

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

Dalam Pembahasan ini, meliputi ada 3 (tiga hal) yaitu kepemimpinan, gaya kepemimpinan kepala sekolah dan upaya pengembangan kurikulum pada MA Muslimat NU yang akan diuraikan secara sistematis berikut ini :

A. Kepemimpinan dan Gaya Kepala Madrasah Aliyah (MA) Muslimat NU.

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Jabatan kepala MA Muslimat NU diberikan kepada Mashudi,S.Ag berdasarkan rekomendasi dari Yayasan Pendidikan Muslimat NU (YPMNU). Jabatan sebagai kepala MA Muslimat NU dimulai sejak dibangunnya MA Muslimat NU hingga sekarang, (tahun 2006 s.d 2015). Karena kepemimpinannya dinilai mampu memberikan kemajuan dan mengangkat nama baik yayasan pendidikan Muslimat NU. Kemajuan dimaksud adalah dari kuantitas jumlah siswa yang diterima, jumlah tenaga pengajar dalam pertahun dan jumlah fisik bangunan terus bertambah, sebagaimana data berikut :

Tabel 5.1
Data Peningkatan Jumlah Siswa dan Tenaga Pendidik

NO	TAHUN PELAJARAN	JUMLAH		
		SISWA	GURU	RUANG/LOKAL
1.	2006 / 2007	25	10	2
2.	2007 / 2008	30	10	2
3.	2008 / 2009	30	13	3
4.	2009 / 2010	35	15	3
5.	2010 / 2011	92	15	3
6.	2011 / 2012	140	19	5
7.	2012 / 2013	147	20	6
8.	2013 / 2014	150	20	6
9.	2014 / 2015	161	20	6
9.	2015 / 2016	194	18	6

Sumber : Data dokumen Kepala Tata Usaha : Syahbana,S.Pd.I

Sikap pihak yayasan pendidikan Muslimat NU memilih Mashudi tentu dengan berbagai alasan, pertimbangan dan pengamatan matang serta melalui kesepakatan dalam musyawarah pengurus dan aspirasi para guru pada lembaga pendidikan yang bersangkutan¹⁷⁹. Disisi lain berdasarkan AD/ART YPMNU disebutkan bahwa masa jabatan kepala sekolah diangkat dan berakhir masa jabatannya sesuai dengan SK¹⁸⁰. Dari aturan yang tertuang dalam AD/ART YPMNU diketahui bahwa proses pengangkatan dan pemberhentian seorang kepala sekolah berdasarkan surat keputusan (SK) ketua YPMNU. Hanya masa jabatan kepala sekolah tidak disebutkan masa periodenya, sehingga aturan ini masih perlu dievaluasi dalam rangka harmonisasi kepemimpinan.

Berkaitan dengan kompetensi memimpin, yang dilakukan oleh pihak YPMNU searah dengan pendapat Baharuddin dan Umiarso, berikut :

Disisi lain kepemimpinan bukan merupakan *given position* atau *is a process not position* (sebuah posisi yang diberi) , melainkan sebuah proses kerja yang dengan mengarahkan segala kemampuan menggerakkan, mengarahkan, dan mendekatkan cita-cita jadi kenyataan dengan dukungan fasilitas pengetahuan, SDM, dan Teknologi. Akan tetapi pemimpin harus memiliki seni memimpin, kemampuan dan talenta untuk mengelola situasi sesuai dengan tujuan yang diharapkan¹⁸¹ .

Sebagaimana disebutkan bahwa jabatan kepemimpinan seseorang bukan saja sebab kedekatan melainkan cenderung karena bakat dan keahlian yang dimiliki. Maka dari kepercayaan yang diamanahkan tersebut harus disyukuri

¹⁷⁹ Tim Penyusun, *AD/ART Yayasan Pendidikan Muslimat NU : Pasal 14 tentang kepala sekolah*, ayat 3, tanpa halaman, 2015.

¹⁸⁰ *Ibid*, ayat 4, tanpa halaman, 2015.

¹⁸¹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2012, h.169.

dengan tetap berupaya mempelajari, mendalami dan mengevaluasi kinerja kepemimpinan yang emban guna meningkatkan hasil kepemimpinan.

