

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab V ini akan membahas dan menghubungkan antara teori dari temuan sebelumnya dengan teori yang peneliti temukan di lapangan. Terkadang tidak semua teori sama dengan kenyataan yang terjadi di lapangan. Oleh karena itu perlu dikaji lebih mendalam tentang fakta yang ada. Berkaitan dengan fokus penelitian dalam skripsi ini, maka dalam bab ini akan membahas satu persatu fokus permasalahan yang ada.

Peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah dalam analisis kompetensi, terdapat 5 kompetensi yang harus dikuasai dan menjadi wewenang kepala sekolah/madrasah, yaitu 1)kompetensi kepribadian, 2)kompetensi manajerial, 3)kompetensi kewirausahaan, 4)kompetensi supervisi, dan 5)kompetensi sosial. Kelima kompetensi ini harus ada dan dikuasi dalam diri kepala sekolah/madrasah sehingga dapat bermanfaat bagi masyarakat sekolah/madrasah terutama dalam proses pengembangan pembelajaran sesuai fokus penelitian dalam skripsi ini. Akan tetapi dalam skripsi ini membahas tiga kompetensi karena inilah yang sangat mempengaruhi kualitas pembelajaran. 1)kompetensi kepribadian, 2)kompetensi manajerial, dan 3)kompetensi supervisi.

A. Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di MTs Sultan Agung Jabalsari Sumbergempol Tulungagung

Sebagai kepala sekolah diperlukan peningkatan dan perbaikan kompetensi kepribadiannya. Kepribadian kepala madrasah sangat menentukan situasi, kondisi dan iklim madrasah. Memiliki pribadi yang baik akan menghasilkan lingkungan madrasah yang damai. Perilaku kepala madrasah juga sangat menentukan perilaku masyarakat madrasah yang lain, dikarenakan kepala madrasah adalah teladan bagi yang lain. Segala tindak tanduk, sikap dan apapun yang dilakukan kepala madrasah akan menjadi sorotan. Sehingga sikap baik, ramah dan terpuji harus dijaga jika sudah baik dan harus ditingkatkan bila belum baik.

Pembahasan tentang kompetensi kepribadian tidak lepas dari sikap, tingkah laku dan karakter seseorang. Sama halnya dengan kepala sekolah/madrasah pembahasan mengenai kepribadian adalah bagaimana kepala sekolah/madrasah menunjukkan dan mengembangkan pribadi yang berkarakter mulia, sikap dan tingkah laku yang dapat menjadi teladan dan bentuk pengendalian diri dalam menghadapi permasalahan di sekolah/madrasah.

Sesuai peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007 tentang dimensi kepribadian kepala sekolah/madrasah antara lain berakhlak mulia, memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, mengendalikan diri dalam menghadapi masalah, memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan dan memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.¹

¹ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), hal. 319

Sama halnya dengan kepala sekolah/madrasah indikator-indikator tersebut juga perlu dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah. Kompetensi kepribadian ini hanya dapat dilihat dari pengamatan dan kebiasaan oleh guru-guru, staf sekolah dan mungkin juga para peserta didik. Pernyataan yang dilakukan tiap-tiap guru dan masyarakat madrasah tentu tidak selalu sama. Oleh karena itu, pengamatan yang dilakukan perlu mendalam dan berulang-ulang.

Kepala madrasah MTs Sultan Agung Jabalsari Sumbergempol Tulungagung yang pasti sudah memiliki kepribadian sesuai indikator akhlak mulia yakni agamis dan religius. Hal ini terlihat dari penampilannya, pembawaan yang tenang, dan perilaku yang sangat menghargai seseorang. Gaya bicaranya menunjukkan pribadi yang ramah namun tegas terlihat dari emosi dan disiplin waktu yang beliau tunjukkan. Selalu ada nasihat dan petuah yang diberikan secara tidak langsung, sehingga patut untuk dicontoh. Selain itu kepala MTs Sultan Agung sangat disiplin pada saat wawancara dengan peneliti. Terbukti beberapa kali wawancara yang dilakukan beliau telah mempersiapkan diri secara maksimal di ruang kepala madrasah sehingga peneliti langsung bisa melakukan wawancara.

