

BAB V

PEMBAHASAN

1. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manager dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Tulungagung

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi - fungsi manajemen. Fungsi – fungsi manajemen tersebut adalah planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), actuating (penggerakan), dan controlling (pengontrol).¹ Hal senada juga kutipan dari *Ronins, Wegner, dan Hollenbeck* tugas kepala sekolah sebagai manager adalah mencakup fungsi - fungsi pokok atau proses manajemen, yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian, pengawasan, dan evaluasi.²

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

¹ Munir, *Menjadi Kepala sekolah Efektif...*, hal 16

² Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah...*, hal 246

Pertama, mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, dan konseptual, menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua pihak.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran, *workshop*, seminar, diklat, dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam kegiatan di sekolah (partisipatif).³

³E.Mulyasa, *Menjadi di Kepala Sekolah Profesional...*, hal. 103-104

Peran kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Tulungagung sebagai seorang manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan sudah dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan dibuktikannya adanya kegiatan KKG dan MGMP, Workshop, Diklat, seminar yang bertujuan untuk pembinaan dan Sharring oleh para guru dari berbagai masing - masing sekolah yang lain untuk bisa memecahkan berbagai macam persoalan yang berkaitan yang berkaitan dengan tugas - tugas para guru yang antara lain adalah: pembuatan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), Silabus, Promes, Prota dan bahkan juga mengadakan pembuatan soal - soal untuk pengayaan bagi para siswa.

Hal ini didukung dan diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yakni Kepala Madrasah mengadakan pembinaan di dalam sekolah, diantara bentuk pembinaan kepala madrasah yaitu: kegiatan rapat rutin, diskusi individu, penilaian, dan kunjungan kelas, serta pembinaan yang dilakukan kepala madrasah diluar madrasah yakni, mengikutsertakan guru dalam pelatihan (workshop) dan kelompok kerja guru (KKG).⁴

Dan juga tidak lupa hasil penelitian terdahulu mengemukakan) Kepala madrasah sebagai *Manajer* adalah Pengintensifan rapat madrasah, pengaktifan guru piket, Pengiriman Guru untuk Mengikuti Workshop, Penataran, atau Diklat, dan Penanaman Sikap Disiplin.⁵

⁴ Rina Prihatiningsih, *Pembinaan Kepala Madrasah Dalam meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Al-Maarif 02 Singosari Malang*, (Malang: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2014)

⁵ Dharisatullatifah Q.A, *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN Tulungagung 1*, (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2015)

Selain itu, Kepala MAN 3 Tulungagung sudah melakukan fungsinya sebagai manajer diantaranya yaitu memberdayakan tenaga kependidikan dan memberi kesempatan kepada Tenaga Kependidikan di MAN 3 Tulungagung untuk meningkatkan kemampuan profesinya, seperti halnya diberikan izin untuk melakukan studi Lanjut ke jenjang yang lebih tinggi. Hal tersebut dilakukan Kepala Madrasah juga berguna untuk meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Tulungagung. Kemudian hal yang dilakukan Kepala Madrasah sebagai Manajer adalah kepala MAN 3 Tulungagung membuat surat keputusan (SK) yang didalamnya berisikan tentang Pembagian Tugas Guru dan Tenaga Kependidikan di MAN 3 Tulungagung. Sehingga dengan adanya SK dari Kepala Madrasah setiap Tenaga Kependidikan memikul tanggung jawab yang akan diembannya.

Walaupun sebagai manajer Kepala Madrasah sudah melaksanakan tugasnya dengan baik, akan tetapi ada beberapa hal yang belum sempurna dilakukan oleh kepala madrasah, untuk mengatasi hal tersebut biasanya seorang kepala madrasah mengadakan evaluasi setiap bulan sekali guna, menambal atau membenahi mana-mana yang kurang dari apa – apa yang dikerjakan oleh kepala madrasah selama satu bulan. Dan yang selanjutnya adalah kepala sekolah sudah menempatkan tenaga kependidikan sesuai dengan bidangnya walaupun tidak bisa dipungkiri masih ada yang belum menempati posisinya, semisal ada guru yang masih mengajar yang bukan kehaliannya, tetapi itu semua bersifat sementara dan dapat diatasi dengan baik oleh kepala madrasah. Fenomena yang sudah dikemukakan di atas sejalan

dengan teori yang ada. Sehingga antara teori dan temuan lapangan terjadi kesesuaian.

2. Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 3 Tulungagung

Kata "memimpin" mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun mengarahkan dan berjalan didepan (precede). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi manjer yang efektif.⁶

Dalam Islam seorang pemimpin harus bijaksana mempunyai keistimewaan, hal ini seperti diterangkan dalam QS. Al-Baqoroh: 247,

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ۗ قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْعَمَالِ ۗ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ۗ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلِكَهُ مَن يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

Artinya “ Nabi mereka mengatakan kepada mereka sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu, mereka menjawab: Bagaimana Talut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan dari padanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang banyak?” (Nabi mereka) berkata: sesungguhnya Allah telah memilihnya menjadi rajamu dan menganugrahinya ilmu yang dikehendakinya. Dan Allah maha luas pemberiannya lagi maha mengetahui” (QS. Al-Baqoroh: 247).⁷

Dalam Islam, kepemimpinan begitu penting sehingga mendapat perhatian sangat besar. Begitu pentingnya kepemimpinan ini, mengharuskan setiap

⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah....*, hal.104

⁷ Depag, *Al-Qur'an dan Terjemah*, hal.60

perkumpulan memiliki pemimpin, bahkan perkumpulan dalam jumlah yang kecil sekalipun.⁸

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.⁹

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggungjawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.¹⁰

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan: (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.¹¹

⁸ Muzamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2007), hal.269

⁹ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..., hal.115

¹⁰ *Ibid.*, hal.115

¹¹ *Ibid.* ..

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.¹²

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam; (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.¹³

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat lingkungan sekitar sekolah.¹⁴

Teori diatas selaras/sejalan dengan apa yang dilakukan kepala MAN 3 Tulungagung sebagai seorang leader di sekolah, pertama adalah kepala madrasah di sekolah membuka komunikasi dua arah, yakni kepala madrasah melakukannya bisa dengan berkomunikasi secara individu atau empat mata, sedangkan berkomunikasi secara kelompok biasanya dilakukan ketika rapat disekolah. Tidak cuma itu Kepala Madrasah juga mendelegasikan tugas kepada Bapak/Ibu Guru guna membagi Tugas mengenai apa-apa yang dikerjakan oleh Kepala Madrasah biasanya disekolah

¹²*Ibid*, hal.116

¹³*Ibid* .,

¹⁴Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,..., hal. 115-116

terdapat Waka Kurikulum, Waka sarana dan prasarana, Waka kesiswaan, Waka humas. Itu semua juga sangat membantu kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya. Tidak cuma pada tugas-tugas kepala Madrasah itu saja tetapi kepala Madrasah mendelegasikan Tugasnya yang ada diluar Madrasah ketika Kepala Madrasah berhalangan hadir atau tidak bisa menghadirinya. Kepala madrasah juga memahami visi dan misi sekolahnya dengan baik dan terdapat pengembangan dari visi misi tersebut. Dan tidak lupakan kepala madrasah juga mengetahui kinerja dari bawahnya, hal tersebut diketahui dari evaluasi yang dilakukan setiap bulan dalam bentuk rapat bulanan.

Disamping itu Kepala Madrasah juga menunjukkan jiwa kepimimpinanya, yang jujur, berani, bertanggung jawab, dapat memberikan solusi, terbuka kepada seluruh warga sekolah.