Kemudian hasil penyelidikan Tead dalam buku Soekarto menyebutkan bahwa syarat menjadi pemimpin pendidikan adalah :

(1). Memiliki kesehatan jasmani dan rohani, (2). Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai, (3). Bersemangat, (4). Jujur, (5). Cakap dalam memberikan bimbingan, (6). Cepat serta bijaksana dalam mengambil keputusan, (7). Cerdas, (8). Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya.¹⁸²

Syarat-syarat sebagaimana disebutkan diatas telah memenuhi standar yang mutlak ada pada diri seorang pemimpin, dalam rangka menghadapi perkembangan dan kemajuan pada dunia kependidikan yang terus berhadapan dengan situasi yang terus berbergerak maju. Bila mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007¹⁸³, maka disebutkan kualifikasi umum dan kualifikasi khusus, sebagaimana berikut ini :

1. Kualifikasi Umum :

- a. Memiliki kualifikasi (S1) atau diploma IV kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (Lima) tahun.

¹⁸² Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, Bogor : Ghalia Indonesia (annggota IKAPI), 2006, h.22.

¹⁸³ Lembaran Negara, Permendiknas No.13 tahun 2007. tentang *Standar Kepala Sekolah/ Madrasah*.

d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/C bagi PNS dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatann yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

2. **Kualifikasi Khusus**, Kepala Sekolah/Madrasah (SMA/MA) adalah :

- a. Berstatus sebagai guru SMK/MAK
- b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK dan
- c. Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

Dari aturan Permendiknas tersebut secara umum diketahui bahwa, persyaratan menjadi kepala sekolah sudah terpenuhi oleh kepala MA Muslimat NU tinggal bagaimana SK dari Kantor Kementerian Agama Kota Palangka Raya yang perlu didapatkan dalam rangka memperkuat justifikasi sebagai pimpinan sebuah lembaga kependidikan. Mengingat MA Muslimat NU adalah bernaung dibawah kementerian agama kota Palangka Raya.

Lebih jauh tujuan yang ingin dicapai oleh kepala MA Muslimat NU adalah Meningkatkan pengetahuan Agama untuk mempertahankan nilai keislaman. (1). Meningkatkan pengetahuan siswa agar melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. (2).Melaksanakan Proses Belajar Mengajar dan bimbingan secara efisien dan efektif.(3). Menumbuh-kembangkan semangat belajar, mendorong dan membantu siswa untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat berkembang secara optimal.(4).Menumbuh-kembangkan semangat pendalaman ajaran islam, sehingga melahirkan siswa yang bertaqwa dan memiliki akhlaqul karimah. (5). Menumbuh-kembangkan penghayatan kebangsaan sehingga menjadi sumber

kearifan dalam bertindak. (6). Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan warga Madrasah dan komponen terkait lainnya demi terwujudnya pelayanan prima bagi pemakai jasa pendidikan (stakeholder). (7). Meningkatkan kualitas kelembagaan dengan pengembangan sarana dan prasarana serta kesejahteraan tenaga kependidikan, untuk dapat memberikan pelayanan maksimal.(8). Meningkatkan kegiatan ekstra kurikuler, sehingga dapat tampil dalam berbagai event perlombaan dan pertandingan.

Dari sisi perencanaan, tugas kepala MA Muslimat NU Mashudi sejalan dengan pendapat Jerry H. Wakawimbang ,

Salah satu ciri kepala sekolah bermutu adalah kemampuan dalam membuat perencanaan. Yang meliputi kepala sekolah dapat : menetapkan program-program sekolah, dapat merumuskan kebijakan-kebijakan sekolah, menyusun program kerja sekolah dan dapat merumuskan langkah-langkah pelaksanaan program tersebut¹⁸⁴.

2. Gaya Kepemimpinan Kepala MA Muslimat NU : Demokratis

Gaya Kepemimpinan Demokratis, pemimpin tipe ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi, ciri- cirinya :

- 1) Dalam proses menggerakkan bawahan, selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah mahluk termulia didunia.

Sikap seperti ini diwujudkan oleh kepala MA Muslimat NU melalui Pemberian tugas kerja kepada bawahan dalam hal ini pendelegasian tugas dan wewenang, sebagaimana yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah benar, hal ini dilakukan supaya proses kerja lembaga pendidikan secara keseluruhan berjalan lancar, efisien dan efektif. Dengan demikian tugas yang diberikan

¹⁸⁴ Jerry. H.Wakawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Bandung : Alfabeta, 2012,h.94.

kepada bawahan bila mana berhasil dilaksanakan maka bawahan akan mendapatkan kepuasan batin yang besar dan ini sangat penting untuk merangsang motivasi dan rasa percaya diri. Sebagaimana disebutkan Danim, berikut ini :

Kepala sekolah harus mendukung upaya pemecahan setiap permasalahan, tetapi tidak perlu memecahkan persoalan itu sendiri atau secara langsung, tetapi dapat menyerahkan tugas dan wewenang tersebut kepada wakil atau staf pengajarnya. Dengan demikian bila permasalahan itu dapat dipecahkan, staf pengajar akan memperoleh kepuasan bathin yang besar dan ini akan merangsang motivasi dan rasa percaya diri mereka untuk melakukan segala macam tugas dan pekerjaan serta memecahkan berbagai persoalan sendiri secara lebih baik.¹⁸⁵