Selain itu, kompetensi kepribadian kepala MTs Sultan Agung Jabalsari dari sisi keteladanan yang peneliti temukan dalam observasi adalah integritas kepribadian sebagai pemimpin. Terbukti dengan ketegasan beliau saat beberapa siswa melakukan kesalahan. Kemudian teladan lain yang beliau tunjukkan adalah selalu menyapa bapak/ibu guru. Jika dilihat dari tampak luar kepala madrasah memiliki perawakan yang santun, dan telah terbukti dengan tingkah laku yang ditunjukkan di lingkungan madrasah.

Sifat dan perilaku kepala madrasah secara otomatis akan membawa dampak bagi madrasah. Hal ini dikarenakan seorang kepala madrasah adalah pemimpin tertinggi dimana segala tingkah lakunya akan menjadi sorotan warga madrasah. Akhlak mulia dan ibadahnya adalah hal utama yang menjadi sorotan apalagi berada di lingkungan madrasah yang berada di bawah naungan yayasan. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah.

Penelitian Linda Sari dengan judul strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di MTsN 2 Rantauprapat menjelaskan bagaimana pengelolaan pribadi kepala madrasah yang dianggap sebagai pemimpin serta pemberi contoh. Penelitian ini mengungkap akhlak kepala madrasah dianggap sangat penting untuk menjadikan madrasah lebih baik dan maju.²

Sama halnya dengan penelitian yang peneliti lakukan. Kepala madrasah adalah pemimpin, segala tingkah laku akhlak dan bagaimana membangun sosialisasi dengan masyarakat dilihat sebagai contoh. Sehingga penelitian yang dilakukan oleh penulis sangat relevan dan mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

B. Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di MTs Sultan Agung Jabalsari Sumbergempol Tulungagung

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif,

² Linda Sari, *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di Mtsn 2 Rantauprapat*, (Medan: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2018)

dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman.³

Kepala sekolah sebagai manajer dalam rangka melakukan peran dan fungsinya, harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan potensinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.⁴

Berdasarkan penelitian, beberapa hasil dari kompetensi manajerial kepala madrasah yang ditemukan adalah *pertama*, upaya peningkatan sumber daya pendidik dan staff secara terus-menerus. Sebagai manajer kepala madrasah harus mau dan mampu meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Salah satu contoh peningkatan profesi keguruan adalah keikutsertaan para pendidik dalam musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) dan mengikuti seminar-seminar kependidikan. selalu ada usaha dari kepala madrasah dan para pendidik untuk selalu mengembangkan sumber daya manusianya. Selain pendidik, para staff pun tak luput dari perhatian. Beberapa waktu lalu kepala madrasah mengikutkan beberapa staff tata usaha (TU) dalam seminar tentang ke administrasian dan keuangan madrasah. Dalam hal pembiayaan, selama masih termasuk kegiatan untuk meningkatkan madrasah,

³ Ibid., Hal 18

⁴ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya), hal

madrasah selalu membiayai transportasinya. Artinya kepala madrasah selalu terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk megembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokarya sesuai bidangnya masing-masing.⁵

Kedua, menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat. Dari hasil penelitian, dalam menjalin hubungan dengan komite madrasah, warga sekitar madrasah dan seluruh anggota yayasan menyatakan bahwa kepala madrasah sudah sangat baik. Kegiatan yang sering dilakukan kepala madrasah adalah rapat dengan komite madrasah. Rapat dilakukan untuk mengembangkan madrasah. Demi meningkatkan kualitas pembelajaran posisi tenaga pendidik sangat berpengaruh. Sebagai pihak yang langsung mengajar dan berhubungan langsung dengan siswa, tentu para pendidik lebih tau bagaimana keadaan siswa di kelas, keluhan siswa, kelebihan siswa dan kekurangan siswa. Hubungan masyarakat sekitar madrasah dan madrasah dianggap semakin penting untuk menunjang terwujudnya visi misi madrasah.

Keterbatasan pemerintah dalam pengadaan sarana prasarana dan pembiayaan pendidikan, secara otomatis dibutuhkan dorongan dari pihak masyarakat yang terkait langsung dalam proses pendidikan. Salah satu contoh kegiatan yang melibatkan peran aktif masyarakat adalah majlis dzikir bersama. Sebagai sekolah yang berlatar belakang

⁵ *Ibid.*, hal. 104

Islam kegiatan ini dapat menarik perhatian masyarakat untuk memberikan nilai positif pada madrasah.