Berkenaan dengan pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah merupakan seorang yang mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk memimpin suatu lembaga pendidikan (sekolah), yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu keberhasilan proses belajar mengajar, tidak bisa terlepas dan merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas dan bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia (guru, tenaga non kependidikan, dan staf sekolah lainnya), karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat profesional dalam organisasi sekolah, yang bertugas mengatur semua sumber daya manusia dalam organisasi (sekolah), dan bekerja sama dengan tenaga

kependidikan (guru) yang bertanggung jawab dalam mendidik anak, untuk mencapai keberhasilan pendidikan.

3. Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 3 Tulungagung

Kepala madrasah sebagai supervisor adalah menjalankan supervisi dan pengawasan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran di dalam kelas yang pada akhirnya juga berimbas pada peningkatan mutu pendidikan.¹⁵

Kepala sekolah sebagai supervisor amat berperan dalam menentukan pelaksanaan supervisi di sekolah. Supervisi adalah suatu proses pembimbingan dari pihak atasan kepada guru - guru dan para personel sekolah lainnya yang langsung menangani belajar siswa, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar para siswa dapat belajar secara efektif sehingga prestasi belajar semakin meningkat. Melalui supervisi, diharapkan seorang guru dapat : (1) bekerja keras dan demokratis, (2) ramah dan suka mendengarkan orang lain, (3) sabar, (4) luas pandangan dan menaruh perhatian kepada orang lain, (5) penampilan pribadi yang menyenangkan dan sopan santun, (6) jujur, (7) suka humor, (8) kemampuan kerja yang baik dan konsisten, (9) menaruh perhatian pada problem siswa, (10) fleksibel dalam cara mengajar, (11) bisa menggunakan pujian dan mau memperbaiki, (12) pandai dalam mengajar pada bidang studi.¹⁶

¹⁵ W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Wineka Media, 2005), hal. 56-57

¹⁶ Imam Setiyono, *Jurnal, Manajemen Pendidikan*, Tahun 5, Nomor 1, Agustus, 1994, hal. 2

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip: (1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru), (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), (5) merupakan bantuan profesional.¹⁷

Teori di atas juga sejalan dengan apa yang dilakukan Kepala MAN 3 Tulungagung yakni diantaranya dengan cara pengawasan terhadap pelaksanaan

¹⁷ Sulistiyorini, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah Dasar*, (Yogyakarta: Teras, 2010), hal. 162-163

belajar mengajar dan perangkat pembelajaran, yakni dengan keliling dikelas-kelas guna melihat proses pembelajaran kemudian memberikan solusi kepada Bapak/Ibu Guru yang membutuhkan solusi atau jika ada kesulitan mengenai pembelajaran.

Hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yakni Kepala madrasah sebagai supervisor adalah seseorang yang menjalankan supervisi dan pengawasan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran di dalam kelas yang pada akhirnya juga berimbas pada peningkatan mutu pendidikan. Di MAN Tulungagung 1 yaitu pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, pemberian motivasi kepada guru.¹⁸

Walaupun dalam pelaksanaan Kepala Madrasah sebagai supervisor sudah dilakukan dengan baik, tetapi juga ada hal-hal yang belum maksimal dilakukan oleh kepala sekolah, dengan kekurangan tersebut kepala Madrasah juga mengikuti kegiatan-kegiatan khusus kepala madrasah hal ini juga bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kepala madrasah sehingga kedepannya menjadi seorang supervisor akan menjadi lebih baik lagi.

Oleh karenanya pengawasan dan pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah bukan hanya terfokus kepada tenaga kependidikan khususnya guru, bisa kepada tenaga non kependidikan, atau staf sekolah lainnya. Sebab pengawasan mempunyai fungsi sangat penting, khususnya bagi guru yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional dan meningkatkan kualitas pembelajaran, sebab guru merupakan ujung tombak pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar

¹⁸ Dharisatullatifah Q.A, *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN Tulungagung 1*, (Tulungagung, Skripsi tidak diterbitkan, 2015)

(KBM), dan ini berpengaruh langsung terhadap proses pendidikan yang akhirnya berdampak terhadap kualitas mutu pendidikan.