Pendelegasian tugas dan wewenang kepala MA Muslimat NU ini, sesuai dengan pendapat dari Sulistyorini yaitu :

Kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi, lembaga atau sekolah yang bersifat manusia maupun non manusia, sehingga tujuan organisasi, lembaga atau sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien.¹⁸⁶

Kemudian sikap kepala MA Muslimat NU dalam pendelagasian tugas kepada bawahan sesuai dengan potensi guru ini, disebutkan oleh Jerry. H. Wakawimbang sebagai bagian dari ciri-ciri kepala sekolah bermutu dari sisi pengorganisasian¹⁸⁷.

¹⁸⁵ Sudarman Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Ke kepala Sekolah*, Jakarta : Rineka Cipta, 2009, h.88.

¹⁸⁶ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta : Sukses Offset, 2009, h.11.

¹⁸⁷ ciri-ciri kepala sekolah bermutu dari sisi pengorganisasian meliputi : Kepala Sekolah dapat menempatkan guru sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki dalam KBM, dapat mengatur sapras sesuai kebutuhan siswa, guru dan personel lainnya sehingga dapat bekerja sama dengan baik, dapat memberikan solusi terhadap permasalahan guru dan personil lainnya, mendorong guru bekerja dengan tujuan mencapai prestasi. (Lihat, Jerry. H. Wakawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Bandung : Alfabeta, 2012, h.94).

Makna efektif¹⁸⁸ dan efisien¹⁸⁹ dimaksudkan adalah mensejajarkan keduanya. Manajemen yang efektif saja sangat mungkin merupakan suatu pemborosan dan manajemen yang efisien saja tidak akan memenuhi tujuan lembaga pendidikan islam. Dalam manajemen pendidikan dalam pandangan Islam, menekankan masalah tanggung jawab, pembagian kerja dan efisiensi yang dalam istilah pendidikan modern dikenal dengan “*the right man on the right place*”¹⁹⁰

- 2) Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahannya.

Sikap kepala MA Muslimat NU yang diantaranya adalah Berani menerima kritik dan saran adalah sikap untuk introspeksi diri merupakan keharusan bagi setiap orang apalagi yang menduduki jabatan sebagai pimpinan. Introspeksi diri dilakukan dalam rangka memperbaiki gaya kepemimpinan. Sebagaimana pendapat Danim :

Kepala sekolah harus senantiasa melakukan introspeksi diri untuk mengetahui segenap kekuatan serta kelemahan dirinya sendiri. Pemimpin harus mau dan mampu bercermin serta menentukan apa yang salah dan apa yang benar pada hari ini, keputusan mana yang perlu ditinjau kembali dan sejauh mana kedekatannya dengan staf pengajarnya.¹⁹¹

¹⁸⁸ Cirinya membuat yang benar, mengkreasikan alternatif-alternatif, mengoptimalkan sumber-sumber pendidikan, memperoleh hasil pendidikan dan meningkatkan keuntungan pendidikan. (Lihat Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta, Sukses Offset, 2009, h.16).

¹⁸⁹ Cirinya mengerjakan dengan benar, menyelesaikan masalah-masalah, mengamankan sumber-sumber pendidikan, mengikuti tugas-tugas pekerja dan merendahkan biaya pendidikan. (Lihat Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta, Sukses Offset, 2009, h.16).

¹⁹⁰ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2012, h.170.

¹⁹¹ Sudarman Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta : Rineka Cipta, 2009, h.93.

Memberikan pendapat itu mudah, tetapi menerima pendapat itu tidak mudah, apalagi bagi seorang pimpinan. Seringkali pimpinan sulit menerima pendapat berupa masukan bahkan kritik dari bawahan. Bila ini terjadi maka lembaga pendidikan akan berjalan apa adanya, karena ide kreatif dari bawahan tidak terakomodir dengan baik. Sikap menerima saran dan kritik yang diberikan oleh bawahan kepada kepala MA Muslimat NU sangat diperhatikan dan dibuat sebagai kesepakatan, ini sikap yang luar biasa. Karena kepala MA menyadari bahwa kemajuan lembaga ada disemua elemen lembaga tersebut. Bersikap terbuka, selalu bersedia mendengarkan pendapat dari sudut pandang yang baru dan selalu bersemangat menerima ide yang tidak terpikir oleh pimpinan, merupakan bentuk kerjasama dalam mencapai tujuan.

