu program atau gagasan itu menarik kesimpulan dari musyawarah para anggota, beliau selalu menggunakan cara musyawarah pada saat rapat dan diputuskan secara bersama, inilah yang menjadi salah satu kepemimpinan kolaboratif selalu bergantung saling membutuhkan antara sesama anggota dan Tim lainnya.

Bentuk alur dalam mengambil keputusan bersama di MTsN, pertama Bapak kepala madrasah selalu mengadakan Rapim yakni rapat Pimpinan antara kepala madrasah dan para Wakil Kepala Madrasah, biasanya beliau mengkoordinasi rencana tersebut lewat waka-waka dahulu, seandainya perlu dan membutuhkan keputusan atau pendapat dari guru, maka dilakukan rapat Bersama seluruhnya dengan para guru dan staf. Berikut hasil wawancara dari Bapak Amin mengenai pengambilan sebuah keputusan :

“Pada hari jumat, ketika beliau punya ide atau gagasan, beliau menyampaikan apa harapan beliau, terkhir ada sesi dialog, tanggapan atau masukan, apakah dari BK, wali kelas, atau guru lain, ketika sebelum di publish ke guru-guru waktu rapat jumat itu, beliau mengadakan koordinasi pimpinan dengan waka-waka lain, waka kesiswaan, waka humas, waka sarpras, waka kurikulum ini selalu disinergikan diminta pendapatnya, harapannya ketika waktu rapat sudah relative sempurna keputusan yang akan diambil”.⁷⁵

⁷⁵ Wawancara bapak Amin sarpras pada 12 mei 2018 waktu : 09.00 WIB

Jadi apabila kepala madrasah mempunyai ide dan gagasan akan diutarakan pada hari jumat dua minggu sekali. Setelah disampaikan akan dibuka dialog keseluruhan untuk siapapun, mulai dari kepala, waka, setelah itu diambil kesimpulan sementara lalu dirapatkan lagi sebelum rapat selanjutnya datang, lalu bapak kepala madrasah mengadakan rapat dengan bapak waka keseluruhan untuk mengambil keputusan sebelum dirapatkan dengan seluruh guru dan staf, tujuannya pendapat waka ini nanti di sampaikan kepada para guru sudah menemui sedikit titik terang dalam mengambil keputusan, dan guru juga mengeluarkan pendapat serta alasan demi keputusan yang tepat.

Ada beberapa alur yang digunakan dalam mengambil sebuah keputusan yakni pertama, apabila sifat ide itu tidak bisa langsung diputuskan, maka bapak kepala madrasah akan merapatkan kembali dengan waka dan komite lalu setelah itu akan dirapatkan kembali dengan para guru, kedua apabila ide itu bisa langsung diambil kesimpulan dan keputusan, maka semuanya akan diambil keputusan secara Bersama-sama dengan memberikan kesempatan untuk berpendapat kepada para ibu dan bapak guru maupun staf madrasah.

Terkadang bapak kepala juga mempunyai ide dan gagasan dalam membangun madrasah, seperti yang dikatakan oleh waka sarpras yakni :

“disini selalu mengadakan musyawarah atau koordinasi pimpinan, seandainya kepala madrasah mempunyai informasi atau ide disampaikan kepada kami terlebih dahulu, yakni para waka, kami secara individu diminta untuk memberikan kalau ada informasi kalau ada yang harus dibicarakan atau

dimusyawarahkan ya dilaksanakan, kemudian yang rapat Bersama itu pada hari jumat, minggu kedua dan minggu ke empat setiap bulannya, itu ada informasi dari kepala madrasah tentang kemadrasahan, kemudian dari semua waka, setelah itu dibuka sesi umum dari para guru dan pegawai tidak hanya sebatas gagasan tapi unek-unek juga, dan ada juga keputusan diputuskan saat itu juga dan ada juga yang tunda, jadi ada sesuatu yang tidak mungkin, kayak masalah keuangan itu tidak mungkin”.⁷⁶

Menurut bapak waka, bahwa dalam penyampaian ide dari bapak kepala madrasah itu pertama pada waktu dirapim terlebih dahulu baru masuk pada rapat umum, untuk diambil kesepakatan Bersama, serta tujuannya untuk mengetahui respon dari mereka para guru dan staf atas ide dan gagasan dari kepala madrasah.

Menurut peneliti disini memang sebuah musyawarah atau rapat mingguan dijadikan strategi kerjasama dalam mengembangkan madrasah ini, sikap bekerjasama tukar menukar ide, itu tercermin pada saat rapat dilaksanakan, diunjukkan dalam beberapa peristiwa saat observasi.

Dimana dalam peristiwa itu, setiap hari jumat minggu kedua digelar, seorang guru sedang berpendapat tentang perencanaan kegiatan bulan romadhon. Satu persatu yang mempunyai gagasan mengutarakannya didepan dan yang lain menanggapi dan diskusikan secara Bersama, hal inilah sangat tercermin bagaimana kepemimpinan kolaboratif digunakan dalam organisasi ini.⁷⁷

Jadi dalam rapat tersebut kepala madrasah selalu memberikan kesempatan atau dorongan untuk saling memberikan gagasan pemikiran mereka, dalam kepemimpinan kolaboratif lebih sering bekerjasama secara tujuan, maka dari itulah kepala disini lebih mengutamakan pemikiran

⁷⁶ Wawancara, waka humas bapak Mashudi, pada jam 27 april 2018, waktu : 09.45 WIB

⁷⁷ Data Observasi, rapat kemadrasahan, 13 april 2018, jam 13.00 WIB

bersama dari pada keputusan sendiri. Pada observasi tersebut bukan soal program madrasah yang harus dirancang dan ditetapkan namun juga ada pengembangan guru, sebagai berikut data observasi di jelaskan.

Dalam rapat tersebut tidak membahas program saja namun juga ada pengembangan keprofesionalan guru yang mana ada guru yang ikut seminar diluar lalu ditularkan kepada teman-teman guru lain pada saat rapat itu. Jadi isinya bukan hanya sekedar kemadrasahan, namun juga kesiswaan, dan bagaimana sekaligus meningkatkan keprofesionalan guru lewat guru yang dikirim perwakilan dalam seminar diluar madrasah yang lalu di bagi dengan para guru dimadrasah yang tidak mengikuti seminar keprofesionalan tersebut. jadi sangat banyak sekali beberapa tujuan dalam rapat setiap minggu kedua itu, baik dari masalah program madrasah, pengembangan potensis siswa, getok tular guru yang ikut seminar sampai dalam kenaikan siswa serta tujuan lain membentuk karakter kerjasama sesama guru dan mendahulukan sebuah musyawarah dalam mengambil keputusan.⁷⁸

Ini adalah cara kepala madrasah dalam memfungsikan seluruh struktur organisasinya agar berpartisipasi ikut bersama-sama mengembangkan seluruh madrasah baik dalam SDM maupun madrasah itu sendiri.

Selain itu dari segi motivasi religius atau motivasi dalam sisi keagamaan maka kepala madrasah menggunakan cara memanfaatkan guru agama dalam memotivasi seluruh guru yang ada, agar tercipta pribadi semangat dan kereligiusan, seperti berikut data observasi dipaparkan.

Contoh lain dari isi rapat tentang pendapat dan perencanaan kedepan untuk mengembangkan madrasah, maka ada juga sesi dimana kepala madrasah memberikan kesempatan pada guru

⁷⁸ Data Observasi, rapat kemadrasahan, 13 april 2018, jam 13.00 WIB

agama untuk memberikan motivasi dari sisi keagamaan, dimana untuk membangun semangat dalam berjuang didalam ibadah, dan diharapkan semangat guru akan tumbuh.⁷⁹

Contoh tema dalam rapat tidak hanya kemadrasahan saja namun juga kesiswaan, pada saat akhir tahun pelajaran biasanya digelar rapat kesiswaan, yang mana akan membahas siswa berprestasi, cara mengembangkan siswa kedepan, terus nasib masa depan siswa. Hal ini dinyatakan dalam sebuah wawancara dengan salah satu guru yakni Bu Laili :

“apakah ibu selalu diberikan kesempatan dalam memberikan ide dan gagasan, ok saya jawab, kalau dalam MTsN itu semua guru mempunyai JOB, dimana setiap JOB yang dipegang guru itu pasti sangat dipersilahkan memberikan ide atau gagasan demi kelangsungan perkembangan madrasah. Bahkan ketika kenaikan kelas ada rapat, setiap wali kelas diberikan hak untuk menentukan bahwa anak ini naik atau tidak, terkadang kepala madrasah memberikan kesempatan seperti menentukan dan memberikan penilaian dari sudut pandang guru itu sebagai pemegang JOB itu sendiri atau wali kelas itu sendiri, tidak hanya dari guru / wali kelas saja, tetapi juga dari BK sehingga data itu kuat apakah keputusan Bersama nanti akan menaikkan kelas anak itu atau tidak”.⁸⁰

Sebagai seorang kepala madrasah yang kadang tidak mengerti keadaan siswa secara mendalam, maka bapak kepala madrasah memberikan kesempatan dalam memutuskan secara bersama tentang kesiswaan, yang mana data itu harus kuat, contoh saja dari wawancara diatas, bukan hanya Guru Kelasnya saja yang menentukan kenaikan

⁷⁹ Data Observasi, rapat kemadrasahan, 13 april 2018, jam 13.00 WIB

⁸⁰ Wawancara, Ibu laili, pada jam 23 april 2018, waktu : 10.15 WIB

siswanya, namun juga catatan dari Guru BK, sehingga data itu kuat dan saling mendukung dalam memutuskan sebuah kenaikan siswa tersebut.

Jadi dari keseluruhan hasil wawancara dan observasi serta studi dokumen menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang digunakan adalah sebuah keputusan tim atau Bersama, lalu adanya kerjasama dalam melaksanakan dan merencanakan.

Cara pembawaan beliau dalam kepemimpinan sangatlah halus dan selalu mementingkan kerjasama dan musyawarah, penghargaan selalu diberikan kepada guru yang berprestasi dan ikut andil dalam bagian pengembangan hal ini supaya ada motivasi dari guru yang belum memberikan kontribusinya supaya segera memberikan kontribusinya.

c. Melibatkan Diri Bersama Anggota dalam Semua Kegiatan

Melibatkan diri bersama anggota adalah bagaimana cara dan strategi yang digunakan kepemimpinan kolaborasi untuk menjalin kebersamaan dan kerjasama agar tercipta sebagaimana mestinya dalam kepemimpinan kolaboratif, cara beliau melibatkan diri yaitu mengontrol program yang dijalankan dan dikembangkan oleh guru yang di percaya pada program tersebut, membantu menyelesaikan dan merancang program yang dibuat, serta berusaha mengikuti kegiatan yang dilaksanakan di Madrasah, menurut hasil wawancara Bu Laili mengatakan :

“ Bu Laili mengatakan bahwa, bahkan beliau banyak menyempatkan waktunya untuk andil pada kegiatan madrasah, karena untuk mendongkrak motivasi dan kerjasama serta contoh kebersamaan pada anggota lainnya”.

Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah MTsN ini sangat rendah hati, dan selalu memberikan contoh tauladan yang baik, serta cara beliau melibatkan diri pada kegiatan yang telah direncanakan itu sangat baik, ini strategi beliau untuk menarik dan menciptakan sikap saling kerjasama dan kebersamaan tanpa ada pembatasan golongan atau status dalam madrasah tersebut.

Kepala madrasah tidak ragu untuk selalu ikut berbaur dengan para guru dan karyawan, hal ini bertujuan agar hubungan serta keharmonisan terjalin antara atasan dan bawahan, menurut bu laili :

“ beliau selalu menyempatkan ikut kegiatan-kegiatan madrasah, seperti PHBI, PHBN, Pembinaan Guru dan workshop guru, beliau itu selalu menyempatkan untuk mendampingi kegiatan tersebut.”

Menurut pernyataan Bu Laili selaku guru di MTsN I Malang, bapak kepala madrasah selalu menyempatkan untuk mengontrol kegiatan serta ikut andil peran apabila ada kegiatan yang akan dilaksanakan di MTsN I Malang ini, menurutnya inilah contoh kepada para kalangan bapak ibu guru agar sebuah hubungan hangat terjalin, apabila hubungan terjalin maka organisasipun akan lebih mudah diarahkan ketujuan visi dan misi madrasah. Tidak hanya kegiatan formal saja, namun juga kegiatan nonformalpun beliau sedikit sekali untuk absen, karena memang beliau

mempunyai kedisiplinan dan komitmen tinggi. Menurut bu laili tidak hanya kegiatan formal saja, namun juga kegiatan nonformal beliau sangat disiplin dan hampir selalu ikut dalam kegiatan tersebut :

“ bahkan juga kegiatan nonformal, seperti dzikir bersama secara bergilir dirumah bapak ibu guru sesuai jadwal, beliau sangat kecil sekali absennya”.⁸¹

Disini sampai-sampai beliau kecil absennya artinya beliau selalu mengikuti kegiatan tersebut, baik formal dan non formal yang telah diprogramkan secara bersama oleh beliau serta guru dan karyawan. Sebagai seorang pemimpin yang bertanggung jawab, beliau bukan Cuma memprogram saja, namun beliau juga langsung terjun ikut dalam kegiatan tersebut, baik formal dan non formal.

Hal senada juga dikatakan oleh bapak kepala madrasah, yakni :

“ untuk meningkatkan kebersamaan itu, kami tidak hanya bekerjasama dalam kegiatan formal saja, namun juga nonformal seperti dzikir yang kami adakan setiap hari jumat satu bulan sekali, semuanya ikut”.

Pernyataan ini sangat mencerminkan sebuah komitmen beliau serta bagaimana beliau membuat contoh baik agar terjalin sebuah kebersamaan dalam organisasi serta bagaimana cara beliau melibatkan diri agar selalu ikut andil dalam sebuah kegiatan yang telah diprogramkan.

Menurut Pak Mashudi, beliau mengatakan bahwa, kepala madrasah selalu memberikan contoh dan selalu mengikuti kegiatan yang ada dalam madrasah :

⁸¹ Wawancara, Ibu laili, pada 16 Juli 2018, waktu : 14.35 WIB

“beliau juga ikut sholat berjamaah, memberikan contoh kepada murid, guru serta karyawan, ikut juga bersama anak-anak sholat dimasjid”.

Menurut hasil wawancara tersebut bahwa, memang kepala madrasah selalu berusaha mengikuti setiap kegiatan yang sudah diprogramkan, agar setiap beliau memberikan perintah dapat ditiru karena beliau juga siap melaksanakannya setiap hal yang sudah diprogramkan.

Bukan sekedar hal formal saja, namun hal kecil saja dibangun untuk menciptakan sebuah hubungan yang baik, seperti makan bersama dengan para guru, jadi melibatkan diri didalam lingkungan guru, seperti halnya yang dikatakan oleh bapak Muji.

“ sering sekali beliau melibatkan diri, jadikan bukan hanya hal kepemimpinan saja, namun beliau sering masuk sini nyalami guru-guru khususnya bapak guru, bahkan makan bersama dengan para guru, seperti tidak membeda-bedakan, jadi beliau ikut duduk nimbrung bersama”.⁸²

Hal ini menunjukkan bahwa bapak kepala madrasah sebisa mungkin dalam kegiatan apapun selalu melibatkan diri dengan anggotanya. Inilah cara beliau untuk membangun hubungan baik dengan para anggotanya.

d. Memberikan Motivasi Untuk selalu Bekerjasama dan berbagi Pendapat

Suatu dorongan selalu diperlukan demi tumbuhnya semangat pada guru dalam berkinerja, maka sebagai seorang pemimpin bagaimana ia

⁸² Wawancara, guru bapak Muji, pada 18 Juli 2018, waktu : 09.45 WIB

mampu memotivasi para bawahannya untuk selalu berkinerja baik, bukan hanya sekedar pemimpin saja namun juga motivator, inilah yang diperlukan anggota yang bekerja secara Tim, saling menyemangati dan memotivasi. Menurut Bapak Amin mengatakan :

“kalau dalam rapim antara kepala madrasah dan para waka, beliau selalu mensinergikan untuk kita selalu berpendapat ikut sumbangsih dalam perencanaan, artinya beliau selalu memotivasi kita atau mengacu untuk selalu peduli dan tanggung jawab pada perencanaan ide dan gagasan, terkadang juga langsung diminta pendapatnya”.⁸³

Dari pernyataan bapak Amin diatas, beliau bapak kepala selalu memberikan kekuatan semangat dan mensinergikan serta mempersatukan para waka untuk membantu merumuskan ide dan mengambil kesimpulan, apabila guru atau waka tersebut kurang aktif, maka akan diminta pendapatnya.

Menurut bapak waka Humas yakni Pak Mashudi bapak kepala madrasah selalu memotivasi dan meminta semua ikut andil berpendapat dalam memberikan sumbangsihnya demi kemajuan dan mempertahankan keunggulan madrasah ini.

“ketika dalam pelaksanaan rapat Bersama, ketika kepala madrasah mempunyai informasi akan diinformasikan kepada kami, lalu beliau meminta kepada kami untuk memberikan pendapat, diminta untuk membicarakan keputusan Bersama”.

Dari pernyataan diatas bahwa bapak kepala madrasah selalu meminta pendapat inilah bentuk dorongan untuk selalu bekerjasama dan berpendapat dan sering mengembalikan sebuah kesimpulan dan

⁸³ Wawancara bapak Amin sarpras pada 12 mei 2018 waktu : 09.00 WIB

pendapat agar bapak ibu guru mampu menerima dengan baik hasil kesimpulan dari sebuah rencana atau program. Hal lain juga dikatakan oleh salah satu ibu guru yakni Bu Ana.