Masukan berupa kritik dan saran dari orang ke orang dalam rangka saling mengingatkan adalah sebuah perbuatan terpuji dan sangat dianjurkan dalam Islam. Hal ini telah dijelaskan dalam surah Al-asrh {103} : 1-3 Sebagaimana berikut ini :

وَالْعَصْرِ ١ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ٢ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ ٣

1. Demi masa. 2. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian.3. kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menepati kesabaran.¹⁹²

¹⁹² Soenarjo,dkk., Alqur'an dan Terjemah, 1971,h.1099.

Hal ini juga sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan pendidikan dalam Islam sebagaimana disebut oleh Baharuddin dan Umiarso yaitu Amanah, Adil dan Musyawarah (syura).¹⁹³

Dalam sebuah organisasi lembaga pendidikan, penerapan disiplin¹⁹⁴ tentu tidak serta merta berjalan sesuai rencana. Ada saja bawahan yang tidak disiplin. Secara lebih khusus pelaksanaan disiplin kerja pegawai negeri sipil (PNS) dalam PP No.30 Tahun 1980 tentang disiplin PNS RI, disebutkan bahwa : Disiplin adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh PNS.¹⁹⁵

Kepala sekolah/Madrasah harus bersedia menetapkan standar-standar tertentu dalam menggapai misi yang sudah ditetapkan. Mereka yang bekerja kurang efektif dan tidak menunjukkan perbaikan yang berarti, maka demi kebaikan sekolah pimpinan harus memberhentikan atau mengurangi tanggung jawab mereka.

- 3) Memaafkan bawahan yang berbuat kesalahan dan memberikan pendidikan kepada bawahan agar tidak berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreatifitas, inisiatif dan prakarsa dari bawahan.

¹⁹³ Musyawarah secara leksikal didefinisikan sebagai pembahasan bersama dengan maksud mencapai keputusan atas penyelesaian masalah, perundingan, perembukan. (Lihat Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2012, h.92).

¹⁹⁴ Aturan disiplin yang sering dikatakan oleh pemimpin kepada bawahannya adalah masuk kerja tepat waktu, tidak meninggalkan pekerjaan sebelum waktu kerja selesai, mematuhi segala perintah, dll. (Lihat, Minnah El Widdah, dkk, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, Bandung : Alfabeta, 2012, h. 127).

¹⁹⁵ *Ibid*, h. 130.

Sikap kepala MA Muslimat NU menyadari bahwa kesalahan sebagai sebuah kewajaran, kesalahan adalah satu sisi dari sifat manusia, manusia berbuat salah adalah biasa saja dan itu sebuah pelajaran. Belajar dari kesalahan adalah kunci untuk sebuah kesuksesan. Pimpinan harus menyadari hal tersebut, karena kesalahan bisa saja terjadi pada siapa saja, baik pimpinan atau bawahan. Sikap pimpinan sebagaimana yang dilakukan kepala MA Muslimat NU terhadap kesalahan – kesalahan bawahan sudah baik dan bijaksana. Dengan solusi diberikan pandangan, diajak bicara dan diberikan alternatif untuk berubah. Sikap melindungi, memahami dan memaafkan kesalahan dari bawahan terhadap atasan atas adanya pelanggaran aturan dan disiplin dalam batas-batas kewajaran adalah sebuah sikap terpuji. Seperti yang diungkapkan Allah SWT dalam QS Ali Imran {3} : 159. Sebagai berikut :

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ١٥٩

Artinya : Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.¹⁹⁶

Dari ayat tersebut ada beberapa ciri kepemimpinan efektif, sebagaimana menurut Ahmad Djalaluddin dalam Baharrudin dan Umiarso yaitu sifat-sifat pemimpin yang lemah lembut, menghindari ucapan keras dan kasar, menghindari kekerasan hati, pemaaf,

¹⁹⁶ Soenarjo,dkk., Alqur'an dan Terjemah, 1971,h.103.

memohonkan ampunan, syura, tekad kuat (tidak ragu) dan bertawakal kepada Allah SWT.¹⁹⁷

Kepala MA Muslimat NU dalam menghadapi permasalahan dari guru dan kariawan selalu berupaya untuk bersikap tenang dan memiliki sikap yang positif. Seperti bijaksana, sabar, tulus hati, dapat menempatkan dan mengontrol dirinya serta berpandangan luas. Sikap seperti ini telah disebutkan Tahalele dalam buku Soekarto sebagai berikut :

Kita yakin bahwa kita hidup dalam suatu pertanggung jawaban terhadap yang dipimpin. Pertanggung jawaban yang didukung oleh rasa kasih sayang yang tidak mencari laba dan bersedia mengampuni. Rasa kasih itu memberi kesabaran untuk memahami kelebihan dan kekurangan, kekhilafan bawahan.¹⁹⁸

4) Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan.

Sikap kepala MA Muslimat NU dalam hal ini diwujudkan dengan membagi tugas-tugas kepala wakamad, guru dan pembina kegiatan ekstrakurikuler dan semua tenaga pendidik dan kependidikan sebagaimana tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam gaya kepemimpinan kepala MA Muslimat NU yang diketahui dan dirasakan oleh bawahan (guru dan karyawan lain) adalah ketika memberikan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*), sangat di apresiasi oleh guru. Misalnya setiap tahun ajaran baru guru diajak refreasing keluar kota (ketempat wisata dan ziarah) dan adanya pembagian jatah baju seragam baru. Adapun untuk guru yang diberikan hukuman sifatnya masih dalam bentuk pembinaan dan hukuman

¹⁹⁷ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2012, h.109.

¹⁹⁸ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, Bogor : Ghalia Indonesia (annggota IKAPI), 2006, h.34.

dengan tidak diberi kepercayaan terhadap tugas-tugas kepanitiaan. Gaya kepemimpinan seperti dilakukan oleh kepala MA Muslimat NU ini sesuai dengan tugas pokok sebagai kepala sekolah sebagai motivator yang meliputi kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*).¹⁹⁹ Maju dan mundurnya sebuah lembaga pendidikan tentu ada ditangan pimpinan, dalam hal ini kepala sekolah. Untuk mengembangkan lembaga pendidikan tersebut tentu semua elemen didalamnya bersinergi . Walaupun demikian tanpa adanya kerjasama dari bawahan tentu hasil yang ditetapkan dalam sebuah tujuan tidak akan maksimal tercapai. Maka yang memajukan lembaga pendidikan itu adalah berkat kerjasama team yang solid. Pendapat diatas didukung dengan pendapatnya Baharuddin dan Umiarso bahwa :

Kepemimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan sangat urgen. Sebab pemimpin adalah ujung tombak pembuat keputusan (*policy maker*) yang memegang peran dominan dalam mengarahkan, mendesain, mencetak, dan menghasilkan produk pendidikan yang berkualitas.²⁰⁰

Dalam aktifitas sehari-hari adakalanya kita mengalami jenuh dan kurang gairah bekerja. Bergairah atau tidaknya seseorang dalam bekerja sangat bergantung oleh adanya dorongan atau motivasi pada orang tersebut. Tindakan kepala MA Muslimat NU dalam memberikan dan membangun gairah kerja adalah dengan adanya pemberian motivasi dalam setiap rapat bulanan dan pemberian reward kepada semua guru dan kariawan dilembaga

¹⁹⁹ Jerry. H. Wakawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Bandung : Alfabeta, 2012,h.87.

²⁰⁰ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2012, h.199.

tersebut. Kemampuan Kepala MA Muslimat NU dalam memotivasi guru dan orang-orang yang ada dibawah kendalinya, membuat budaya kerja²⁰¹ berjalan baik. Dalam hubungan itu Hadari Nawawi dalam buku Sulityorini, menyebutkan bahwa :

Motivasi ada dua macam yaitu Motivasi Intrinsik, yakni dorongan yang terdapat dalam pekerjaan yang dilakukan. Misalnya bekerja karena sesuai minat, bakat, memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan tersebut. Motivasi Ekstrinsik, yaitu dorongan yang berasal dari luar pekerjaan yang sedang dilakukan. Misalnya bekerja karena upah yang tinggi, mempertahankan kedudukan yang baik, merasa mulia karena pengabdian dan sebagainya.²⁰²

Upaya memberikan motivasi, dorongan kepada bawahan mutlak diberikan oleh pimpinan, karena motivasi dari pimpinan menjadi energi yang luar biasa sehingga bawahan akan merasa diperhatikan dan diajak untuk berbuat lebih baik terhadap sebuah organisasi.

3. Gaya Kepemimpinan Kepala MA Muslimat NU : Gaya Situasional

Gaya situasional adalah gaya kepemimpinan yang timbul berdasarkan situasi dan kondisi yang mempengaruhinya. Cirinya pemimpin gaya ini bersikap fleksibel dan kepemimpinan tergantung pada situasi dan keadaan individu dalam organisasi. Kepala MA Muslimat NU dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin seringkali juga melaksanakan gaya situasional. Hal ini dilakukan dalam rangka memberikan situasi yang bervariasi, sehingga gerak

²⁰¹ Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, kekuatan, pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian tercermin dalam sikap perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “*kerja*” atau “*bekerja*”. (Lihat : Khaeraul Umam , Perilaku Organisasi, Bandung : Pustaka Ilmu, 2009,h.150).