“beliau ketika rapat dan sudah dibentuk tim untuk pelaksanaan tugas dan dalam tim tersebut ada perbedaan pendapat maka beliau mencoba untuk mendengarkan semua pendapat terlebih dahulu, setelah itu baru menyatukan dan membahas tentang pendapat yang berbeda, disinilah bentuk contoh dari beliau untuk selalu menyatukan sebuah pendapat yang mana pendapat itu dikembalikan pada semua guru dan akhirnya bisa diterima oleh semua guru”.

Inilah contoh bentuk dari beliau dalam mendorong untuk selalu satu pendapat dan menerima suatu keputusan yang mana keputusan itu memang sudah betul di musyawarahkan dan disetujui banyak pihak dari bapak ibu guru dan staf.

Dari pernyataan diatas bahwa beliau secara langsung dan secara bentuk contoh serta motivasi tinggi untuk saling berpengaruh dan memberikan pengaruh dalam mengambil keputusan serta pendapat, tulus mendorong untuk selalu bekerjasama, karena dalam mengambil keputusan Bersama itu penting, seandainya suatu saat terjadi complain dan kendala semua itu karena keputusan Bersama maka diselesaikan secara Bersama kendala itu.

2. Strategi Pemimpin dalam Membangun Lembaga Pendidikan Unggul

a. Menciptakan Suasana yang Harmonis dengan Guru dan karyawan

Sebuah cara yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yakni mencairkan suasana, menembus seluruh elemen yang ada dalam

madrasah, membuat semua merasa memiliki rasa dan kepedulian yang sama, membuang ambisi dan keegoisan untuk bersama-sama mencapai tujuan dalam membangun lembaga pendidikan unggul, karena dengan begitu pemimpin akan mudah dalam mengatur organisasi yang mempunyai suasana hangat serta kekeluargaan dan keharmonisan, dalam pernyataan wawancara beliau Bu Laili mengatakan :

“ menurutku beliau orang yang sangat bisa menciptakan kondisi yang membuat nyaman semuanya, bisa merangkul semua bahkan kadang ada masalah beliaulah yang bisa membuat semua menjadi baik”.

Beliau adalah orang yang pintar membawa suasana yang hangat untuk karyawannya, cara beliau berbicara, dan menyelesaikan masalah antara guru satu dengan guru yang lain, dan cara beliau mengembalikan motivasi Terhadap guru yang mempunyai permasalahan tersendiri.

Beliau selalu menjunjung perasaan orang lain, jadi beliau mempunyai kharisma dan wibawa yang sangat disegani oleh para bawahannya, sopan santun dan halus membuat setiap guru merasa diperhatikan dan dihargai, akhirnya timbul rasa harmonis seperti keluarga sendiri.

Menurut Bu Ana, beliau mengatakan, bahwa bapak kepala madrasah adalah seorang yang mencoba memberikan contoh menjalin hubungan secara baik serta harmonis dengan cara bersikap sopan kepada siapapun, menghargai hasil kinerja setiap guru dan karyawan.

“ untuk menciptakan hubungan yang baik serta harmonis, semua orang itu merasa semua diperhatikan, berkomunikasi

menggunakan kata yang sopan halus serta tegas, tidak memandang siapa guru yang kinerja kurang dan lebih, jadi bisa menyatukan seluruhnya tanpa ada pembatas karena kinerja yang kurang baik, itu cara beliau membangun hubungan yang baik dan harmonis”.

Menurut hasil wawancara diatas bahwa dijelaskan, bagaimana cara kepala madrasah menciptakan hubungan yang baik terhadap guru dan karyawan yang berada didalam kepemimpinannya, tanpa menggolongkan seorang guru yang bekerja kurang baik dan berkerja baik, beliau selalu menciptakan kesan untuk setiap orang yang beliau kasih masukan, agar perasaan seseorang bawahan beliau tetap terjaga motivasi serta semangat, karena seandainya hubungan tercipta dengan hangat serta harmonis, maka bekerjapun guru-guru akan semangat nyaman serta tidak ada tekanan yang membuat kinerjanya merasa ditekan dan tidak ada ruang lepas yang di rasakan setiap guru.

Rapat yang biasanya tegang dan serius, terkadang beliau membuat suasana menjadi hangat dan menyenangkan, seperti membuat guyonan sedikit. Menurut bapak muji, yakni :

“jadi ketika rapat misalnya itu celetuk ada kata-kata guyonan gitu, sehingga semuanya senyum, terus ndak pernah marah dan ndak memarahi orang, terus ketika ada yang kurang itu hanya dikasih motivasi sambal dikasih semangat, misalnya kayak meja saya, seharusnya bersih namun kita itu punya data banyak, mau dibuang tetapi ini sangat penting, itu naruhnya harus bagus dan rapi, tetapi beliau ndak pernah memerahi, tetapi beliau memberikan arahan itu enak santai dan jleb begitu”.

Melihat karakteristik beliau kepala madrasah ini, sangat, lembut halus dan penyebar, lebih-lebih sangat menghindari sebuah konflik dan mengedepankan musyawarah serta komunikasi yang baik dengan para

karyawan dan para guru. Jadi ini adalah cara beliau membangun hubungan harmonis dengan bawahannya.

b. Membangun Kerjasama dengan Luar Lingkungan Madrasah

1) Instansi

Selain kerjasama dengan guru, staf dan anggota lainnya, kepala madrasah juga membangun kerjasama dengan pihak luar madrasah tujuannya untuk membangun jaringan diluar madrasah, karena jaringan itu sangat penting dalam sifat mengembangkan lembaga karena dalam prinsip sosial bahwa manusia tidak bisa hidup sendiri melainkan saling membutuhkan, jadi untuk mengefektifkan organisasinya maka juga dilakukan kerjasama diluar madrasah untuk memenuhi dari segi bantuan pengalaman, Lab yang berasal dari kampus, praktik yang dikerjakan dikampus atau lembaga lainnya, menurut bapak humas menyatakan.

“biasanya kerjasama diluar lingkungan madrasah diawali dengan rencana kerja humas dulu, itu baru kita bicarakan Bersama-sama, kadang juga kepala madrasah juga punya rencana sendiri terkait itu, salah satunya tidak dengan humas, tetapi dengan kesiswaan melakukan bakti kelulusan, anak kelas 9 itu bersodaqoh, dimana dibawa kesuatu daerah, sebagai sasarannya lembaga Pendidikan didaerah yang kurang mampu”.⁸⁴

Maksudnya disini adalah kerjasama dengan beberapa madrasah yang masih jauh dari kata kurang, dimana para siswa MTsN I memberikan bantuan sodaqoh untuk pengembangan madrasah tersebut. dan pengaruh terhadap madrasah ini adalah bagaimana dia bisa

⁸⁴ Wawancara bapak Mashudi Humas pada 27 april 2018 waktu : 09.50 WIB

bermanfaat tidak hanya pada peserta didik tetapi juga pada sosial yang mana membantu Pendidikan lainnya untuk berkembang, maka jaringan akan tercipta. Tidak hanya dengan pendidikan dan sekolah saja, namun juga dengan desa. Contohnya saja yakni :

“kerjasama dengan desa dan masyarakat sekitar dimana ketika ada PHBI dan PHBN maka yang mengisi acara adalah anak-anak dari MTsN, entah itu jimbe, perkusi, silat dll”.⁸⁵

Kerjasama yang saling menguntungkan, dimana desa juga merasa diuntungkan karena acaranya diisi dengan penampilan oleh siswa MTsN I dan keuntungan dari pihak madrasah berkesempatan menunjukkan diri sebagai madrasah yang unggulan dan penuh keterampilan yang mampu dikembangkan oleh madrasah, tidak hanya sekedar penampilan saja namun juga ajang promosi, dan dari sini MTsN ini bisa dikenal dan berakibat pada rasio pendaftar semakin bertambah, seleksi siswa kompeten yang tinggipun tercapai.

Tidak hanya dengan Desa dan masyarakat namun juga dengan lembaga lainnya seperti yang tercantum dalam Renstra MTsN I Malang yakni berisi tentang.

“melibatkan warga dan masyarakat pendukung sekolah/madrasah dalam mengelola pendidikan. Seperti komite sekolah dan terdapatnya organisasi orang tua siswa (POCO), Keterlibatan peran serta warga sekolah/madrasah dan masyarakat dalam pengelolaan dibatasi pada kegiatan yang bersifat rekreatif, Sekolah/madrasah menjalin kemitraan dengan lembaga lain yang relevan, seperti puskesmas, BRI, BNN (Badan Narkotika Nasional), Psikologi UMM”.

⁸⁵ Wawancara bapak Mashudi Humas pada 27 april 2018 waktu : 09.50 WIB

Madrasah juga membangun kerjasama dengan orang tua demi membangun percaya diri sang anak, untuk mendukung bakat dan potensi anak, selalu mengontrol dan mengawasi kegiatan anak selama berada dirumah. Selain itu juga madrasah juga menjalin dengan beberapa lembaga lain yakni UMM,UM, UIN,UB, BRI, BNN. untuk mendukung kepegawaian di madrasah tersebut. serta terkadang siswa MTsN melakukan penelitian di Lab salah satu kampus, semua itu untuk penguatan SDM, istilahnya pendukung sarpras, karena Lab kampus lebih terstandar dan komplit. Semua kerjasama tersebut berdampak pada peningkatan dan perkembangan dari keterampilan siswa.

Menurut bapak kepala madrasah, menjalin hubungan dari segi luar madrasah adalah.

“ya semuanya berawal dari kepercayaan, bagaimana kita tunjukkan dengan mereka bahwa MTsN I itu berkualitas dan akan memberikan keuntungan yang sama, munculah adanya rasa saling percaya, mungkin kalo perbankan dia akan membutuhkan nasabah, kita membutuhkan bank untuk keuangan kita itu misalnya untuk terkait dengan kolegalitas kita dengan luar yang saling menguntungkan, ada yang tidak terkait dengan itu, misalnya dengan KONI, koni juga butuh atlet, kita juga butuh wadah, oleh karena itu memiliki rasa percaya dan membutuhkan tanpa harus dari segi finansial, karena memang saling membutuhkan”.

Jadi cara beliau yakni dengan menunjukkan rasa percaya dan mampu memberikan kepercayaan pada kolega, dan rasa saling membutuhkan dan saling menguntungkan, maka kerjasama itu akan terjalin dan seiring berjalannya waktu maka kerjasama itu akan erat dan kuat. Akhirnya network/jaringan akan luas, sehingga apabila MTsN

membutuhkan guru profesional atau pelatih profesional bisa merekrut dari kolega tersebut, dari keuntungan tersebut peningkatan madrasah dan potensi anak akan lebih tercapai karena kerjasama pada kolega yang mempunyai ahli pada bidangnya.

2) Kerjasama Komite, Masyarakat dan Tutor ekstra di MTsN

Dalam membangun dan mengembangkan madrasah menjadi unggul, kepemimpinan dalam madrasah ini menjalin hubungan dengan pihak pendukung yang dapat diajak untuk bekerjasama dengan lembaga, meliputi komite, masyarakat dan tutor yang handal dalam mengembangkan potensi didalam kegiatan ekstra di MTsN, menurut komite bahwa antara komite dan kepala madrasah saling mendukung dalam segi pengembangan madrasah, hal ini disampaikan oleh pihak komite:

“komite itu memberi support program madrasah antara wali murid dan madrasah, lalu memberkan evaluasi pengawasan, biasa diadakan pertemuan awal tahun pertengahan dan akhir tahun, dan biasanya kami sebagai komite mensupport lewat dana dari yang bersifat program pengembangan seperti Olympiade tingkat internasional itu kami yg membiayai seperti tutor hingga sampai lomba di kancah internasional tersebut, untuk dana dalam madrasah selalu kurang karena dana dari negara atau dipa itu selalu terbatas maka dari itu kami komite lewat rapat wali murid dengan madrasah membantu lewat infaq dan syahiah madrasah, yang mana tidka dipukul rata namun yang tidak mampu memberikan dana bisa meminta surat keterangan tidak mampu pada RT/RW masing-masing sedangkan untuk yang mampu biasanya mampu menutupi dana yang kurang karena wali murid yang tidak mampu”.⁸⁶

⁸⁶ Wawancara dengan sekretaris komite MTsN 1, 4 Oktober 2018, Jam 8.41 WIB

Jadi yang bersifat pembiayaan dan evaluasi adalah tugas komite yang mana mengontrol dan sebagai media antara madrasah dengan wali murid atau masyarakat. Pada program madrasah dalam pembiayaan selalu kurang, Karen dana dari negara sangat terbatas, untuk menjalankan program harus mempunyai modal uang dalam menunjang keberhasilan program madrasah, artinya keberhasilan kepemimpinan dalam menjalin kerjasama antara komite dan wali murid berjalan dengan baik, nayatnya tidak ada wali murid yang protes, karena pengambilan kebijakan yang sesuai dengan keadan wali muri, hal inilah yang semakin mendukung terjadinya pembangunan atau pengembangan madrasah menjadi unggul lebih mudah, selain faktor pemimpin juga faktor komit dan wali murid yang mendukung kuat dalam organisasi serta program-program madrasah yang baik.

Sedangkan kerjasama dengan tutor sudah berjalan baik sehingga tutor mampu mengerti tujaun dari madrasah yang mana tutor ekstra ini hanya seminggu sekali kemadrasah namun tugasnya besar yakni mengembangkan potensi siswa-siswi yang mana biasanya akan dikirim sebagai perwkailan lomba dan akan mengharumkan nama madrasah, maka dari itu tugabs tutor ekstra sangat sulit dan berat namun hubungan semua itu terjalin dengan baik oleh kepala madrasah dan tutor sehingga memberikan motivasi tersendiri bagi para tutor, salah satunya dari metode Ummi yakni berpendapa tentang kepimpinan di MTsN 1 ini:

“kerjasama terjalin dengan baik, kami sudah seperti guru tetap saja bahkan keluarga, akren asikap kepala bahkan guru-guru yang memperlakukan kami sangat harmonis dan menganggap kami sebagai keluarga, bahkan dinilai dari kesejahteraan kami dari aji sangat cukup diberikan, inilah yang membuat kami semangat dalam melaksanakan tugas dari MTsN dlam mencapai tujuan mereka kedepan”.⁸⁷

Hal ini menunjukkan model kepemimpinan beliau kolaboratif yang baik, yang mana ditunjukkan dengan sikap beliau tidka memandang siapapun bagaimana kerjasam terjalin baik, apabila kerjasama terjalin baik maka mereka yang diajak kerjasama seolah akan merasa dihargai dan akhirnya semangat mendidik akan meningkat dan berdampak pad akualitas pengajaran meraka sebagai tutor siswa-siswadi MTsN.

Sedangkan pandangan masyarakat bahwa pihak madrasah selalu memberikan yang terbaik pada kami yakni dengan memberikan pembelajaran yang berkualitas pada siswa-siswinya yang mana kita dapatkan sangat puas, tidak hanya itu saja dari segi pembiayaan tidak memaksa darii syahriah yang kami bisa menguru surat tidka mampu dan madsah memaklumi itu, lalu dalam segi masukan kami selalu memberikan masukan saat rapat madrasaqh dan komite terjadi, dan masukan kami selalu dipertimbangkan lalu di buat program menjadi nyata.

“kami sangat bersyukur Karena madrasah telah memberikan kualitas yang baik dalam pembelajaran dan juga mampu mengembangkan potensi siswa yang baik, buktinya siswa-siswi banyak yang berprestasi bahkan juara di internasional, jadi kami sebagai orang tua sangat bangga sekali, dan kami juga selalu mendukung program yang dilakukan MTsN karena telah

⁸⁷ Wawancara Ibu Masruroh ketua metode Ummi di MTsN pada 10 Oktober 2018 waktu 13.24 WIB

membuktikan pada kami bahwa lembaga tersebut mampu menjadi lebih baik”.⁸⁸

Dalam membangun kerjasama dengan wali murid bahwa MTsN membentuk kepercayaan dengan cara membuktikan kualitas pembelajarannya, maka persembahkan kualitas pembelajaran yang didapat dengan bukti siswa semakin meningkat orang tua akan bangga akhirnya percaya pada MTsN 1 Malang.

Jadi cara kepala madrasah adalah memberikan yang terbaik kepada siapapun, selalu menghargai setiap pendapat wali murid, kerjasama yang harmonis dengan para tutor dan komite, inilah yang membentuk kerjasama yang baik, dan dapat dipertahankan dengan baik.

c. Selalu Meningkatkan Kualitas Input, Proses dan Output

1) Input

Dalam strategi meraih input yang baik, kepala madrasah MTsN menggunakan strategi bagaimana MTsN itu mampu membuktikan bahwa Madrasah ini unggul dalam segi prestasi dan pembelajaran yang dapat dipercaya oleh masyarakat bagaimana mampu mengembangkan potensi dari peserta didik, maka orang menjadi tidak ragu untuk mendaftarkan putra-putrinya.

“dari hasil lomba, kita bisa menunjukkan bukti, bahwa kita bisa mengoptimalkan dan mengembangkan potensi anak”.⁸⁹

⁸⁸ Wawancara ibu wali murid pada 22 Mei 2018 waktu : 09.10 WIB

⁸⁹ Wawancara bapak kepala madrasah pada 2 Mei 2018 waktu : 09.50 WIB

Dari hasil pernyataan beliau bahwa bagaimana cara menarik sebuah input yang baik, yakni dengan membuktikan kepada khalayak umum serta masyarakat bahwa MTsN I ini bisa membentuk serta menumbuh kembangkan potensi yang telah dimiliki siswa.

Pernyataan dari bapak Mashudi dibuktikan dengan animo masyarakat yang tinggi yakni banyaknya pendaftar.

“pendaftar tahun ini 1400, yang diterima 370, itu berasal dari luar pulau dan dalam provinsi”.

Hal ini menunjukkan bahwa ketat persaingan dan seleksi yang sulit untuk bisa masuk dalam MTsN I Malang.

Selain itu ada cara perekrutan peserta didik secara ketat yakni.

“ada jalur regular, ada menerima siswa baru dengan jalur prestasi akademik maupun non akademik, jalur terpadu khusus MIN I Malang, dimana rata-rata nilai rapot dari kelas 3-6 itu 8,5, itupun masih kita tes, apabila tes gak lulus ya tetep tidak kita terima, punya prestasi pun juga masih tes”.⁹⁰

Dari pernyataan beliau diatas, maka dalam madrasah tsanawiyah negeri ini memang sangat ketat dalam merekrut peserta didik baru, seperti pencarian potensi akademik dan non akademik.

Dalam sumber lain di dokumen madrasah Renstra MTsN I Malang tahu 2017-2020 :

Seleksi atau penjarangan siswa dilakukan kepada siswa baru setiap awal tahun. Seleksi kelas dilakukan secara ketat (Buku Profil) mulai dari Data Obyektif Akademis: (a). Nilai UPM SD/MI dengan rata-rata 8,0 ke atas. (b). Tes kemampuan akademis terdiri dari IPA, Matematika, Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris (c). Rapor, nilai rata-rata seluruh mata pelajaran kelas 5 s.d

⁹⁰ Wawancara bapak Mashudi Humas pada 27 april 2018 waktu : 09.50 WIB

6 tidak kurang dari 8,0. (d). Nilai Tes PPDB ke MTsN Malang I tidak kurang dari 8,0. Data Obyektif Psikologis : Hasil tes IQ. Dan tes psikologi yang menunjukkan komitmen tinggi. Data Subyektif: (1).Kesehatan fisik, yang dirujuk dengan surat kesehatan dokter. (2).Kesediaan atau persetujuan calon siswa dan orang tua/wali siswa terkait dengan program PDCI baik hak dan kewajibannya.

Penerimaan peserta didik sekolah/madrasah dilakukan: a) secara obyektif, transparan, dan akuntabel sebagaimana tertuang dalam aturan sekolah/madrasah; b) tanpa diskriminasi atas dasar pertimbangan gender, etnis, status sosial, kemampuan ekonomi bagi SD/MI, SMP/MTs penerima subsidi dari Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah; c) beragama islam, d). sesuai dengan daya tampung sekolah/madrasah.⁹¹

Hal ini menunjukkan memang melalui saringan ketat dalam menerima peserta didik, demi mendapatkan siswa yang berkualitas dalam kemampuan potensi akademik dan non akademik.

Proses alur input dalam madrasah, dalam menyeleksi ketat, dan mencari siswa unggulan, yakni :

Gambar 4.1 Bagan Input Madrasah



⁹¹ Dokumen Renstra MTsN I Malang 2017-2020

Ada tiga jalur, yakni jalur unggulan yang mana setiap siswa itu ranking 1-3 pada kelas 4-5, lalu jalur terpadu dari MIN I Malang, terakhir Jalur regular, yang kata beliau harus tetap di Tes lagi, dalam meyakinkan kompetensi siswa tersebut.

2) Proses

Proses yaitu bagaimana peserta didik menjalani 3 tahun dalam proses pembelajaran di MTsN I Malang, Kegiatan Pembelajaran dalam MTsN I Malang, dipegang dengan guru yang profesional pada bidangnya masing-masing.

“pembelajaran kita sangat berkualitas karena dibimbing guru yang profesional, hal itu dibuktikan adanya guru juara, teladan nomer 3”.⁹²

Dari pernyataan beliau dapat disimpulkan bahwa bapak kepala madrasah telah membimbing para guru menjadi profesional, dan modal besar untuk MTsN I yakni mempunyai guru-guru profesional.

Didalam madrasah tsanawiyah negeri ini juga sudah didukung fasilitas dan sarpras yang mendukung. Menurut bapak humas Mashudi, meliputi kelas, Gedung ma’had, lapangan sepakbola, lapangan basket, perpustakaan, studio seni musik.

Kelengkapan Prasarana Dan Sarana a. Ruang Kantor Pusat

⁹² Wawancara bapak Mashudi Humas pada 27 april 2018 waktu : 09.50 WIB

- b. Ruang Tata usaha
- c. Ruang guru yang berkapasitas 65 orang
- d. Ruang pembayaran Sy ahriyah
- e. Ruang Kegiatan Belajar 36 lokal
- f. Ruang pembinaan 2 lokal
- g. 3 ruang Laboraturium Komputer lengkap dengan program internet
- h. Laboraturium Phisikologi yang dapat melayani umum
- i. Laboraturium FARA TV (Fajar Radio TV)
- j. Laboraturium IPA
- k. Laboraturium Bahasa
- l. Ruang Perpustakaan
- m. Ruang kesenian
- n. Ruang Aula
- o. Ruang Bimbingan Konseling
- p. Ruang UKS
- q. Ruang TATIBSI
- r. Ruang LDC
- s. Ruang OSIS
- t. Ruang Koperasi dan kantin
- u. Masjid 2 lantai dengan daya tampung hampir 1000 orang yang sekaligus difungsikan sebagai Lab. Keagamaan.⁹³

Memang patut sudah untuk dikatakan sebagai madrasah unggulan, pasalnya dari mulai guru yang profesional, sarpras yang mendukung dan ekstrakurikuler yang banyak.

Dalam proses pembelajaran di MTsN I tidak selalu menggunakan buku dari pemerintah, namun dalam madrasah ini diadakan pengembangan standar dan materi, melalui buku materi Cambridge.

“disini kita bekerjasama dengan cambridge dalam pelajaran Bahasa Inggris, yang mana buku dari pemerintah tetap kita gunakan tetapi kita ganti istilah itu buku pengayaan, dan buku dari

⁹³ Sumber dokumen Renstra MTsN I Malang tahun 2017-2020

Cambridge kita gunakan untuk materi utama serta standarnya mengikuti Cambridge”⁹⁴.

Dan siswa disini juga akan mendapatkan sertifikat dari Cambridge sesuai standar dari Cambridge. Selain itu dalam program jenis Prestasi dilakukan pengkhususan pada jenis itu untuk mendongkrak kemampuan dan potensi siswa siswa tersebut.

Tabel 4.1 Pembinaan Prestasi Unggulan

Jenis Prestasi	Pembinaan prestasi unggulan
Olimpiade (IPA, Matematika, IPS)	<ul style="list-style-type: none"> •Memasukkan materi olimp pada kurikulum tambahan siswa olimpiade •Bekerjasama dengan mahasiswa yang berpengalaman dibidang olimpiade baik nasional maupun internasional
Bahasa	Bekerjasama dengan Tim TBI
KIR (Karya Ilmiah Remaja)	Bekerjasama dengan mahasiswa prestasi Brawijaya dibidang penelitian
Olah raga	Bekerjasama dengan pelatih-pelatih baik skala lokal maupun nasional Bekerjasama dengan beberapa club olah raga
Seni	Melibatkan guru seni yang sudah berpengalaman dibidangnya.

Dari table diatas bahwa kerjasama itu penting untuk pembinaan siswa dan pendukung kepegawaian, yang pegawai juga belajar membimbing Olympiade dan lainnya dari mahasiswa yang

⁹⁴ Wawancara Waka Pak Mashudi, 27 April 2018, Waktu 10.00 WIB

berpengalaman atau kolega yang pernah atau sudah pengalaman dalam hal Olypiade olahraga, seni dan lainnya.

Selain itu juga dari segi ekstra kulikuler di MTsN I sudah sangat banyak, jadi siswa mempunyai wadah potensi yang ia miliki untuk dikembangkan di ekstrakulikuler yang mana pembimbing ekstrakulikuler dipilih sesuai ahlinya dan bekerjasama dengan beberapa cabang olah raga.

“memberikan ekskul yang memadai kompetensi siswa dan beda dengan yang lain, disini ada banyak macam ekskul, yang mana semuanya harus di tutori oleh ahlinya masing-masing, seperti kerjasama dengan, UM, dan tingkat kota soal renang, sepak bola dengan persema, karate bekerjasama dengan tapak suci”.⁹⁵

Daftar ekstrakulikuler di MTsN I malang, yang mana sangat banyak sekali pilihannya demi mengembangkan potensi siswa yang unggul maka diberikanlah banyak cabang ekstra dalam MTsN I Malang, diantaranya :

1. Basket
2. Renang
3. Voli
4. Tenis Meja
5. Futsal
6. Bulutangkis
7. Tapak Suci
8. Taekwondo
9. Robotik
10. Animasi Komputer
11. Pramuka
12. Jurnalistik
13. Jimbe
14. Karya Ilmia Remaja
15. Musik

⁹⁵ Wawancara bapak Mashudi Humas pada 27 april 2018 waktu : 09.50 WIB

16. Paduan Suara
17. Seni Lukis
18. MTQ
19. Qosidah Al Banjari
20. Paskibra
21. PMR
22. KIR 96

3) Output

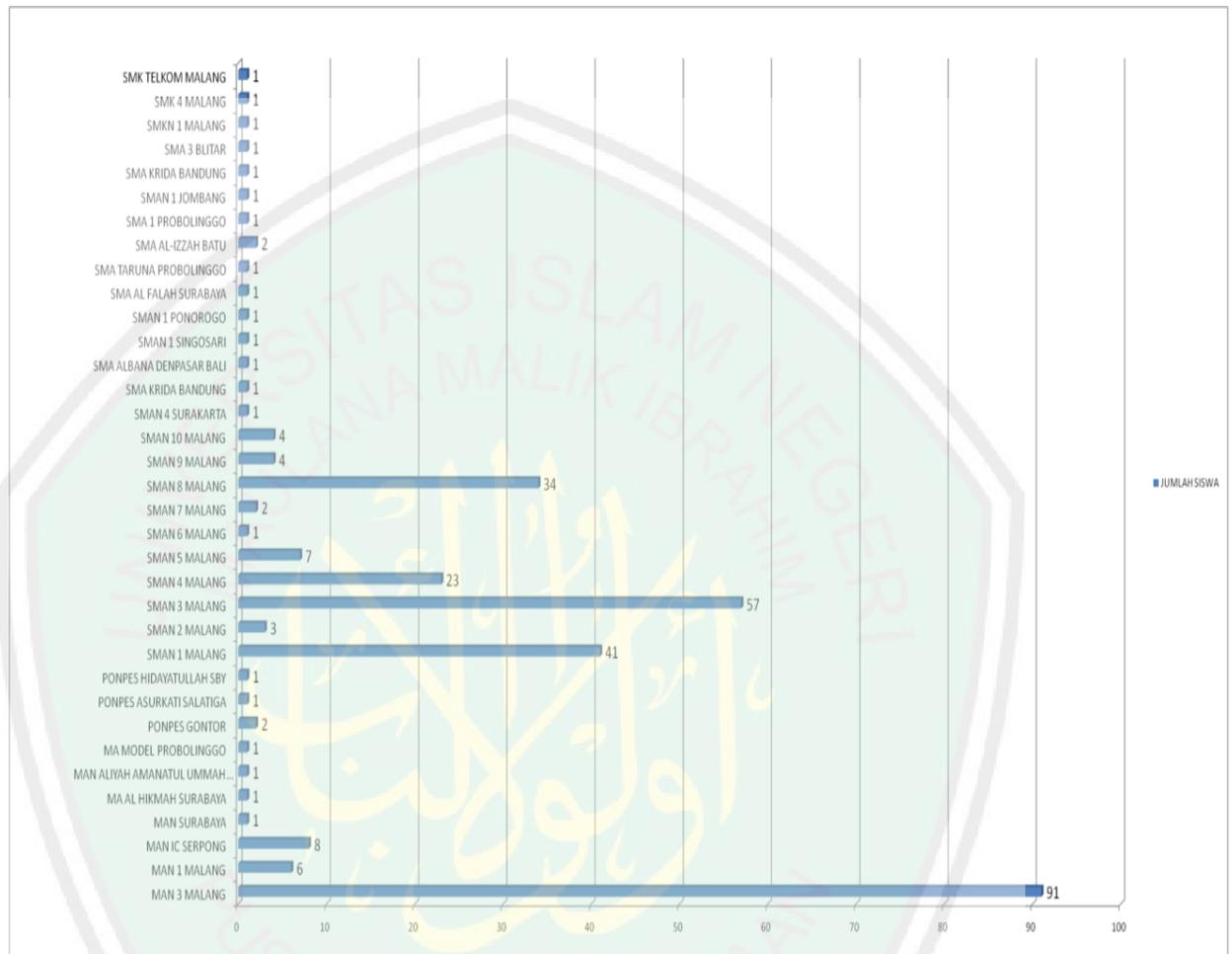
Setiap madrasah mempunyai target out put yang ingin dicapai, yakni ingin alumninya diterima diberbagai sekolah/madrasah lain. Maka dari itu dari beberapa hasil pengamatan dan observasi serta wawancara didalam proses MTsN I siswa smuanya digembleng dari berbagai kompetensi dengan guru yang profesional, menurut bapak kepala lulusan MTsN I sebagian memang diterima di Madrasah dan sekolah yang unggul.

“hampir semua lulusan masuk disekolah atau madrasah yang baik di Indonesia”.⁹⁷

⁹⁶ Sumber dokumen Renstra MTsN I Malang tahun 2017-2020

⁹⁷ Wawancara bapak kepala madrasah pada 2 mei 2018 waktu : 09.50 WIB

Pernyataan diatas juga diperkuat dengan data dari Renstra MTsN I Malang yakni.



Gambar 4.2 Data Lulusan MTsN 1 yang diterima di Sekolah Unggul

hal ini membuktikan bahwa dari mulai input proses sampai output, madrasah tsanawiyah negeri ini mampu mewujudkan visi dan misi serta target dan tujuan, dan mampu mengembangkan secara baik potensi siswa-siswinya.

3. Kendala serta solusi Pemimpin dalam Membangun Lembaga Pendidikan Unggul

a. Kendala serta solusi internal

Tentu dalam sebuah pembangunan lembaga unggul menemui banyak kendala, apalagi di zaman serba digital, banyak pesaing baru muncul, dari segi sarpras, keunggulan guru profesional, keunggulan lab dan ruangan serta ekstra kulikuler.

Menurut salah satu guru MTsN I Malang beliau mengatakan bahwa ada beberapa kendala yang terkadang susah ditangani oleh kami dan kepala madrasah.

“karakter guru yang beragam sehingga sulit terkadang untuk diajak kerjasama dalam membangun lembaga ini, motivasi kerja memang juga menjadi sebab kurang produktifnya guru-guru disini.”⁹⁸

Dalam keorganisasian memang banyak kita menemui karakter yang berbeda, maka dari itu seorang pemimpin yang hebat seharusnya mampu membawa anak buahnya atau bawahannya untuk mencapai tujuan Bersama secara kerjasama, dalam madrasah ini telah dijelaskan bahwa kepala madrasah telah mampu membawa dengan baik selama 4 tahun ini, dengan menorehkan hasil yang berkualitas sebagai bukti nyata, dalam menghadapi karakter guru yang beragam maka kepala madrasah menggunakan cara kerjasama yang harmonis, menghargai setiap anggota, mengerti setiap karakter guru.

⁹⁸ Wawancara guru, pada 2 mei 2018 jam 11.00 WIB

Pernyataan lain juga dikatakan oleh Pak Syafa, guru Fiqih kelas 7, beliau mengatakan.

“rasa kebersamaan itu masih kurang sedikit, masih kurang dari harapan, andaikan lembaga ini dibangun dengan rasa kerjasama penuh maka akan cepat berkembang”.

Dari pernyataan beliau memang mungkin banyak berbagai karakter guru yang harus dihadapi kepala madrasah lalu bagaimana bisa mempersatukan keberbedaan itu menjadi satu tujuan memanglah sulit, tetapi sedikit hasil Analisa bahwa beliau sudah cukup mampu dalam mengendalikan rasa kebersamaan dan kerjasama dengan cara sikap yang santun tidak membawa keamarahannya atau arogan yang suka memerintah saja dan ini dibuktikan dengan kebanyakn guru menyatakan bahwa bapak kepala madrasah orngnyan kharismatik adem santai sopan dan selalu menghargai setiap bawahan.

“saya melihat bahwa sekolah ini dengan melihat kapasitas gurunya karakter yang banyak berbeda juga, intinya beliau bisa menghadapi berbagai karakter tersebut”.

Pernyataan ini dinyatakan oleh Ibu Ana guru IPA kelas 8. Memang menurut observasi bagaiman cara belaiiau berkomunikasi dan menjalin hubungan itu seolah tidak ada Batasan hubungan personal antara guru dan kepala madrasah, karena belaiiau mungkin sudah cukup tau berbagi karakter guru dan stafnya, hal inilah yang menjadikan mudah dalam menaklukkan kendala karakter yang diahapi.

b. Kendala dan solusi Eksternal

Kendala lain datang pada luar lingkungan madrasah yakni, dinyatakan oleh guru.