²⁰² Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta : Sukses Offset, 2009,h.274.

organisasi lembaga pendidikan akan tetap berjalan dinamis. Misalnya dalam melakukan komunikasi, dalam memberikan reward atau dalam memberikan teguran langsung ataupun tidak langsung. Bila bawahan melakukan kesalahan berulang kali dan tidak bisa diberi peringatan, maka kepala MA Muslimat NU akan melakukan konsultasi dengan pengawas kantor Kementerian agama kota Palangka Raya selanjutnya direkomendasikan untuk dirolling.

Dalam melakukan proses kepemimpinan adanya berbagai variasi gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah baik. Karena gaya kepemimpinan demokratis saja digunakan tentu tidak selamanya efektif dan efisien. Didalam proses kegiatan memimpin, kepala MA Muslimat NU melaksanakan prinsip-prinsip yang saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain, sehingga menghasilkan satu kesatuan tindakan yang harmonis, serasi dan simultan. Sehingga didapat sebuah data bahwa kepala MA Muslimat NU memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis. Indikator nya adalah semua guru bekerja untuk mencapai tujuan bersama, semua keputusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta ditaati, pemimpin menghormati dan menghargai pendapat bawahan dan memberi kesempatan kepada guru-guru mengembangkan inisiatif, daya kreatif. Tanggung jawab sekolah diberikan kepada semua elemen yang ada namun tetap ada pada pimpinan utama, sifat pimpinan selalu bersedia memberi nasihat, anjuran serta petunjuk kepada bawahan.

B. Pengembangan Kurikulum

Dalam proses pembelajaran Madrasah Aliyah (MA) Muslimat NU telah menerapkan dua macam kurikulum, yang dalam implementasinya direalisasikan pada kelas yang berbeda. Yaitu KTSP (untuk kelas XII) dan K-13 (untuk kelas X dan XI). Untuk wilayah kota Palangka Raya sekolah tingkat atas kementerian agama hanya MAN Model dan MA Muslimat NU yang menggunakan Kurikulum 2013 sebagai acuan dalam pembelajaran.

Sedangkan pengembangan kurikulum yang menjadi ciri khas pada lembaga pendidikan yayasan Muslimat NU adalah mata pelajaran mulok yaitu mata pelajaran ke NU an yang dikembangkan menjadi mata pelajaran Al-Qur'an, PPI dan Muhadarah. Berikut akan diuraikan secara rinci tentang implementasi pengembangan kurikulum yang dilaksanakan pada Madrasah Aliyah (MA) Muslimat NU kota Palangka Raya, sebagaimana berikut ini :

1. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

MA Muslimat NU saat ini masih menggunakan KTSP dalam pembelajaran khususnya untuk kelas XII. Hal ini dilakukan mengingat, kelas XII adalah produk terakhir dari kurikulum 2006 yang dalam implementasi pengembangan kurikulum 2013 mulai diberlakukan pada tahun 2014/2015. Sebagaimana lazimnya pengembangan kurikulum pada hakikatnya merupakan pengembangan komponen-komponen kurikulum yang membentuk sistem kurikulum itu sendiri, yaitu tujuan, bahan, metode, peserta didik, pendidik, media, lingkungan, sumber belajar dan lain-lain. Komponen-komponen tersebut harus dikembangkan, agar tujuan

pendidikan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Dalam tujuan pendidikan disekolah setidaknya ada dua, sebagaimana disebutkan Idi yaitu :

(1). Tujuan yang ingin dicapai secara keseluruhan yang digambarkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diharapkan dan dimiliki anak didik setelah siswa menyelesaikan program pendidikan dari institusi pendidikan SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dll. (2). Tujuan yang ingin dicapai pada setiap bidang studi, dalam hal ini yaitu tujuan yang terdapat dalam tujuan kurikuler dan tujuan intruksional.²⁰³

Tujuan pendidikan sekolah sebagaimana tersebut diatas, secara keseluruhan telah dirumuskan MA Muslimat NU dalam visi dan misinya dan dalam setiap bidang studi telah diterapkan dalam tujuan pembelajaran, yaitu kurikulum yang diimplementasikan.

Bentuk pengembangan kurikulum yang ada pada MA Muslimat NU dalam melaksanakan proses pembelajaran adalah dengan menerapkan dua kurikulum yaitu KTSP dan Kurikulum 2013. Tahapan awal dalam implementasi kurikulum ini dilakukan dengan melakukan musyawarah bersama dalam rapat bulanan, untuk menetapkan proses finalisasi penggunaan kurikulum KTSP dan K-13 tersebut. Secara umum penetapan kurikulum dalam prosesnya meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sesuai dengan pendapat Marno dan Supriyanto, sebagaimana pada konsep kerangka dasar dalam pengembangan kurikulum yang dilakukan oleh pihak sekolah, melalui proses yang telah diatur dalam sebuah konsep, aplikatif dan evaluasi. Sebagaimana berikut :

²⁰³ Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik*, Jakarta : PT.RajaGrafindo, 2014, h.148.

Kerangka Dasar Pengembangan Kurikulum²⁰⁴

Perencanaan	Pelaksanaan	Evaluasi
1. Menetapkan Tujuan, yang mencerminkan semua posisi kurikulum. 2. Identifikasi bahan yang cocok. Pandangan dari sudut agama Islam (Al-qur'an dan Al-hadist), filosofis, psikologis, oreintasi sosial, minat siswa, dan manfaat bahan dapat digunakan sebagai kreteria pokok. 3. Pemilihan strategi belajar mengajar yang meliputi oreintasi, tingkat kesulitan, pengalaman guru dan minat siswa.	1. Bahan menggunakan alat pelajaran baru, bahan yang direvisi atau teknologi pendidikan. 2. Strategi atau pendekatan belajar yang baru oleh guru. 3. Keyakinan atau pandangan meliputi asumsi-asumsi, teori baru yang sesuai dengan perkembangan masyarakat, politik dan sebagainya. Tujuan pelaksanaan tidak hanya melaksanakan sesuatu tetapi mengembangkan kemampuan sekolah, sistem sekolah, perkembangan individu untuk mampu memprotes, inovasi dan revisi.	Resedur Evaluasi meliputi aspek kualitatif dan kuantitatif. Evaluasi merupakan suatu proses yang kontinyu dimana sejumlah data dikumpulkan dan dipertimbangkan untuk meningkatkan kurikulum lebih lanjut.

Penerapan KTSP dalam pembelajaran khusus untuk kelas XII, sebagai bentuk tindak lanjut dari sisa-sisa kurikulum 2006 yang telah matang dilaksanakan. Artinya bilamana kelas XII ini sudah selesai menyelesaikan pendidikan, maka MA Muslimat NU akan totalitas menggunakan kurikulum 2013 sebagai acuan dalam pembelajaran. KTSP sebagaimana sejarah perkembangannya disebutkan Mansur Muslich dalam buku Idi, KTSP merupakan penyempurna kurikulum 2014 (KBK) sebagai kurikulum operasional yang disusun dan

²⁰⁴ Marno dan Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung : Refika Aditama, 2013, 88.

dilaksanakan masing-masing satuan pendidikan atau sekolah, yang diwujudkan dalam standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD).²⁰⁵ Dengan melalui beberapa tahapan.²⁰⁶ KTSP mulai diberlakukan secara berangsur-angsur pada tahun 2006-2007 pada jenjang pendidikan dasar dan menengah.

Madrasah Aliyah (MA) Muslimat NU sejak mulai berdirinya telah menerapkan KTSP ini hingga tahun pelajaran 2014/2015. Dalam implementasi²⁰⁷ sudah cukup berhasil karena melalui proses panjang. Hal ini telah terlihat dari kemampuan guru dalam memahami persiapan administrasi pembelajaran yang meliputi proses perencanaan, melaksanakan serta melakukan evaluasi terhadap proses pembelajaran.

2. Kurikulum 2013 (K-13)

Perubahan kurikulum yang dilakukan pemerintah adalah dengan niatan untuk memperbaiki sistem pendidikan. Kendati pada realitanya setiap kurikulum pastilah memiliki kelebihan dan kekurangannya. Tetapi yang paling mendasar adalah agar kurikulum yang diterapkan tersebut mampu menjawab tantangan zaman yang terus berubah tanpa dapat dicegah, agar peserta didik mampu

²⁰⁵ Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik*, Jakarta : PT.RajaGrafindo, 2014, h.231.

²⁰⁶ Tahapan yang dimaksud adalah yaitu (1). Menganalisis SK,KD dan indikator, (2). Mendesain program tahunan, program semester, silabus, pengalaman belajar, tagihan, (3). Mengembangkan RPP, langkah-langkah, strategi, bahan ajar, format penilaian, (4). mengimplementasikan teknik pelaksanaan yang tepat, efektif dan efisien, (5). Melakukan evaluasi untuk penyempurnaan lebih lanjut. (Lihat Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik*, Jakarta : PT.RajaGrafindo, 2014, h.196).