“MTsN I malang ini adalah madrasah negeri, maka dari itu seringkali mau tidak mau harus menerima guru – guru PNS dari kemenag, tanpa harus disaring dan diseleksi ketat terlebih dahulu.”⁹⁹

Inilah yang menjadi kendala dalam mengembangkan keprofesionalan guru demi tercipta dan tercapai sebuah lembaga unggul, karena komponen dan faktor pendukung lembaga unggul salah satunya adalah guru profesional, tetapi kepala madrasah ini mampu menyiasati hal tersebut, dengan cara membimbing dan mengadakan kepelatihan kepada guru yang kurang profesional, dan apabila sudah dilakukan hal-hal tersebut tetapi guru masih kurang ada peningkatan, maka terkadang bapak kepala mengembalikan guru tersebut pada kemenag.

Dari kendala lain yakni, adanya pembatasan gerak dari peraturan pemerintah, karena peraturan tersebut berbenturan dengan lembaga.

“adanya aturan bahwa guru yang telah tersertifikasi tidak boleh mendapatkan gaji tambahan dari Sekolah, padahal kerja dilembaga unggulan jelas jauh lebih berat dan lebih banyak, tetapi harus disamakan dengan sekolah lain, termasuk jam ngajar yang ketentuannya 24-40 Jam pelajaran, yang jelas di MTs sngat banyak guru mengajar lebih dari 30 jam pelajarannya, karena rombelnya banyak, sementara di sekoalh lain dengan rombel yang edikit 24 jam pelajaran sudah maksimal.”¹⁰⁰

⁹⁹ Wawancara guru, pada 2 mei 2018 jam 11.10 WIB

¹⁰⁰ Wawancara guru, pada 27 mei 2018 jam 09.05 WIB

Terkadang kesejahteraan guru itu penting, karena semangat kinerja apabila guru juga sejahtera dalam kehidupannya, termasuk tambahan gaji, yang mana memang dengan pemerintah tidak boleh mendapatkan gaji tambahan dengan begitu banyak jam mengajar dibandingkan Madrasah lain yang jam mengajarnya sedikit dan maksimal serta rombel yang sedikit dan disamakan dengan MTsN 1 Malang yang unggulan, inilah terkadang menjadi kendala menurunnya motivasi serta semangat dalam kinerja, namun dengan motivasi dan suri tauladan baik kepala madrasah menunjukkan bahwa semua itu untuk pendidikan harus dilakukan secara ikhlas, maka dari banyak sedikit guru berubah dalam pola pikir, setidaknya gaji mereka sudah berstandar, dan akhirnya pola pikir mereka berubah.

C. Ringkasan Temuan Penelitian

1. Pola Kepemimpinan Kolaboratif

Dari temuan ini sudah peneliti bahas diatas setidaknya ada beberapa temuan tentang pola kepemimpinan kolaboratif di MTsN 1 Malang, Yakni :

- a) Menghargai pendapat anggotanya, bagaimana beliau setiap rapat pasti menarik sebuah pendapat untuk diutarakan dari para guru, dan setiap pendapat akan ditampung lalu ditarik kesimpulan dan dikembalikan keputusan itu kepada para guru,

dan yang mempunyai pendapat yang bagus biasanya akan diberi reward.

- b) Melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, dalam hal ini bapak kepala madrasah menggunakan pengambilan keputusan secara musyawarah atau secara Bersama, pertama beliau mengadakan Rapim dengan para Waka, setelah itu pada waktu rapat akan diutarakan oleh bapak kepala madrasah dan ditanggapi oleh para guru dan karyawan, lalu ditarik kesimpulan dan disetujui secara Bersama.
- c) Melibatkan diri Bersama anggota dalam semua kegiatan, bapak kepala madrasah selalu menyempatkan dirinya untuk selalu mengikuti kegiatan dan berbaur dengan para guru, hal ini bertujuan agar tercipta hubungan kerjasama yang baik.
- d) Memberikan dorongan untuk selalu bekerjasama dan berbagi pendapat, dalam upaya menciptakan kerjasama untuk membangun lembaga pendidikan unggul, maka kepala madrasah memberikan dorongan untuk selalu bekerjasama dalam setiap tugas.

2. Strategi kepala dalam membangun Pendidikan unggul

- a) Menciptakan suasana yang harmonis dengan guru dan karyawan, dalam kepemimpinan salah satu strateginya adalah bagaimana cara memengaruhi bawahannya, dengan cara

menciptakan suasana nyaman dilingkungan madrasah terlebih dahulu.

b) Membangun kerjasama dengan luar lingkungan madrasah, membentuk kerjasama dengan luar seperti dengan instansi lainnya, komite, wali murid, itu semua dilakukan untuk mengembangkan madrasah menuju keunggulan.

c) Selalu meningkatkan kualitas Input, Proses, Output, dikatakan sekolah unggul adalah memaksimalkan seluruh sistem yang ada didalam lembaga, maka meningkatkan input dan outpu serta proses, sangatlah penting demi membangun lembaga Pendidikan unggul, dengan cara mencari Input yang baik dari segi murida dan guru, serta proses pembelajaran yang ditingkatkan standarnya dengan bekerjasama oleh lembaga yang professional serta dukungan sarpras yang sangat standarisasi, output yang benar-benar telah ditarget dengan baik.

3. Kendala dan solusi yang dihadapi dalam membangun lembaga Pendidikan unggul, dari segi internal sulit membangun jiwa kerjasama saling membantu untuk mencapai tujuan Bersama, karakter guru yang beragam membuat sulit mempersatukan tujuan dan hubungan kerjasama, solusi dari bapak kepala yakni terus berusaha menjalin hubungan, memotivasi agar tercipta kerjasama baik, mengerti bawahan dan selalu menghargai bawahan. sedangkan eksternal menerima guru

langsung dari Kemenag yang kadang tak sesuai dengan kebutuhan, solusi dari bapak kepala yakni dengan cara mendidik guru mengadakan seminar kepelatihan menjadi guru profesional, membudayakan disiplin kerja.

Tabel 4.2 Temuan Penelitian

No.	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1	Pola Kepemimpinan Kolaboratif di MTsN 1 Malang.	Pola yang digunakan dalam kepemimpinan kolaboratif oleh bapak kepala MTsN 1 ini meliputi : <ol style="list-style-type: none"> 1. Menghargai setiap pendapat anggotanya.¹⁰¹ 2. Melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan.¹⁰² 3. Melibatkan diri Bersama anggota dalam semua kegiatan.¹⁰³ 4. Memberikan dorongan untuk selalu bekerjasama dan berbagi pendapat.¹⁰⁴
2	Startegi kepemimpinan kolaboratif dalam membangun lembaga Pendidikan unggul.	Setelah pola pemimpin kolabratif diatas tersebut, maka kepala madrasah menggunakan stratgei untuk mencapai dalam pembangunan madrasah unggul, yakni sebagai berikut : <ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan suasana yang harmonis dengan guru dan karyawan.¹⁰⁵

¹⁰¹ Hasil Wawancara, Bab IV, Hal-82

¹⁰² Hasil Wawancara, Bab IV, Hal-83

¹⁰³ Hasil Wawancara, Bab IV, Hal-91

¹⁰⁴ Hasil Wawancara, Bab IV, Hal-94

		<p>2. Membangun kerjasama dengan luar lingkungan madrasah.¹⁰⁶</p> <p>3. Selalu meningkatkan kualitas Input, Proses dan Output.¹⁰⁷</p>
3	Kendala dan solusi yang dihadapi dalam membangun lembaga Pendidikan unggul.	<p>Tentu tidak mungkin berjalan lancar dari beberapa pola dan strategi, pasti ada kendala didalamnya, beberapa kendala yang ditemukan pada saat penelitian antar lain yakni, kendala internal meliputi guru yang kadang sulit diajak kerjasama, serta pola pikir dan kepribadian yang berbeda sehingga kadang sulit menyatukan untuk terjalin kerjasama, serta dalam eksternalnya meliputi menerima guru tidak sesuai dengan kebutuhan, terkadang kurang profesional, tekanan jam mengajar yang tinggi tetapi gaji sama dengan sekolah biasa, kesejahteraan guru kurang karena tekanan yang ada, dan sulisnya dari kepala madrasah dengan terus mencontohkan bagaimana menghargai orang lain memotivasi untuk saling bekerjasama dan mengadakan kepelatihan keprofesionalan guru, mewujudkan disiplin kerja.¹⁰⁸</p>

¹⁰⁵ Hasil Wawancara, Bab IV, Hal-96

¹⁰⁶ Hasil Wawancara, Bab IV, Hal-98

¹⁰⁷ Hasil Wawancara, Bab IV, Hal-102

¹⁰⁸ Hasil Wawancara, Bab IV, Hal-111-13

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pola Kepemimpinan Kolaboratif di MTsN I Malang

Hersey dan Blanchard dalam Koesmono mengatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai pada semua kondisi dalam suatu organisasi, tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya (Pengikut, atasan dan rekan kerja).¹⁰⁹ dan salah satu kepemimpinan yang bermodel mengakomodasi lingkungan tersebut adalah kepemimpinan kolaborasi.

Kepemimpinan kolaboratif didefinisikan oleh Louis dan Miles yang mana kepemimpinan yang baik adalah usaha bersama yang melibatkan banyak orang. Agar sebuah Implementasi Visi bisa efektif maka dalam organisasi pembagian tugas sesuai dengan kompetensinya adalah sangat penting.¹¹⁰ Di MTsN I Malang ini bapak kepala madrasah telah membagi tugas sesuai dengan keprofesionalan setiap guru, beliau sendiri mengatakan bahwa kami akan memberikan tugas dan Jobdis sesuai dengan apa potensi yang dimiliki seorang guru tersebut. Selain itu karakter beliau dalam hasil Observasi, bapak kepala adalah seorang yang berkepribadian halus santun serta komunikatif yang baik, dalam mengerjakan suatu tugas bapak selalu

¹⁰⁹ Koesmono H, *Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya*.2007. Hal-32

¹¹⁰ Helen Telford, *Transforming Schools through Collaborative Leadership*, (Washington D.C, 1996). Hal-9

mengajak bawahan untuk saling berperan dalam setiap tugas, ini adalah salah satu karakteristik seorang pemimpin berkolaboratif. sekaligus menunjukkan bahwa beliau adalah pemimpin yang menggunakan kerja tim, cara beliau memberikan tugas, dan setiap acara olimpiade beliau membentuk TIM dari guru yang menangani Olimpiade tersebut. Tim tersebut akan memberikan laporan serta tugas tersebut akan dikontrol oleh bapak kepala madrasah sendiri, melalui rapat beliau juga tidak mengambil sebuah keputusan secara sepihak, namun beliau menggunakan keputusan Bersama yang mana pendapat itu juga di ambil dari guru itu sendiri dan setiap rapat kepala madrasah memberikan kesempatan serta dorongan untuk memberikan pendapat tentang program yang tujuannya untuk mengembangkan madrasah dan suatu rencana yang telah disepakati Bersama akan dilaksanakan Bersama di evaluasi Bersama dikontrol secara Bersama-sama, jadi semua saling keterkaitan dan ketergantungan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang beliau gunakan adalah kepemimpinan TIM atau Kolaboratif yang sama seperti teori Hill, Kepemimpinan Kolaboratif/Tim sebuah kelompok bukan sekedar kelompok tetapi saling ketergantungan anggota satu dengan lainnya dalam mengkoordinir aktivitas mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹¹¹ Tokoh lain juga berpendapat yakni Rubin, mengatakan bahwa

¹¹¹ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan*, (Jakarta Barata:Indeks, 2017). hal-271

Kepemimpinan kolaboratif adalah Tujuan Hubungan dimana semua pihak menyatakan secara strategis bekerjasama dalam mencapai hasil Bersama.¹¹²

Dari hasil penelitian dan kajian teori maka dapat diambil kesimpulan bahwa yang digunakan Kepala Madrasah dalam memimpin di MTsN I Malang adalah cara Kepemimpinan Kolaboratif yang mana dalam kepemimpinan tersebut lebih mengutamakan sebuah proses kerjasama dari pengambilan keputusan sampai pelaksanaan. Dan dalam kepemimpinan kolaboratif mempunyai pola atau karakter kepemimpinan yang digunakan yakni menurut Hallinger dan Heck, beberapa karakteristik diantaranya, pemimpin selalu menghargai pendapat dan ide-ide guru, memberi kepercayaan terhadap penilaian profesional guru, pemimpin memberi reward untuk kinerja guru yang baik, pemimpin dan guru saling bekerjasama dalam mengambil sebuah keputusan, pemimpin memberikan dorongan kepada guru untuk selalu berbagi ide,¹¹³ dari beberapa karakter yang telah disebutkan bahwa yang sesuai dengan teori Hallinger dan Heck yang peneliti temukan yakni.

1. Menghargai pendapat Anggota

Menurut tokoh Luis dan Miles mengatakan dalam penelitiannya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang sukses adalah yang

¹¹² Wan Noor Adzmin Binti Mohd Sabr, *Tesis, Pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional bagi memperkasakan Pendidikan matematika sekolah rendah* (Institut kepemimpinan Pendidikan universitas Malaya kuala lumpur 2017) Hal-45

¹¹² Berrin burgaz, artikel. *The features of schools which conducted a Comenius project an evaluation of features in terms of collaborative leadership characteristics.* (Elsevier:Universitas sakarya.2015) hal-339

¹¹³ Ibid hal-340

mampu menghargai kehadiran orang lain, baik itu guru, orang tua atau siswa tanpa takut kehilangan control dan mampu menyambut serta membentuk TIM dengan pihak-pihak karyawan serta dengan tetap memantau kemajuan mereka.¹¹⁴ Dalam hal ini yang dimaksud dalam menghargai kehadiran orang lain yaitu ikut peran serta mereka dalam mengembangkan program, bapak kepala madrasah sudah menghargai para anggotanya, nyatanya setiap rapat beliau kebanyakan mengambil kesimpulan dari pendapat mereka untuk dijadikan program. Karena guru yang membentuk TIM serta orang tua siswa itu adalah kumpulan kekayaan pemikiran, banyak sekali gagasan datang mereka karena mereka adalah TIM dan merekalah yang merasakan pelayanan serta dampak dari perkembangan madrasah tersebut.

Menurut hasil penelitian bapak kepala madrasah tidak hanya menghargai tentang pendapat saja namun juga menghargai sebuah hasil kinerja dari anak buahnya atau bawahannya sehingga para guru dan bawahannya itu sangat menghargai beliau.

Hal ini sesuai dengan karakteristik kepemimpinan kolaboratif yakni salah satunya menghargai pendapat dan ide-ide dari para guru dan karyawan¹¹⁵ dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala madrasah beliau Pak Samsudin selalu menghargai sebuah program atau pendapat yang diutarakan oleh beberapa guru atau staf, contohnya

¹¹⁴ Helen Telford. Ibid. Hal-9

¹¹⁵ Berrin burgaz, Ibid hal-339

ketika rapat bahwa/ Pak Samsudin selalu memberikan waktu untuk berpendapat, Bapak sarpras Pak Amin Mengatakan memang ada waktu khusus untuk berbagi pendapat dan memutuskan sesuatu yang sekiranya bisa diputuskan secara Bersama saat rapat dilaksanakan.

Selain itu agar guru termotivasi dan merasa di hargai semua jasa dan pendapatnya maka beliau terkadang memberikan reward pada guru tersebut, beliau memberikannya berbagai bentuk variasi penghargaan, seperti ucapan terimakasih, barang yang bermanfaat bagi kegiatan Pengajaran di madrasah, dan rekreasi, hal ini sesuai dengan karakter yang kepemimpinan kolaboratif yakni, pemimpin selalu memberikan penghargaan pada guru, karena usaha dan idenya¹¹⁶, hal yang akan didapatkan dari sebuah penghargaan yang diberikan pada guru yang berusaha dan bereksistensi di lembaganya adalah sebuah semangat serta kinerja yang meningkat, karena merasa benar diperhatikan oleh atasan dan merasa dihargai sebuah kerja keras yang dilakukan untuk madrasah. O'Leary mengatakan dalam salah satu syarat penyelenggaraan kepemimpinan kolaboratif yakni salah satunya, kepemimpinan kolaboratif membutuhkan Inovasi, Kreativitas dan fleksibilitas untuk meningkatkan organisasi, maka dalam pencapaian tersebut, seorang pemimpin kolaboratif memang harus bsia

¹¹⁶ Ibid, Hal-339

menghargai setiap gagasan dan kinerja guru, agar tetap terus muncul Inovasi dan kreativitas dari para guru dan karyawan.¹¹⁷

2. Partisipan

Dalam pengambilan suatu keputusan dilihat dari hasil riset oleh Miles dan Mangold mengatakan TIM yang kuat adalah yang mampu mengambil keputusan secara tim, dan seluruhnya pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang mendukungnya secara kerjasama/Tim.¹¹⁸ jadi bagaimana bapak kepala madrasah di MTsN dalam mengambil keputusan sudah sangat baik yang mana keputusan itu diambil secara kerja tim atau musyawarah.

Dalam hasil observasi dan wawancara serta telaah data dari rencana startegi MTsN I Malang, bahwa pengambilan sebuah keputusan dalam madrasah ini adalah dengan cara bermusyawarah yang mana sering dilaksanakan setiap dua minggu sekali jumat kedua, jadi diambillah sebuah keputusan Bersama yang mana dipimpin oleh kepala madrasah langsung, model yang digunakan oleh bapak kepala ini sama dengan teori yang dikatakan oleh Ansell and Gash, yakni beberapa lembaga publik bekerjasama untuk terlibat pengambilan keputusan secara kolektif yang bersifat formal dengan tujuan untuk

¹¹⁷ Ella Wargadinata, *Jurnal Administrasi Pemerintah Daerah*, Volume 8 edisi 1, Juni 2016 Hal-7

¹¹⁸ Miles SJ. Mangold G, *The Impact Team Leader Performance on Team Members Satisfaction. The suboedinate's perspective. Journal Team Performance Management*, 2002. Hal-113-121

mengelola program-program.¹¹⁹ Kepala Madrasah mengatakan bahwa, biasanya beliau melihat SDM guru dahulu lalu menentukan model kepemimpinan, melihat guru di MTsN I sudah profesional semua dalam bidangnya, maka kami menggunakan kerjasama dengan cara kita bangun secara Bersama-sama, dikawal secara Bersama-sama, dan perencanaan yang dibuat secara Bersama-sama. Hal ini sesuai dengan ciri dari model kepemimpinan kolaboratif yakni pemimpin dan guru bekerjasama dalam mengambil sebuah keputusan¹²⁰, dampak yang diterima dalam sebuah keputusan Bersama adalah bagaimana semua merasa memutuskan Bersama dan akhirnya harus tanggung jawab secara Bersama-sama seolah-olah lembaga ini adalah milik Bersama dan harus dibangun secara Bersama, Parker mengatakan kerjasama dalam tim yang dipimpin oleh seseorang yang mau berkolaboratif dengan bawahannya maka akan membentuk kerjasama yang efektif, dari kerjasama yang efektif maka hasil dari pengambilan sebuah keputusan akan menghasilkan sebuah produktifitas yang lebih besar.¹²¹

Dari hasil penelitian wawancara dengan Bapak Amin sarpras yakni pada hari jumat, ketika beliau punya ide atau gagasan beliau menyampaikan apa harapan beliau, dan didalam rapat tersebut akan dibuka sesi dialog yang mana di peruntukkan kepada guru, jadi dari sesi itu pendapat dari guru-guru diambil dan dijadikan satu lalu

¹¹⁹ Ella Wargadinata, Ibid, Hal-11

¹²⁰ Berrin burgaz, Ibid, Hal-339

¹²¹ Peter G. Northouse. Ibid, hal-272

dikembalikan lagi dan diambil sebuah keputusan. Beliau juga memberikan info terbaru tentang kemadrasahan yang aman disampaikan kepada para waka terlebih dahulu dan para waka diminta untuk memberikan pendapatnya lalu baru dibawa ke rapat umum yaitu Bersama seluruh guru untuk di ambil sebuah keputusan. Gray Mengatakan bahwa karakter dan prinsip dari sebuah kepemimpinan kolaboratif yakni akan menghasilkan hasil yang memuaskan bagi semua pihak yang terlibat.¹²² Menurut teoeri tersebut dikatakan bahwa kepemimpinan kolaboratif dalam mengambil sebuah keputusan akan terlahir atau menghasilkan sebuah keputusan yang memuaskan dan yang terlibat didalamnya akan merasa puas, karena dalam kepemimpinan kolaboratif lebih mengutamakan sebuah kerjasama yang mana diambil keputusan Bersama dari berbagai pihak.

Pada saat rapat dimana kepala madrasah membuka dialog dan memberikan kesempatan semua guru berpendapat, dan didalam rapat tersebut kebetulan juga ada guru yang mewakili dari madrasah mengikuti seminar, maka dishare atau dibagikan informasi itu setelah rapat yang telah diambil keputusan dan yang terkhir uniknya disini kepala madrasah memberikan kesempatan guru agama untuk memberikan motivasi dari sisi keagamaan agar semanagat terbakar dan kinerja tinggi.

¹²² Ella Wargadinata, Ibid, Hal-7

Dari segi agama sebuah keputusan yang diambil secara Bersama atau musyawarah, karena dalam musyawarah akan menghasilkan kekuatan lebih dan hasil yang maksimal. Allah Berfirman dalam surat Al-Imran ayat 159 :

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ طَفَايِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya : dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah, sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepadaNya.¹²³

Dari ayat diatas ini memang lembaga yang dipimpin oleh Pak Sam adalah cara yang sama sesuai landasan ayat tersebut, yakni sebuah musyawarah yang aman diambil sebuah keputusan Bersama dan dilaksanakan secara Bersama.

3. Melibatkan diri bersama anggota dalam semua kegiatan

Bolman dalam Helen mengatakan beberapa elemen Kolaborasi yakni mendengarkan komunikasi yang jujur dan sering berbaur dengan para karyawan.¹²⁴ Dalam kaitannya dengan teori tersebut bahwa beliau selalu berusaha menyempatkan mengikuti kegiatan yang ada di

¹²³ Al-Quran, Al-mumayyaz, Al-Qur'an Tajwid Warna, Transliterasi Perkata, Terjemah Perkata (Bekasi : Cipta Bagus Segara. 2014)

¹²⁴ Helen Telford. Ibid. Hal-23

Madrasah, menurut bu laili mengatakan dalam wawancara itu, bapak kepala madrasah banyak menyempatkan waktunya untuk andil pada kegiatan madrasah, tujuan dari bapak kepala madrasah adalah untuk memberi contoh baik dan mendongkrak motivasi para karyawan dan guru serta contoh kebersamaan kepada anggota lainnya, bahkan sangat kecil sekali ketidak hadiran beliau pada kegiatan-kegiatan dimadrasah.

Beberapa elemen lainnya menunjukkan bahwa Bolman mengatakan rasa komunitas yang kuat, hubungan staf yang positif serta sering berbagi kekuatan, serta tanggung jawab bersama¹²⁵ akan menciptakan hubungan kerjasama yang baik dan kuat. Dan dalam MTsN 1 Malang ini dibentuk melalui kepala madrasah sering berbaur dengan para bawahan agar semua itu tercipta dan terbentuk. Kepala madrasah ini memang sangat rendah hati sekaligus disiplin, hal ini ditunjukkan dengan beliau mengikut kegiatan tidak hanya soal kegiatan formal saja, namun kegiatan nonformalpun beliau jarang sekali absen, dan berusaha selalu mengikuti kegiatan itu, misalnya saja seperti kegiatan dzikir yang dilakukan secara bergilir dilakukan dirumah bapak ibu, beliau sendiri mengatakan bahwa untuk meningkatkan kerjasama kepada bapak ibu guru kami adakan juga kegiatan nonformal kegiatan dzikir bersama pada hari jumat setiap sebulan sekali. Menurut tokoh Hill, bahwa kepemimpinan kolaboratif adalah bagaimana sesama anggota saling ketergantungan saling

¹²⁵ Helen Telford. Ibid. Hal-24

bekerjasama saling mengkoordinir dalam aktivitas.¹²⁶ Hal ini sesuai dengan teori yang dinyatakan oleh Hill bahwa kepemimpinan kolaboratif saling berusaha bergantung selalu bekerjasama, inilah yang mencoba ditunjukkan oleh bapak kepala madrasah, yakni selalu berusaha mencontohkan kerjasama, berusaha mengikuti setiap kegiatan yang dilakukan dalam madrasah.

4. Memberikan Motivasi untuk selalu bekerjasama dan Berbagi pendapat

Dari hasil penelitian dijelaskan bahwa bapak kepala madrasah disini selalu memberikan dorongan kepada para guru dan staf agar semangat selalu terjaga dalam berkinerja baik, menurut Bapak Mas'udi sebagai humas di madrasah tersebut ketika rapat terjadi kami selalu disinergikan dan diminta untuk memberikan pendapat, menurut teori yang dikemukakan oleh Hallinger dan Heck yakni pemimpin memberikan dorongan kepada guru untuk selalu bekerjasama dan berbagi ide¹²⁷, dari hal yang didapat dalam dorongan dari kepala madrasah tersebut adalah bagaimana kerjasama dan akan terbentuk, dan program-program meningkat karena berbagai ide didorong dari guru-guru, akhirnya akan muncul ide-ide baru dan program atau

¹²⁶ Peter G. Northouse. Ibid hal-271

¹²⁷ Berrin burgaz, Ibid, Hal-339

perencanaan baru, dari hasil penelitian disebutkan bahwa bapak kepala madrasah selalu memberikan dorongan kepada personal setiap guru.

Parker mengatakan bahwa pemimpin adalah sebagai faktor keefektifan tim yang harus berjalan dengan baik.¹²⁸ Dari teori dan hasil penelitian kepala madrasah adalah kunci keefektifan dalam mendorong sebuah semangat dan mensinergikan guru untuk memberikan suatu ide dan gagasan baru dalam memajukan lembaga. Beliau selalu menyerukan untuk selalu menghargai dan mempersatukan pendapat, ini adalah bentuk dorongan yang baik dan positif, karena terkadang memimpin orang banyak tidak selalu satu tujuan dan sevisi misi, maka dari itu tugas pemimpin mengefektifkannya dan menuntun menjadikan satu tujuan.

Menurut tokoh Smith mengatakan bahwa Motivasi yang menggambarkan suatu/serangkaian proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu, kekuatan atau Motivasi itu bisa bermacam-macam seperti sosial, spiritual atau finansial.¹²⁹ Bapak kepala madrasah selalu memberikan sinerginya untuk mencari pendapat pada rapat pimpinan jadi beliau memotivasi melalui social, sedangkan untuk penguatan motivasi spiritual beliau saat rapat memberikan waktu untuk guru agama memotivasi lewat kajian spiritual atau keagamaan islam, sedangkang secara finansial bapak

¹²⁸ Peter G. Northouse, Ibid hal 273

¹²⁹ Koesmono H. Ibid-Hal-32

selalu memberikan semangat atas kinerja yang baik serta kerjasama tim yang baik dengan para guru lain dengan diberi hadiah seperti laptop atau barang lain penunjang pembelajaran.

B. Strategi Pemimpin Kolaboratif dalam Membangun Lembaga Pendidikan

Unggul

1. Menciptakan Suasana yang Harmonis dengan Guru dan Karyawan

Secara terminologis Pendidikan Unggulan menurut Kementerian Pendidikan Nasional ialah sekolah atau madrasah yang dikembangkan untuk mencapai sebuah lulusan yang berkualitas.¹³⁰ Untuk mencapai hal tersebut maka yang dibutuhkan adalah Input dari proses Pendidikan, seperti Manajemen, Guru, Tenaga Pendidik, layanan Pendidikan dan sarpras Pendidikan harus menunjang dan diarahkan ke hal tersebut, maka dari itu salah satu agar guru dan tenaga pendidik searah dengan hal tujuan definisi madrasah unggul maka sebagai kepala madrasah harus pandai membawanya, salah satunya dengan strategi menciptakan suasana yang harmonis dengan para guru dan karyawan yang ada, agar proses mempengaruhi bawahan dalam tujuan lebih mudah.

¹³⁰ Muhammad, Konsep *Pengembangan Madrasah Unggul, kreatif*, Vol. 4, No. 1 (Januari 2009). Hal-39

Salah satu starteginya yakni memberikan motivasi yang terus menerus agar membentuk suasana harmonis. Mondy Noe dalam Koesmono mengatakan bahwa the organization's research indicates that some jobs are generally perceived as being more stressful than others. Some of the less stressful jobs are held by workers who have more control over their jobs are held by workers who have more control over their jobs, such as college professors and master craftspersons.¹³¹ Dan apabila motivasi tinggi dari kepala madrasah tersampaikan dengan baik maka tidak menutup kemungkinan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga komitmen berorganisasi akan tumbuh maksimal, tugas dari atasan yang tanpa tekanan diberikan akan memengaruhi semangat kerja guru. Dan disatu sisi lain akan tercipta suasana harmonis tercipta maka semua akan bisa di pegang penuh oleh kepala madrasah dalam melakukan pembangunan madrasah unggul, seperti halnya beliau adalah orang yang sangat bisa menciptakan kondisi yang bisa membuat nyaman semuanya serta termotivasi, bisa merangkul semua bahkan apabila ada masalah beliau selalu menyelesaikan dengan bermusyawarah, bisa membuat nyaman kepada seluruh karyawan dan guru yang ada, menurut Bu Ana beliau sering berusaha menciptakan suasana harmonis yang akan berdampak terhadap hubungan yang menjadi lebih

¹³¹Koesmono H.Ibid. Hal-32

baik, beliau selalu memerhatikan semua orang tanpa terkecuali itu guru yang berkinerja kurang baik maupun kinerja yang sudah bagus.

Seperti halnya yakni cara meningkatkan hubungan tim yang baik dan harmonis :

- a) Pelatihan anggota tim dalam keterampilan antar pribadi
- b) Berkolaborasi (melibatkan, memasukkan)
- c) Mengelola konflik (menghindari Konfrontasi, mempertanyakan ide)
- d) Membangun komitmen dan semangat tim (bersikap optimis, melakukan inovasi, memiliki visi, melakukan sosialisasi, memberikan imbalan/reward, memberikan pengakuan)
- e) Memuaskan kebutuhan setiap anggota (memberikan kepercayaan pada anggota, mendukung dan memberi saran)
- f) Memberi contoh perilaku yang etis dan bermoral (adil, konsisten dan normatif).¹³²

Cara Bapak kepala madrasah dalam menjalin hubungan sudah sangat tergambar dalam beberapa cara diatas, beliau selalu memberi contoh bersikap harmonis, memuaskan anggota dan lain sebagainya, memberikan fasilitas penuh dalam setiap program dan kebutuhan guru untuk menunjang kinerjanya, cara beliau mengelola konflik sangat baik, karena setiap guru yang bermasalah tidak akan di marahi di depan guru lain, namun cara beliau adalah memanggilnya dan mencari

¹³² Peter G Northouse, Ibid hal-280

permasalahan terdahulu setelah itu baru memberikan motivasi dan solusi serta nasehat agar guru tersebut semangat dalam menyelesaikan masalahnya tersebut.

Menurut Bapak Muji bahwa beliau selalu memberikan arahan yang baik dan halus serta tegas, inilah yang membuat kami merasa dihargai dan inilah yang diciptakan beliau suasana hubungan yang sangat enak dan harmonis, tanpa ada marah-marah dan perselisihan, beliau selalu menghindari konflik dan berusaha menciptakan suasana yang harmonis. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh O'leary mengatakan salah satu dari syarat penyelenggaraan kepemimpinan kolaboratif harus mempunyai komitmen dalam menciptakan suasana yang kondusif ketika manajemen organisasi serta lebih mengedepankan penilaian kinerja secara objektif perindividu.¹³³ Bagaimana kepala madrasah disini telah melaksanakan kepemimpinannya dengan baik, dengan cara beliau juga tidak menekan namun memberikan kesan harmonis hangat dengan para guru dan karyawan, ini yang membuat semuanya menjadi baik dan mudah diatur.

2. Membangun Kerjasama dengan Luar Lingkungan Madrasah

a) Instansi

¹³³ Ella Wargadinata, Ibid, Hal-11

Selain membangun kerjasama dengan guru adalah cara bagaimana instruksi dalam melaksanakan tugas menjadi mudah, yang mana tujuannya adalah mengembangkan madrasah lebih mudah karena kerjasama yang terjalin, bapak kepala madrasah juga membangun kerjasama dengan luar madrasah.

Membangun jaringan sosial salah satunya sebagai karakter lembaga unggul, yakni madrasah perlu memiliki kecerdasan sosial, madrasah tetap mampu survive dalam masyarakat, bukan hanya berbangga dalam hasil out put saja namun juga ditentukan oleh jalinan hubungan dengan stakeholders dan para pengguna jasa, salah satunya mempertahankan kepercayaan stakeholders terhadap keunggulan madrasah dengan mempertahankan citra dan meningkatkan kinerja organisasi madrasah unggul.¹³⁴

Madrasah/sekolah Unggulan mempunyai hubungan kerjasama yang baik dengan berbagai instansi, terutama yang serumpun seperti sesama Pendidikan serta instansi yang dapat mengembangkan kompetensi siswa, dengan adanya hubungan yang baik maka membangun lembaga Pendidikan unggul akan lebih mudah.¹³⁵

Seorang tokoh yakni Kim mengatakan bahwa Kolaborasi yakni kerjasama antar sesama organisasi untuk mencari keuntungan

¹³⁴ Muhammad, *Ibid.* Hal-45

¹³⁵ *Jurnal Pendidikan Penabur*. Vol. 6., No. 8 (Juni 2007) Hal-8

bersama,¹³⁶ Ditunjukkan dalam hasil penelitian, bagaimana kerjasama diluar lingkungan madrasah diawali dengan rencana dari humas, biasanya berbentuk sosial yakni memberikan shodaqoh kepada madrasah lain yang sangat kurang memadai standarnya, hal ini bertujuan membentuk juga kepribadian dari siswa tersebut, kerjasama lain dijalin dengan desa, yakni dalam acara PHBI dan PHBN, bagaimana disini kerjasama yang saling menguntungkan, dimana desa juga merasa diuntungkan karena acaranya diisi dengan penampilan, dan keuntungan dari pihak madrasah berkesempatan menunjukkan diri sebagai madrasah yang unggulan dan penuh keterampilan yang mampu dikembangkan oleh madrasah. Ini akan berpengaruh pada kaulitas yang sangat tidak bisa diragukan oleh masyarakat, dan perkembangannya MTsN ini bisa dikenal dan akhirnya rasio pendaftar juga semakin bertambah, seleksi siswa kompeten yang tinggipun tercapai.

Madrasah ini juga menjalin dengan beberapa kampus tetangga madrasah tersebut seperti UB, UMM, UIN, BRI, BNN, hal untuk mendukung kepegawaian di madrasah tersebut. serta terkadagn siswa MTsN melakukan penelitian di Lab salah satu kampus, semua itu untuk penguatan SDM, istilahnya pendukung sarpras, karena Lab kampus lebih terstandar dan komplit. Semua kerjasama tersebut berdampak pada peningkatan dan perkembangan dari keterampilan siswa.