²⁰⁷ Implementasi merupakan proses penerapan ide, konsep, kebijakan, atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap. Dalam *Oxford Advance Learner's Dictionary* dikemukakan bahwa implementasi adalah "*put something to effect*" yang artinya penerapan sesuatu yang memberikan efek atau dampak. (Dalam Idi, *ibid*, h. 247)

bersaing dimasa depan dengan segala kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kurikulum 2013 diluncurkan secara resmi pada tanggal 15 Juli 2013 dan dilaksanakan pada tahun 2013/2014 pada sekolah-sekolah tertentu saja.

Terlepas dari berbagai pro kontra perubahan kurikulum KTSP menuju K-13, Imas dan Berlin menyebutkan bahwa :

Kurikulum 2013 adalah serentetan rangkaian penyempurnaan terhadap kurikulum yang dirintis tahun 2004 (KBK) yang berbasis kompetensi dan diteruskan dengan KTSP (2006). Jadi perubahan kurikulum pendidikan merupakan suatu tuntutan yang mau tidak mau harus tetap dilakukan, tinggal penetapan tentang waktu saja.²⁰⁸

Sebagaimana perubahan tersebut MA Muslimat NU merespon positif dengan adanya situasi ini, dan belajar untuk mengimplementasikan kurikulum 2013 pada peserta didik dikelas X dan XI. Adapun untuk kelas XII masih menggunakan KTSP karena peserta didik angkatan tahun 2013/2014 ini adalah angkatan yang terakhir, yang beriringan dengan kelahiran K 2013. Dan bilamana mereka sudah lulus maka semua siswa MA Muslimat NU kelas X,XI dan XII tahun akan datang sudah melaksanakan kurikulum 2013. Upaya mempelajari dan mengimplemntasikan kurikulum 2013 untuk MA yang bukan diberi rekomendasi oleh kemenag kota Palangka Raya merupakan sebuah sikap yang perlu diapresiasi oleh MA swasta lain, bahkan dapat dijadikan sebagai sekolah percontohan atau tempat studi banding bagi sekolah SLTA atau Madrasah Aliyah dalam penerapan Kurikulum 2013.

²⁰⁸ Imas Kurniasih dan Berlin Sani, *Implementasi Kurikulum 2013 Konsep dan Penerapan*, Surabaya : Kata Pena, 2014, h.32.

Tabel 5.2
Daftar Madrasah Aliyah (MA) Kota Palangka Raya
dalam implementasi Kurikulum (KTSP dan K-2013)

No	Madrasah Aliyah	Kurikulum Yang di Gunakan
1.	MAN Model Palangka Raya	Kurikulum 2013
2.	MAS Muslimat NU	KTSP dan Kurikulum 2013
3.	MAS Raudhatul Jannah	KTSP
4.	MAS Mifthahul Jannah	KTSP
5.	MAS Darul Ulum	KTSP
6.	MAS Hidayatul Insan	KTSP

Sumber Data : Wawancara dengan Kepala MA Muslimat NU, Mashudi,S.Ag

3.Mata Pelajaran Mulok (Ke NU an)

Ciri khas lembaga pendidikan Muslimat NU adalah adanya mata pelajaran wajib ke NU an, yang masuk dalam struktur kurikulum pada muatan lokal. Alokasi waktu yang diberikan pada mata pelajaran ke NU an ini adalah 1 jam (45 Menit) perminggu. Sedangkan untuk buku paket pembelajaran langsung didapatkan pada lembaga Al-Marif di Jawa Timur, sebagai bahan utama dalam pembelajaran. Untuk mengembangkan materi mata pelajaran ke NU an ini yang sifatnya hanya teori-teori tentang sejarah NU, Visi dan Misi serta wawasan ke NU an, maka ditambahlah mata pelajaran Al-Qur'an, PPI dan Muhadarah sebagai amalan-amalan praktik ke NU an itu sendiri, yang sifatnya lebih praktis, lebih rill dan lebih aplikatif yang dilakukan dalam amalan sehari-hari baik dilingkungan lembaga pendidikan Muslimat NU ataupun yang diterapkan diluar lembaga pendidikan.

Melihat proses KBM mata pelajaran ke NU an tersebut, maka jelas tidak efektif dan efisien, mengingat lembaga MA Muslimat NU sebagai jembatan transferability ilmu Ahlulsunah Wal Jamah (aswaja) kepada peserta didik tidak seimbang antara materi pelajaran yang padat dan waktu yang tersedia sangat singkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa aktifitas amaliyah ke NU an masih tidak menunjukkan ciri khas pada lembaga MA Muslimat NU tersebut. Untuk solusinya maka harus disediakan waktu yang cukup, minimal 2-4 jam / pertemuan. Agar ciri khas ke NU an pada lembaga MA Muslimat NU sangat terasa, yakni ilmu Ahlulsunah Wal Jama'ah (Aswaja).