¹³⁶ Ella Wargadinata, Ibid, Hal-7

Hasil penelitian diatas sesuai dengan pernyataan Hill, yakni ada beberapa point :

- 1) Berinteraksi dan membantu aliansi diluar lingkungan anggota. (mencari informasi tentang pandangan tim dari padangan luar tim)
- 2) Memberikan pengaruh positif dan mewakili anggotanya di luar lingkungan.
- 3) Menegosiasi dukungan diluar lingkungan anggota dan membentuk pengakuan atas kerja anggotanya.
- 4) Menilai indikator diluar lingkungan anggotanya untuk membangun keefektifan anggotanya (indikator survey, evaluasi dan kinerja)
- 5) Berbagi informasi kepada anggotanya dari luar lingkungan.¹³⁷

Dari beberapa point diatas telah dilaksanakan oleh bapak kepala madrasah demi tujuan mengembangkan organisasi dan lembaga yang dikelola. Hal ini menunjukkan bahwa beliau memang menggunakan cara kerjasama seperti kepemimpinan kolaboratif.

- b) Kerjasama dengan Komite, Masyarakat dan tutor Ekstra dalam program pembangunan madrasah unggul bapak kepala madrasah selalu menggunakan strategi salah satunya yakni kerjasama dengan pihak luar madrasah untuk mencari penghubung atau pendukung

¹³⁷ Peter G Northouse, Ibid hal-281

dalam melaksanakan program pengembangan madrasah menjadi unggul, dijelaskan dalam hasil penelitian yakni, dalam mendapatkan kerjasama baik dengan wali murid maka sering diadakan rapat yang media perantaranya adalah komite dan komite disini selalu menjelaskan program dengan baik dana apa yang dibutuhkan madrasah selalu dijelaskan dengan baik oleh para komite, dan bukan itu saja, sikap kepala madrasah kepada setiap orang yang terkenal kharismatik dan sopan santun serta halus dianggap berhasil dalam mengajak lawan bicara berinteraksi baik dan menjalin hubungan secara baik.

Dalam Agus Maimun dikatakan bahwa madrasah dalam mengembangkan kepercayaan masyarakat hendaknya memberikan kepercayaan penuh dengan membuktikan kaulitas madrasah yang baik, agar dukungan masyarakat selalu tercipta.¹³⁸ Hal ini sesuai dengan cara kepala madrasah yang digunakan dalam membangun kerjasama baik dengan masyarakat dan wali murid serta komite, berusaha untuk tidak mengecewakan dalam kaulitas, maka haruslah didorong dengan guru yang profesional serta sarpras yang memadai.

Epstein dan Sheldon mengatakan bahwa kerjasama sekolah, masyarakat dan keluarga merupakan konsep yang berupa multidimensional yang mana guru, keluarga, masyarakat, dan pengelola madrasah bertanggung jawab bersama dalam meingkatkan dan

¹³⁸ Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif Era Kompetitif*, (Malang : UIN Maliki Press, 2010). Hal-84

mengembangkan akademik siswa dan akan berdampak perkembangan dan peningkatan siswa. Yang dimaksud multidimensional disini kerjasama yang mencakup kerjasama berbagai hal atau dimensi.¹³⁹ dalam teori tersebut dijelaskan bahwa kerjasama dengan para pihak luar akan menunjang perkembangan madrasah dan siswa itu sendiri, kepala madrasah disini telah melakukannya dan sesuai dengan tujuan madrasah tentang kerjasama dengan pihak luar, dan keuntungan tersebut diraih dengan adanya dukungan setiap program yang diadakan oleh madrasah, dan dikawal oleh para orangtua dan guru serta instansi yang diajak kerjasama.

3. Selalu Meningkatkan Kualitas Input, Proses, Output

a) Input

Dalam strategi meraih input yang baik, kepala madrasah MTsN menggunakan strategi bagaimana MTsN itu mampu membuktikan bahwa Madrasah ini unggul dalam segi prestasi dan pembelajaran, sering menampilkan diri atau unjuk prestasi di acara masyarakat, hal ini sebagai bentuk promosi, hal ini agar dapat menarik kepercayaan masyarakat, bahwa MTsN 1 Malang mampu mengembangkan potensi dari peserta didik, maka para orang tua menjadi tidak ragu untuk mendaftarkan putra-putrinya.

¹³⁹ Nurul Arifiyanti, *Kerjasama Antara Sekolah dan Orangtua Siswa di TK Sekelurahan Triharjo Sleman*, (Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2015) Hal-18-19

Mulai dari hasil prestasi mengikuti lomba yang disuguhkan waktu penampilan acara yang kerjasama dengan desa, inilah salah satu cara menarik sebuah input yang berkualitas. Setelah strategi dipakai oleh lembaga maka yang dilakukan lembaga yakni menyeleksi secara ketat, proses input yang dilakukan yakni melalui beberapa jalur, *Pertama* jalur unggulan dimana siswa kelas 4-5 yang mempunyai peringkat dikelasnya dengan peringkat 1-3, *Kedua* jalur regular yang mana tes dilakukan dengan jalur prestasi akademik maupun non akademik, *Ketiga* jalur terpadu diperuntukkan khusus MIN I Malang dimana dibatasi dengan rata-rata nilai rapot mulai kelas 3-6 dengan nilai 8,5, secara ketat tetap dites.

Hal ini menunjukkan bahwa lembaga ini persis menggunakan peraturan Depdikbud 1994 dalam muhaimin dan suti'ah, yakni Masukan (input) siswa diseleksi secara ketat dan menggunakan kriteria yang telah ditentukan serta prosedur yang ditetapkan dan dapat dipertanggung jawabkan, kriterianya meliputi, prestasi belajar yang berkualitas dengan tanda angka rapor yang baik dan nilai Ebtanas murni, hasil tes akademik, skor yang baik dalam bidang intelegensi dan kreatifitas. Yang terakhir tes fisik.¹⁴⁰

Hal ini sesuai dengan teori dan hasil penelitian bagaimana di MTsN ini memperketat input agar terjaring siswa yang berkompetensi tinggi.

¹⁴⁰ Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Prabowo. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta : PT. Kharisma Putra Utama. 2009) hal-70

Daniel Goleman dalam bukunya menyatakan bahwa kemampuan mengenal diri serta lingkungannya ialah kemampuan yang akan memengaruhi melihat dirinya dan lingkungannya secara objektif dan analisis, serta kemampuan merespon secara tepat yang membutuhkan kecerdasan otak serta kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual,¹⁴¹ sebagai calon siswa baru maka hendaknya dapat diukur aspek-aspek tersebut. sehingga tujuan dari tes seleksi tidak hanya bertujuan menolak dan menerima seorang siswa, namun jauh harapan dan tujuan untuk mengukur sebuah kecerdasan anak yang mana tujuan selanjutnya yakni mengembangkan kecerdasan tersebut.

b) Proses

Dalam MTsN ini untuk mengembangkan kecerdasan siswa yang telah diterima sesuai tes, maka untuk mengoptimalkannya di madrasah tersebut menggunakan strategi Proses pembelajaran dengan menggunakan cara kerjasama yang mana pembelajaran di MTsN I tidak selalu menggunakan buku dari pemerintah, namun dalam madrasah ini diadakan pengembangan standar dan materi, melalui buku materi Cambridge. Dan siswa disini juga akan mendapatkan sertifikat dari Cambridge sesuai standar dari Cambridge. Selain itu dalam program jenis Prestasi dilakukan pengkhususan pada jenis itu untuk mendongkrak kemampuan dan potensi siswa siswa tersebut. namun hal ini juga didukung guru yang profesional ditunjukkan dengan lulusan

¹⁴¹ Jurnal Pendidikan Penabur.Ibid.Hal-6

guru disana rata-rata S2, yang mana sangat mumpuni sekali dalam bidangnya masing-masing.

Dengan guru yang profesional maka pembelajaran akan berjalan dengan baik serta ditunjang dengan pembelajaran yang sudah bekerjasama dengan Cambridge akan menunjukkan hasil yang maksimal, berikut data kerjasama dengan pihak luar untuk menunjang proses pembelajaran dan pengembangan potensi siswa, yakni :

Tabel 5.1 Pembinaan Prestasi Unggul

Jenis Prestasi	Pembinaan prestasi unggulan
Olimpiade (IPA, Matematika, IPS)	<ul style="list-style-type: none"> •Memasukkan materi olimp pada kurikulum tambahan siswa olimpiade •Bekerjasama dengan mahasiswa yang berpengalaman dibidang olimpiade baik nasional maupun internasional
Bahasa	Bekerjasama dengan Tim TBI
KIR (Karya Ilmiah Remaja)	Bekerjasama dengan mahasiswa prestasi Brawijaya dibidang penelitian
Olah raga	Bekerjasama dengan pelatih-pelatih baik skala lokal maupun nasional Bekerjasama dengan beberapa club olah raga
Seni	Melibatkan guru seni yang sudah berpengalaman dibidangnya.
Jenis Prestasi	Pembinaan prestasi unggulan
Olimpiade (IPA, Matematika, IPS)	<p>Memasukkan materi olimp pada kurikulum tambahan siswa olimpiade</p> <p>Bekerjasama dengan mahasiswa yang berpengalaman dibidang</p>

	olimpiade baik nasional maupun internasional
Bahasa	Bekerjasama dengan Tim TBI
KIR (Karya Ilmiah Remaja)	Bekerjasama dengan mahasiswa prestasi Brawijaya dibidang penelitian
Olah raga	Bekerjasama dengan pelatih-pelatih baik skala lokal maupun nasional Bekerjasama dengan beberapa club olah raga
Seni	Melibatkan guru seni yang sudah berpengalaman dibidangnya.

Data diatas menunjukkan bahwa bapak kepala madrasah selalu ingin meningkatkan Proses pembelajarannya demi mengembangkan lembaganya agar menjadi lembaga unggul dengan melakukan penunjang kerjasama tutor yang profesional.

Proses belajar mengajar yang berkualitas harus diterapkan dan dicapai serta bisa di pertanggung jawabkan, baik kepada lembaga, siswa maupun masyarakat. Sekolah unggul itu tidak hanya memberikan manfaat kepada siswanya saja tetapi harus memberikan resonansi untuk lingkungan sekitarnya.¹⁴²

¹⁴² Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Prabowo. Ibid. hal-70

Dalam kepemimpinan kolaboratif bapak kepala madrasah selalu berusaha membentuk dan memberikan dorongan agar guru mampu menunjukkan kinerja yang profesional, itu dinyatakan bapak kepala madrasah selalu menyemangati dan memberikan dorongannya, hal ini dinyatakan dalam jurnal M. Yusuf oleh Mulyasa kepala madrasah/sekolah harus memiliki strategi untuk mengembangkan profesionalisme guru didalam lembaganya, memberikan dorongan kepada guru di lembaganya agar bisa melaksanakan proses pembelajaran yang menarik.¹⁴³

Salah satu tokoh mengatakan Bafadhhal untuk mencapai madrasah unggul maka dituntut fasilitas serta dana yang cukup serta adanya tenaga yang profesional, sehingga dibutuhkan dana yang tidak sedikit,¹⁴⁴ kepala madrasah mengungkapkan bahwa para bapak guru sudah menunjukkan keprofesionalannya di lihat dari kinerja serit gagasan-gagasan setiap rapat yang selalu disinergikan oleh brliau kepala madrasah, serta penunjang sarpras meliputi buku, serta lab dan perpus, mahad dan sarpras lainnya sudah sangat standar dan mendukung dalam pembelajaran.

Berikut data dari sarpras yang mendukung dari MTsN 1 Malang

Kelengkapan Prasarana Dan Sarana :

¹⁴³ M. Yusuf ahmad, Devi Arisanti, Ridoan Nasution, *Jurnal Al-Hikmah, Strategi Kepala Madrasah dalam mewujudkan madrasah unggulan di MIN 3 Simpang tiga kecamatan bukit raya kota pekan baru*, Volume 14, No. 2, Oktober 2017, Hal-143

¹⁴⁴ Ibrahim Bafadhhal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006). hal-86

- 1) Ruang Kantor Pusat
- 2) Ruang Tata usaha
- 3) Ruang guru yang berkapasitas 65 orang
- 4) Ruang pembayaran Syahriyah
- 5) Ruang Kegiatan Belajar 36 lokal
- 6) Ruang pembinaan 2 lokal
- 7) 3 ruang Laboraturium Komputer lengkap dengan program internet
- 8) Laboraturium Phisikologi yang dapat melayani umum
- 9) Laboraturium FARA TV (Fajar Radio TV)
- 10) Laboraturium IPA
- 11) Laboraturium Bahasa
- 12) Ruang Perpustakaan
- 13) Ruang kesenian
- 14) Ruang Aula
- 15) Ruang Bimbingan Konseling
- 16) Ruang UKS
- 17) Ruang TATIBSI
- 18) Ruang LDC
- 19) Ruang OSIS
- 20) Ruang Koperasi dan kantin
- 21) Masjid 2 lantai dengan daya tampung hampir 1000 orang yang sekaligus difungsikan sebagai Lab. Keagamaan.¹⁴⁵

Hal ini ditunjukkan bahwa di MTsN 1 sudah sangat mendukung untuk melakukan proses pembelajaran yang berkualitas, sehingga hasil output yang baik akan diraih serta akan memudahkan pengembangan madrasah unggul.

c) Output

Output yang baik dihasilkan dari madrasah unggul ini yakni dengan menunjukkan hasil penelitian dimana bapak kepala madrasah mengungkapkan bahwa hampir semua lulusan MTsN I diterima di madrasah atau sekolah yang baik di Indonesia. Tidak hanya bentuk dalam diterimanya para siswa di madrasah/sekolah yang unggulan juga,

¹⁴⁵ Sumber dokumen Renstra MTsN I Malang tahun 2017-2020

namun dalam bentuk prestasi sebagai bentuk out put pengembangan potensi seorang siswa ditunjukkan dengan banyaknya prestasi yang telah dicapai para siswa MTsN 1 Malang, kemampuan lulusan atau out put yang unggul apabila mereka telah mampu mengembangkan potensi mereka dari mulai potensi kecerdasan emosional, spiritual, serta intelektual dimanapun mereka berada.¹⁴⁶ Dalam hal ini dirasa MTsN telah berhasil memaksimalkan proses pembelajaran yang bermutu, dikatakan dalam paparan data bab sebelumnya bahwa di SMA atau Madrasah Sekolah unggulan ternyata setiap siswa lulusan MTsN 1 Malang telah meraih prestasi. Maka memang dirasa sangat berhasil dengan proses mulai dari Input dan Proses serta Output yang telah dilakukan oleh MTsN 1 Malang ini.

C. Kendala kendala serta solusi pemimpin dalam membangun lembaga pendidikan unggul

1. Kendala serta solusi internal

Dalam setiap tujuan pengembangan madrasah pasti menemui banyak kendala, hasil penelitian dilakukan yakni, menurut salah satu guru, kendala internal kerjasama yang sulit, karena banyak karakter guru berbeda yang dihadapi oleh kepala madrasah maupun sesama guru, ini menjadi sebab kurang produktifnya guru serta kurangnya kerjasama

¹⁴⁶ M. Nur Hasan, *Upaya Menjadikan Madrasah sebagai Lembaga Pendidikan Unggul*. Vol. 2., No. 5., (Oktober 2015). Hal-81

yang dicapai. O'leary mengatakan dalam syarat menyelenggarakan kepemimpinan kolaboratif, bahwa kepemimpinan kolaboratif harus bisa menciptakan kolaborasi vertical dan horizontal,¹⁴⁷ dari pernyataan tersebut bahwa kepala madrasah harus selalu berusaha menyatukan meskipun itu berbagai ragam karakter guru yang dihadapi.

Kendala lain dalam membangun lembaga unggul yakni dalam internal ada, orientasi dan tujuan Pendidikan, Manajemen (Pengelolaan) dan Hasil (output) serta kualitas.¹⁴⁸ Dimana hal manajemen kerjasama masih dalam proses berjalan, yang mana bapak kepala madrasah berusaha menciptakannya terus menerus melalui pendekatan personal serta kelompok.

2. Kendala dan solusi eksternal

Selain itu faktor eksternalnya adalah MTsN I ini adalah madrasah negeri yang mana mau tidak mau harus menerima guru-guru PNS dari Kemenag, tanpa harus disaring dan diseleksi ketat terlebih dahulu, hal inilah yang mana terkadang guru harus dibentuk secara profesional oleh kepala madrasah, dengan melakukan pelatihan secara terus menerus, menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dalam lembaga pada dasarnya

¹⁴⁷ Ella Wargadinata, Ibid, Hal-11

¹⁴⁸ Nuryadin. *Strategi Pendidikan Islam di Era Digital*. Vol. 3 No. 1 Juni 2017. ISSN. 2460-2345 hal-212-213

untuk merekrut, menyeleksi, melatih dan mengembangkan,¹⁴⁹ hal inilah yang dilakukan kepala madrasah dalam menghadapi kendala tersebut, dan dinyatakan hasilnya memuaskan oleh beberapa guru lama yang sudah profesional.

Dari kendala eksternal lain bahwa ada aturan guru yang sudah tersertifikasi tidak boleh mendapatkan gaji tambahan dari madrasah atau sekolah, padahal kerja dilembaga unggulan jauh lebih berat dari pada lembaga biasa, termasuk jam ngajar yang ketentuannya adalah 24-40 JP (Jam Pelajaran) yang jelas di MTsN sangat banyak guru yang mengajar lebih dari 30 jam pelajaran karena rombel yang banyak, sementara itu sekolah lain dengan rombel yang sedikit 24 jam pelajaran sudah maksimal, inilah membuat guru yang menjadi tidak sejahtera, inilah faktor menjadikan kurang produktif karena kurang sejahtera, jadi seolah guru merasa banyak beban dalam jam pelajaran. Dalam kendala lain didalam yakni kerjasama itu masih kurang, hal ini dinyatakan oleh salah seorang guru.

Dalam jurnal Juryadin dikatakan, Faktor eksternalnya Munculnya penjahahan baru dalam kebudayaan, yang mengakibatkan polapikir Pendidikan yang tujuan awal untuk pendidikan dan moral namun sekarang hanya sederhana untuk mencari sebuah pekerjaan¹⁵⁰ seharusnya guru juga harus mengerti bahwa guru adalah seorang

¹⁴⁹ A. fatah Yasin, *Jurnal pedidikan dan Pembelajaran Dasar orientasi madrasah dan pengembangan sumber daya manusia*, Volume 3, No. 1, Desember 2010. Hal-90.

¹⁵⁰ Nuryadin, Ibid hal-212-213

pengajar bukan pekerja yang harus sejahtera karena tujuan utamanya adalah mendidik, inilah resiko menjadi guru atau abdi negara dalam mencerdaskan anak bangsa. Jadi tugas pemimpin disini bagaimana bisa mensejahterakan para guru dan karyawan dan meluruskan niat serta polapikir mereka terhadap masa modern saat ini.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pola kepemimpinan kolaboratif di MTsN ini adalah mengambil keputusan secara Bersama-sama, merancang Bersama-sama dan mengevaluasi secara Bersamap-sama demi tercapai madrasah unggul, kerjasama yang dilakukan juga baik diterapkna oleh madrasah.
2. Strategi pemimpin kolaboratif yang digunakan di MTsN I ini adalah bagaiman cara menginstruksi anggota menggunakan keteladana yang baik agar setiap instruksi yang keluar itu dihargai, dan menjalin kerjasama dengan guru dialkukan secara komunikatif oleh kepala madrasah serta kerjasama diluar lingkungan yang mana digunakan untuk menambah kualitas akademik SDM dan potensi siswa serta guru, saling menguntungkan anatar madrasah dan Mitra.
3. Kendala dan solusi membangun lembaga unggul itu adalah secara internal kerjasama memang belum terjalin penuh secara keseluruhan tetapi sudah sebagian, dan banyak karakter yang dihadapi, maka dari itu kerjasama sebagian kurang terjalin solusi dari kepala yakni dengan terus memotivasi agar tumbuh kerjasama dan rasa kekeluargaan dan akan membentuk kerja tim yang baik, kendala eksternal yakni menerima guru yang kurang tepat dari kemenag, kurang sejahteranya

guru dalam hal jam pelajaran yang terlalu tinggi, solusinya dari kepala dengan terus mengadakan kepelatihan profesional guru, seminar tentang guru profesional dan mengendalikan jam pelajaran membagi dan menekan jam pelajaran yang tinggi.

B. Saran

Setelah penelitian diadakan di MTsN 1 Malang ini selesai, serta melihat hasil penelitian, maka dapat peneliti sarankan sebagai berikut :

1. Bagi kepala Madrasah
 - a. Selalu meningkatkan kolaborasi agar pembangunan madrasah unggul lebih meningkat lagi.
 - b. Menjaga keharmonisan setiap hubungan kerjasama yang telah terjalin.
 - c. Bersikap ramah terhadap karyawan dan guru agar tidak merasa tertekan.
 - d. Mengembangkan madrasah lagi secara terus menerus.
 - e. Memperbanyak kerjasama pada organisasi lain yang setingkat maupun di atasnya.
2. Bagi Guru dan Karyawan
 - a. Memahami bahwa harus saling berlapang dada dalam kerjasama agar tidak timbul ego dan gengsi dalam bekerjasama.
 - b. Menjaga hubungan kerjasama dengan guru dan karyawan lain yang telah terjalin.

- c. Menyadari bahwa tujuan membangun lembaga unggul adalah tujuan Bersama yang harus dicapai secara Bersama dan dilaksanakan secara Bersama.



DAFTAR PUSTAKA

- Amirul Bakhri. 2015. Tantangan Pendidikan Agama Islam di Madrasah pada Era globalisasi. *Jurnal Madaniyah* edisi VIII. ISSN 2086.3462.
- Abdul Aziz Al-Barqy, 2015. Tesis, Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang, (Hasil Studi Pendahuluan. Malang : UIN Maliki Malang.
- Azizil Alim, Tesis, 2015. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Malang (Hasil Studi Pendahuluan. Malang : UIN MALIKI Malang.
- Al-Quran, Al-mumayyaz, Al-Qur'an Tajwid Warna, Transliterasi Perkata, Terjemah Perkata. Bekasi : Cipta Bagus Segara. 2014
- Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri. 2010, Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif Era Kompetitif. Malang : UIN Maliki Press.
- Ahmad zayadi, 2005. desain pengembangan madrasah, Jakarta, dirjen kelembagaan Pendidikan islam depag.
- Berrin burgaz, 2015. artikel. The features of schools which conducted a Comenius project an evaluation of features in terms of collaborative leadership characteristics. Elsevier: Universitas sakarya.
- Baharuddin, Moh Makin. 2016. Manajemen Pendidikan Islam transformasi menuju sekolah/madrasah unggul. Malang : UIN-Maliki Mlanag press.
- Bogdan dan Biklen, 2010. Analisis Data Kualitatif. Jakarta : Rajawali Pers.
- Berrin burgaz, 2015. artikel. The features of schools which conducted a Comenius project an evaluation of features in terms of collaborative leadership characteristics. Elsevier: Universitas sakarya.
- Basrowi dan Suwandi, 2008. Memahami Penelitian Kualitatif. Jakarta : Rineka Cipta.
- Farid Hasyim. 2009. Strategi Madrasah Unggul. Jogjakarta : Ar-Ruzz Media.
- Hadari Nawawi, 2005. Metodologi Penelitian Bidang Sosial. Yogyakarta : Gajah Mada Press.
- Helen Telford. Transforming Schools trough Collaborative Leadership. Washington D.C .1996
- Jurnal Pendidikan Penabur. Vol. 6., No. 8. Juni 2007
- Kotler Phlips. 2004. Analisis Perencanaan Implementasi dan Kontrol. Jakarta : Prohalindo. 2004
- Koesmono H. 2007. Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya.
- Lexy J. Moleong. 2002 Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Milles. 2009. Analisi Data Kualitatif. Jakarta : UI Press.
- Moh. Arif. Manajemen Madrasah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Islam. Vol. 8 No. 2. Desember 2013.
- M. Maskur. Eksistensi dan Esensi Pendidikan Madrasah di Indonesia. Volume 4 No. 1 Juni 2017. ISSN 2580-8915.

- M.Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, 2006. manajemen pondok pesantren dalam perspektif global. Yogyakarta: laksana Pressindo.
- Munib Chotib, *Sekolahnya Manusia*, Jakarta: Mizan Digital Publishing: 978-979-1284-28-8.
- Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Prabowo. 2009. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta : PT. Kharisma Putra Utama.
- Mujamil Qomar, 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta : Erlangga.
- Malik Fadjar, 2001. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung: Mizan Press.
- Masri nasrun dan Sofian hadi, 1989. *Metode penelitian survey*. Jakarta : LP3ES .
- Muhammad Ali, Muhammad Ansori, 2004. *Metodologi dan Aplikasi Riset Pendidikan* Jakarta : Bumi Kasara.
- Miles SJ. Mangold G. 2002. *The Impact Team Leader Performance on Team Members Satisfaction. The suboedinate's perspective*. *Journal Team Performance Management*.
- Muhammad, *Konsep Pengembangan Madrasah Unggul, kreatif*, Vol. 4, No. 1. Januari 2009
- M. Nur Hasan, *Upaya Menjadikan Madrasah sebagai Lembaga Pendidikan Unggul*. Vol. 2., No. 5., Oktober 2015
- Mary davis Michaud, 2011. *MPP, Collaborative leadership*, MPP Healthy wisdom leadership institute,
- Mohamad Ali, 2012, *Menyemai Sekolah Bertaraf Internasional Refleksi Modal Sosial dan Modal Budaya*, Yogyakarta : Suara Muhammadiyah Yogyakarta.
- Nuryadin. *Strategi Pendidikan Islam di Era Digital*. Vol. 3 No. 1 Juni 2017. ISSN. 2460-2345 hal-212-213
- Nilai rata-rata turun namun indeks integritas Ujian Nasional SMA 2016 meningkat, Humas sekretariat republic indonesia. <http://setkab.go.id/nilai-rata-rata-turun-namun-indeks-integritas-ujian-nasional-sma-2016-meningkat/> Diakses pada 18-03-2018. 10.12 WIB
- Ning Aisyah, 2014. Tesis, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Mapel PAI Hasil Studi Pendahuluan*. Malang : UIN MALIKI Malang.
- Nuryadin. *Strategi Pendidikan Islam di Era Digital*. Vol. 3 No. 1 Juni 2017. ISSN. 2460-2345 hal-212-213
- Peter G. Northouse. 2017. *Kepemimpinan*. Jakarta Barata: Indeks.
- Reni Saini Talib. 2012. Tesis. *Pola Kepemimpinan Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Nurut Taqwa Manado..* UIN ALAUDIN MAKASSAR
- Rahmat Rais. 2009. *Modal Sosial Sebagai Strategi Pengembangan Madrasah*. Litbang departemen Agama RI.
- Robert K Yin. 1997. *Study Kasus Desain dan Metode*. Jakarta : PT. Raja Grafindo.
- Sujarwo. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial*. Bandung : Mandar Maju.
- Statistik data Lembaga Ra/Madrasah : Kemenag
<http://emispendis.kemenag.go.id/madrasah1516/index.php?page=monmadlembaga> (di akses pada 18-03-2018. 10.30 WIB)

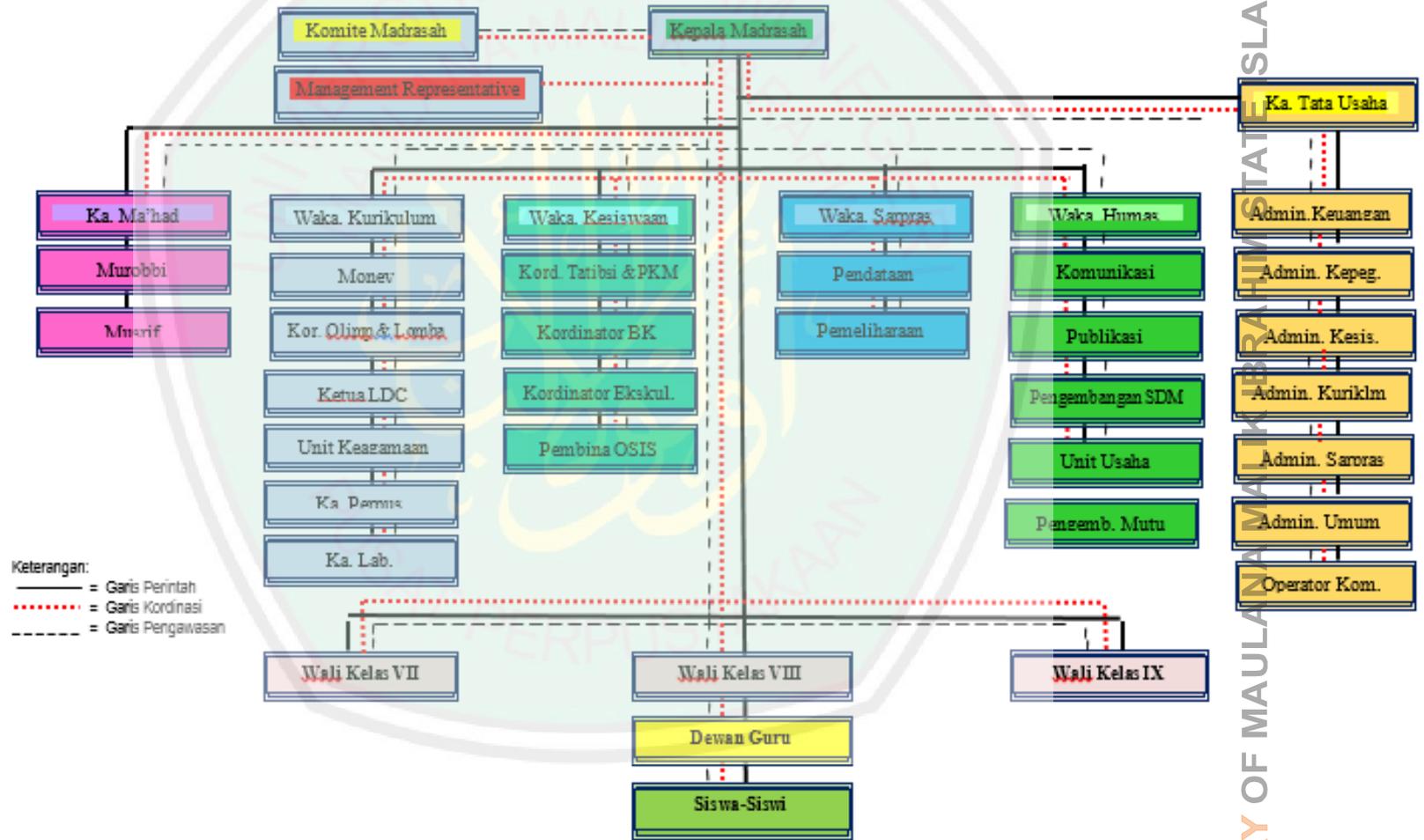
- Setiawan H Ari Purnomo, 1996 . Manajemen Strategi : Sebuah Konsep Pengantar. Jakarta : Fakultas ekonomi Universitas Indonesia.
- Sulaiman, Pendidikan Madrasah Era Digital. Volume 2 No. 1 April 2017. Jurnal Al-Makrifat.
- Sugiyono. 2008. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung : CV Alfabeta.
- Undang-undang tentang guru dan dosen. undang-undang republik indonesia no. 14 tahun 2005 serta UU no. 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS
- Usman Abu Bakar. 2005. Fungsi Ganda Pendidikan Islam. Yogyakarta : Safira Insania Press.
- Wan Noor Adzmin Binti Mohd Sabr,2017. Tesis, Pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpina instruksional bagi memperkasakan Pendidikan matematika sekolah rendah. Istitut kepemimpinan Pendidikan universitas Malayakuala lumpur.
- Wahid Murni, 2008. Menulis proposal dan laporan penelitian lapangan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Malang:PPs UIN Malang.
<http://prodistik.manmalang1.sch.id/> (diakses 18-03-2018. 19:53 WIB)



LAMPIRAN



STRUKTUR ORGANISASI MTsN MALANG I



FUNGSI DAN TUGAS PENGELOLA MADRASAH

A. KEPALA MADRASAH

1. RUMUSAN TUGAS :

Kepala Madrasah adalah unsur pimpinan madrasah yang dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Ka. Kementrian Agama Kota dalam bidang:

- a. Memimpin penyelenggaraan pendidikan
- b. Kegiatan dan bimbingan kepada siswa
- c. Hubungan masyarakat
- d. Pengelolaan anggaran
- e. Pengelolaan sarara dan prasarana
- f. Pengembangan mutu
- g. Membina tenaga pendidik dan kependidikan
- h. Tenaga administrasi
- i. Penyelenggaraan administrasi madrasah.

2. URAIAN TUGAS

Untuk melaksanakan tugas tersebut, kepala madrasah mempunyai fungsi :

- a. Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan dan pengembangan madrasah dalam arti yang seluas-luasnya, dan khususnya pelaksanaan dan pengembangan ditingkat madrasah tsanawiyah.

- b. Menjabarkan visi kedalam misi target mutu, dan merumuskan tujuan dan taget mutu yang dicapai
- c. Bersama dewan guru, karyawan (perwakilan), dan komite menyusun rencana kegiatan dan anggaran jangka pendek (renop) dan jangka menengah (renstra)
- d. Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran madrasah.
- e. Menjalin dan membina hubungan perorangan, instansi/lembaga pemerintah maupun non-pemerintah dalam rangka mengoptimalkan pelaksanaan pendidikan ditingkat madrasah tsanawiyah
- f. Membina dan mengembangkan kualitas SDM (sumber daya manusia) madrasah secara individu maupun kelompok di bidang pendidikan.
- g. Menyelenggarakan kegiatan kemasyarakatan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan madrasah.
- h. Menjalin hubungan kerjasama yang harmonis diantara unsur madrasah (guru, karyawan, dan siswa), orang tua siswa, komite, dan lembaga dilingkungan kementerian agama.
- i. Secara berkala: tri wulan, tengah tahun, dan tahunan memberikan laporan kepada kepala kementerian kota/kabupaten, dan komite madrasah.

B. WAKA KURIKULUM

1. RUMUSAN TUGAS :

Waka. kurikulum adalah unsur Pimpinan madrasah yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada kepala madrasah dalam bidang :

- a. Perencanaan dan pengembangan kurikulum
- b. Pelaksanaan KBM
- c. Monitoring dan evaluasi KBM
- d. Pendayagunaan tenaga pendidik di madrasah
- e. Bertanggung jawab terhadap mutu kegiatan pembelajaran.

2. URAIAN TUGAS :

- a. Bertanggung jawab kepada kepala Madrasah dalam segala hal yang terkait dengan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, proses belajar mengajar, dan mutu kegiatan pembelajaran di madrasah.
- b. Melaksanakan pengawasan dan koordinasi penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dan silabus mata pelajaran.
- c. Melaksanakan pengawasan dan koordinasi pembinaan siswa di bidang akademik.
- d. Menyusun program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.
- e. Menetapkan standar teknis pelaksanaan proses pembelajaran di madrasah.
- f. Melaksanakan pengawasan dan koordinasi pengelolaan data base akademik sebagai arsip dan pelaporan hasil studi siswa.
- g. Memberikan laporan bulanan kepada atasan langsung.

C. WAKA KESISWAAN

1. RUMUSAN TUGAS

Waka Kesiswaan adalah unsur pimpinan madrasah yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada kepala madrasah dalam bidang :

- a. Layanan bimbingan dan konseling kepada siswa
- b. Layanan kesehatan
- c. Perealisasi lingkungan yang sehat
- d. Pendidikan ekstra dan kokurikuler
- e. Pembinaan keagamaan dan organisasi siswa intra madrasah (OSIS)
- f. Penetapan dan pengawasan pelaksanaan peraturan yang terkait dengan tata tertib dan etika dilingkungan madrasah.

2. URAIAN TUGAS :

- a. Melaksanakan pengawasan dan koordinasi pembinaan siswa di bidang ekstra dan kokurikuler dan akhlak karimah.
- b. Melaksanakan pengawasan dan koordinasi bimbingan dan penyuluhan siswa.
- c. Melaksanakan pengawasan dan koordinasi layanan kesehatan dilingkungan madrasah.

- d. Melaksanakan pengawasan dan koordinasi kerja sama dengan semua unsur pelaksana dilingkungan madrasah dalam setiap usaha di bidang kesiswaan.
- e. Melaksanakan pengawasan dan koordinasi dalam penciptaan iklim pendidikan yang kondusif di madrasah.
- f. Melaksanakan pengawasan dan koordinasi pengelolaan data base yang terkait dengan kegiatan ekstra dan kokuikuler.
- g. Memberikan laporan bulanan kepada atasan langsung.

D. WAKA SARANA DAN PRASARANA

1. RUMUSAN TUGAS :

Waka Sarana dan Prasarana (sarpras) adalah unsur pimpinan madrasah yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada kepala madrasah dalam bidang :

- a. Penyediaan dan pengelolaan sarpras untuk pelaksanaan kegiatan akademik dan Non akademik, dan kegiatan ibadah
- b. Optimalisasi penggunaan sarpras dalam rangka efisiensi dan efektifitas fasilitas yang ada.

2. URAIAN TUGAS

- a. Merencanakan Kebutuhan sarana prasarana untuk menunjang proses belajar mengajar.
- b. Merencanakan program pengadaannya.

- c. Melaksanakan pengawasan dan koordinasi pengadaan dan pendayagunaan sarpras untuk memenuhi kegiatan proses pendidikan.
- d. Melaksanakan pengawasan dan koordinasi Evaluasi dan pemeliharaan sarpras agar tetap berfungsi untuk mendukung proses pendidikan.
- e. Melaksanakan pengawasan dan koordinasi optimalisasi penggunaan sarpras untuk kegiatan lain dalam rangka efisiensi dan efektifitas fasilitas yang ada.
- f. Memberikan laporan bulanan kepada atasan langsung.

E. WAKA HUMAS

1. RUMUSAN TUGAS

Waka Humas adalah unsur pimpinan madrasah yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada kepala madrasah dalam bidang:

- a. Mengatur dan mengembangkan hubungan dengan masyarakat, Majelis Madrasah, dan pihak-pihak lain.
- b. Mengakses dan mengolah pemberitaan.
- c. Menyelenggarakan Bakti Sosial, Karya Wisata, dsb., dalam rangka melaksanakan kebijakan Pendidikan Lingkungan Hidup (PLH).
- d. Menyelenggarakan Pameran Hasil Pendidikan di Madrasah (Gebyar Pendidikan).
- e. Menyusun laporan.

2. URAIAN TUGAS

- a. Mengatur dan mengembangkan hubungan dengan Komite Madrasah.
- b. Mengatur dan mengembangkan peran Komite Madrasah.
- c. Mengakses dan menginformasikan berita tentang madrasah dari dan melalui internet serta media lain.
- d. Menyelenggarakan bakti sosial, studi banding, dan studi wisata.
- e. Menyelenggarakan pameran hasil pendidikan di sekolah (Gebyar pendidikan).
- f. Menjalin hubungan antara sekolah sejenis dan dengan lembaga lain.
- g. Menjalin hubungan antara sekolah dan masyarakat (wali murid).
- h. Mengatur dan mengembangkan Peran Serta Masyarakat.
- i. Menyelenggarakan dan mengatur pelaksanaan program kegiatan POCO (Parent of Class Organisation).
- j. Menyelenggarakan dan mengatur pelaksanaan program kegiatan Parent's Day.
- k. Menyusun perencanaan dan program kerja.
- l. Membuat laporan kepada kepala madrasah secara periodik.

F. KEPALA TATA USAHA

1. RUMUSAN TUGAS :

Kepala Tata Usaha (Ka.TU) adalah unsur pimpinan madrasah yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada kepala madrasah. Ka. TU mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi madrasah yang meliputi :

- a. Administrasi akademik dan non akademik
- b. Administrasi kepegawaian
- c. Administrasi keuangan
- d. Administrasi umum dan perlengkapan
- e. Administrasi kesiswaan
- f. Administrasi pendidikan.

2. URAIAN TUGAS :

- a. Memimpin penyelenggaraan administrasi akademik dan non akademik yang meliputi administrasi kegiatan belajar mengajar, dan administrasi kegiatan kesiswaan. Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dibantu oleh staf administrasi sesuai dengan tugas yang dibebankan.
- b. Memimpin penyelenggaraan administrasi umum yang meliputi : administrasi keuangan, administrasi kepegawaian, administrasi ketatausahaan/surat menyurat, administrasi perlengkapan dan administrasi kerumahtanggaan. Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dibantu oleh staf administrasi sesuai dengan tugas yang dibebankan.

- c. Secara berkala memberikan laporan bulanan, triwulan, tengah tahunan, dan tahunan tentang penyelenggaraan administrasi madrasah.

G. WALI KELAS

1. RUMUSAN TUGAS :

Wali kelas sebagai wakil orang tua di madrasah:

- a. Harus berusaha memahami siswa/siswi yang menjadi tanggungjawabnya
- b. Membimbing beribadah, berakhlakul karimah
- c. Membina belajar siswa/siswi yang menjadi tanggung jawabnya

2. URAIAN TUGAS :

- a. Bertanggungjawab tentang pengelolaan kelas
- b. Penyelenggaraan administrasi kelas yang meliputi :
 - Tempat duduk siswa.
 - Papan absensi siswa
 - Daftar pelajaran kelas
 - Daftar piket kelas
 - Buku absensi siswa
 - Buku kegiatan pembelajarang.
 - Tata tertib kelas
- c. Pembuatan catatan husus tentang siswa
- d. Memeriksa presensi siswa dan jurnal kelas

- e. Memantau ketertiban, kebersihan kelas
- f. Berkoordinasi dengan guru BK dan tem tatibsi siswa
- g. Pengisian / pembagian laporan hasil belajar

H. GURU

TUGAS GURU

- a. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
- b. Pemahaman terhadap peserta didik
- c. Pengembangan kurikulum/silabus
- d. Perancangan pembelajaran
- e. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
- f. Pemanfaatan teknologi pembelajaran
- g. Evaluasi hasil belajar
- h. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensiyang dimilikinya
- i. Melaksanakan penelitian tindakan kelas

PEDOMAN WAWANCARA, DOKUMENTASI DAN OBERVASI

A. Pedoman Wawancara

Tema Kepemimpina Kolaboratif, wawancara untuk Guru dan Kepala Madrasah

1. Sudah berapa lama bapak menjabat sebagai kepala madrasah ?
2. Pengembangan apa saja yang sudah bapak lakukan selama menjabat ?
3. Menurut bapak, pola apa yang bapak gunakan dalam memimpin di madrasah ini ?
4. Apakah bapak sebagai kepala madrasah selalu memberikan kesempatan anggota anda untuk memberikan gagasan dan ide dalam mengambil keputusan didalam memajukan madrasah ini?
5. Apakah Bapak selalu memberikan penghargaan kepada guru atau staf yang berprestasi?
6. Apakah Bapak selalu bekerjasama dalam setiap pengambilan sebuah keputusan ?
7. Apakah Bapak selalu memotivasi mereka agar bekerjasama dalam melakukan tugas ?
8. Apakah Bapak memberikan kepercayaan penuh pengambilan keputusan kepada seluruh anggota anda ?
9. Apakah guru disini selalu ada ide baru dalam pengembangan madrasah ?
10. Apakah guru selalu menggunakan Teknik baru dalam tugasnya, dari mengajar dan berjuang untuk meningkatkan madrasah ini?

11. Dan Bapak memberikan penghargaan padanya tidak setelah melakukan dua hal tadi ?
12. Apakah Bapak memberikan contoh kepada anggota anda untuk selalu bekerjasama/kolaboratim dan kerja tim ?
13. Bapak selalu mendorong anggota anda untuk berbagi ide tidak ?
14. Apakah bapak selalu memantau perkembangan organisasi bapak ?
15. Seandainya terjadi masalah apakah bapak mengambil tindakan (Penyelesaian)?
16. Apa bapak juga bekerjasama dengan lingkungan luar madrasah ? contohnya
17. Bagaimana Bapak menjalin komunikasi baik dengan luar madrasah dan didalam madrasah ?
18. Menurut Bapak bagaimana membangun lembaga Pendidikan unggul ?
19. Apakah bapak sudah merekrut staf sesuai ahlinya ?
20. Apakah bapak sudah mengembangkan staf secara intensif ?
21. Apakah bapak selalu menilai kinerja guru, dan memperbaiki permasalahan setelah dinilai ?
22. Apakah disini sudah memiliki rasa tanggungjawab antara guru dan murid dalam proses pembelajaran ? contohnya ?
23. Apa kendala Bapak dalam membangun lembaga Pendidikan unggul ?
24. Lalu apa strategi Bapak dalam membangun lembaga Pendidikan unggul ?
25. Sudah berapa jauh strategi itu tercapai menurut bapak ?
26. Apa Bapak selalu melaksanakan kolaborasi baik dalam madrasah maupun luar madrasah dan apa bentuknya ?

27. Bapak selalu membentuk komitmen dalam madrasah tidak ? komitmen dalam keputusan dan ide yang telah disepakati untuk kemajuan madrasah ?
28. Selalu kuat dalam berprinsip tidak ?
29. Apakah Bapak selalu mencari dukungan dari luar madrasah ? apa bentuknya ?
30. Bapak selalu berbagi informasi baik dalam madrasah maupun diluar madrasah tidak ?
31. Bagaimana Bapak menjalin kolaborasi dengan luar madrasah, baik masyarakat atau sesama kepala adrasahnya?
32. Bagaimana cara Bapak menjaga hubungan tersebut ?
33. Apakah ada agenda antara madrasah dan masyarakat luar lingkungan madrasah?
34. Apakah Bapak selalu memperhatikan keefektifan kinerja tim anda dan perkembangannya ?
35. Apakah ada wujud bantuan dari masyarakat setelah anda membangun kerjasama dengan masyarakat ?
36. Apakah Bapak sudah memastikan anggota anda mempunyai tujuan yang sama yakni dalam membangun lembaga unggul di madrasah ini?
37. Ada perbedaan tidak antara hasil kepemimpinan dengan kerjasama, Bapak mengambil keputusan dengan anggota anda dibanding anda mengambil keputusan sendiri lalu dilaksanakan mereka ?
38. Apa saja bentuk kerjasama Bapak dengan anggota anda ?
39. Bagaiman Bapak menjaga kerjasama antara Bapak dan anggota satu dengan yang lainnya ?

Tema Wawancara Membangun Lembaga Pendidikan Unggul

1. Menurut Bapak definisi dari madrasah unggul apa?
2. Apakah sekolah ini sudah memiliki ciri madrasah unggul ?
3. Bagaimana proses penerimaan siswa baru di MTsN ini ?
4. Menurut bapak bagaimana pembelajaran berkualitas itu ?
5. Lalu apakah disini sudah berkualitas menurut bapak ?
6. Apakah out put sangat sebanding dengan out come ?
7. Dan out put apakah mudah diserap dengan baik setelah lulus ?
8. Menurut bapak saran dan prasaran disini sudah menunjang pembelajaran yang berkualitas tidak ?
9. Apakah lingkungan pembelajaran disini sudah cukup nyaman dibentuk ?
10. Apakah menurut bapak guru disini sudah profesional dalam bidangnya, mulai dari pembelajaran, metode ?
11. Apakah guru disini menurut bapak sudah mempunyai komitmen tinggi dalam melaksanakan tugas?
12. Apakah bapak sudah menunjang fasilitas guru demi berkembangnya potensi guru? Misalnya
13. Menurut bapak Nilai madrasah unggul terletak pada apa? pak ?
14. Apakah prestasi dimadrasah ini sudah diatas rata-rata dengan madrasah lain dalam daerah sini ?
15. Apakah selalu menyeleksi siswa dengan ketat ?

16. Apakah antara animo masyarakat untuk daftar lebih tinggi dari pada rasio kelas yang disediakan ? berapa jumlahnya
17. Apakah biaya dimadrasah ini tinggi ? dengan madrasah lain ?



Observasi

Kunjungan	: 1
Hari / Tanggal	: 27 April 2018
Waktu	: 10.15 WIB
Tempat	: Kantor MTsN 1 Malang
Bertemu	: Bapak Waka, Pak Amin, Pak Mashudi
Tujuan	: wawancara dan observasi pertama

Hasil Observasi

Pada waktu pertama bertemu dengan bapak Mashudi, peneliti pertama memperkenalkan diri dan meminta izin untuk penelitian tema Kepemimpinan kolaboratif dalam membangun lembaga unggul, dan dengan beliau diizinkan, pada saat itu beliau menceritakan sedikit tentang karakter bapak kepala madrasah, menurut beliau beliau adalah seorang disiplin, dan selalu mengingatkan guru untuk disiplin dengan segala tugasnya, termasuk kebersihan, maka peneliti diajak berjalan-jalan di lingkungan MTsN sambil menunjukkan rindang nan bersihnya lingkungan MTsN ini, karena model beliau memimpin memang sangat menginspirasi para guru disini untuk selalu menjaga lingkungan bersih, dan jam piket pembelajaranpun hamper tidak ada yang telat karena, ibu guru selalu disiplin.

Temuannya : bapak waka pun seolah memberikan contoh beliau adalah seorang yang menghindari konflik dan komunikatif serta welcome terhadap siapapun dalam

tujuan baik di MTsN ini, guru dan murid pun sangat mencerminkan bagaimana kepemimpinan beliau bapak kepala madrasah.



FOTO



Suasana Rapat Mingguan

Wawancara Dengan Bapak Kepala Madrasah



Piala Juara para siswa



Wawancara dengan WAKA Madrasah



Perpustakaan



Wawancara dengan Guru



Masjid MTsN I



Studio Radio, Televisi



Tenis Meja



MA'HAD MTsN I



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-090/Ps/HM.01/05/2018
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

14 Mei 2018

Kepada
Yth. Kepala MTsN 1 Kota Malang
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Ahmad Hasan Abdur Rohim
NIM : 16710007
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.
2. Dr. H. Ach. Sani, M.Si.
Judul Tesis : Model Kepemimpinan Kolaboratif dalam Membangun Lembaga Pendidikan Unggul.

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Direktur,

Arulyadi.li



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG
Jl. R. Panji Suroso 2 Telp. 491605-477684 FAX 477684
<http://www.kemenagkotamalang.com> email : mapendakotamalang@ymail.com

Nomor : B-700/Kk.13.25.2/TL.00/03/2018
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : **Izin Penelitian**

28 Maret 2018

Kepada
Yth. Kepala MTs Negeri 1
Kota Malang
Di Tempat

Menindaklanjuti surat dari Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Malang Nomor: B-242/Mts.13.02/TL.00/03/2018 tanggal 20 Maret 2018 perihal Permohonan Izin Penelitian, dengan ini kami sampaikan bahwa pada dasarnya *menyetujui/tidak keberatan* memberikan ijin kepada:

Nama : AHMAD HASAN ABDUR ROHIM
NIM : 16710007
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : Model Kepemimpinan Kolaboratif dalam Membangun Lembaga Pendidikan Unggul

mengadakan penelitian yang dilaksanakan di instansi/lembaga yang Saudara pimpin dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Selama mengadakan penelitian mentaati tata tertib yang berlaku.
2. Setelah selesai mengadakan penelitian memberikan laporan secara tertulis kepada Kepala Kantor Kemenag Kota Malang dan Kepala Madrasah

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.



Tembusan:

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang
2. Direktur Pascasarjana UIN MALIKI Malang
3. Mahasiswa yang bersangkutan



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 KOTA MALANG**

Jalan Bandung No. 7 Malang
Telepon (0341) 587085, 587086, 587087; Faksimili (0341) 587086
E-mail : mtsnmalang1@gmail.com website : www.mtsn1malang.com

**SURAT KETERANGAN
NOMOR: B - 592 /Mts.13.02/TL.00/07/2018**

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Malang menerangkan bahwa :

Nama : Ahmad Hasan Abdur Rohim
NIM : 16710007
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Telah mengadakan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Malang dengan judul Skripsi: **Model Kepemimpinan Kolaboratif Dalam Membangun Lembaga Pendidikan Unggul** mulai 27 April 2018 sampai dengan 18 Juli 2018.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 26 Juli 2018
Kepala

Drs. Samsudin, M.Pd
96704231994032002