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan.⁶

Kepala madrasah MTs Sultan Agung secara personal melakukan pendekatan kepada masyarakat dengan terjun langsung di lapangan. Seperti saat melakukan wawancara kepala madrasah pernah bekerja sama dengan salah satu warung kopi di dekat madrasah dikarenakan ada beberapa siswa yang bolos hanya untuk nongkrong di warung kopi saat jam pelajaran.

Hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat dalam mengembangkan program bersama bagi pembinaan peserta didik, dapat mengurangi dan mencegah kemungkinan anak berbuat nakal karena program yang padat dan menarik tidak memberi kesempatan atau kemungkinan kepada peserta didik untuk berkhayal atau berbuat yang kurang baik.⁷

⁶ *Ibid.*, hal 165

⁷ Mulyasa, *Manajemen dan.....*, hal. 233

Ketiga, pengembangan kurikulum. Pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran harus sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan. Kurikulum dari pemerintah adalah salah satu langkah untuk mewujudkan visi dan misi madrasah, disamping dengan pengembangan kurikulum muatan lokal.

Kurikulum yang dibuat oleh Pemerintah Pusat merupakan standar yang berlaku secara nasional. Dalam implementasinya, daerah dan sekolah diberi wewenang untuk mengembangkan silabus (memperdalam, memperkaya, memodifikasi), namun tetap berada dalam koridor isi kurikulum secara nasional. Daerah dan sekolah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan silabus mata pelajaran ketrampilan pilihan, yang merupakan unggulan daerah (muatan lokal).⁸

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, Mts Sultan Agung selain memberlakukan kurikulum yang sesuai dengan peraturan pemerintah pusat, juga mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan kondisi madrasah dilihat dari peserta didik dan pendidik. Kurikulum yang dikembangkan adalah kediniyahan. Kurikulum kediniyahan terdapat beberapa program yakni program tahfidz, program baca kitan kuning, pembinaan baca tulis qur'an, majlis dzikir. Diharapkan dengan adanya pembelajaran kediniyahan yang sudah berlangsung ini dapat menumbuhkan wawasan keislaman peserta didik sehingga peserta didik tidak saja unggul dalam pengetahuan formal namun juga keagamaan yaitu agama Islam.

Kempat, peningkatan sarana prasarana madrasah. Sebagai madrasah berkembang, untuk memiliki semua fasilitas yang menunjang progra belajar mengajar tidak bisa didapat dengan cara yang cepat. Semua membutuhkan proses. Akan tetapi

⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala.....*, hal 20

saran yang lumayan cepat dikembangkan adalah didirikannya laboratorium komputer. Laboratorium komputer keberadaannya dianggap penting. Salah satu yang menjadikannya penting adalah pelaksanaan ujian nasional kelas IX yang berbasis *Computer Based Test (CBT)*.

Proses pengadaan laboratorium komputer dianggap sangat cepat. Hal ini dikarenakan dalam hal pembiayaan banyak pemasukan. Keberadaan laboratorium komputer pun tidak hanya difungsikan untuk ujian nasional saja, tetapi juga untuk mata pelajaran TIK. Diharapkan dengan tersedianya komputer proses pembelajaran dapat berlangsung dengan baik karena terjadi praktek langsung oleh peserta didik. Hal ini akan menambah ilmu pengetahuan teknologi mereka dengan didukung pula oleh jaringan wifi yang gratis.

Tersedianya alat-alat fasilitas yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pembelajaran baik oleh guru maupun peserta didik.⁹

Penelitian mengenai manajemen kepala madrasah yang dilakukan Nuryani dalam penelitiannya yang berjudul kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan studi kasus di SMPN 3 Ungaran menjelaskan tentang pengelolaan peserta didik, staff, dan komite sekolah. Selain itu juga sarana prasarana juga menjadi fokus penelitian agar proses pendidikan berjalan lancar dengan adanya sarana prasarana yang mendukung. Pemberdayaan yang kepala sekolah lakukan adalah peningkatan kualitas pendidik dengan mengikutkan acara seminar pendidikan, workshop dan bahkan membuat karya ilmiah. Perencanaan kurikulum sangat

⁹ Mulyasa, *Manajemen dan.....*, hal. 88

disesuaikan dengan kondisi sekolah bagaimana iklim dan suasana yang terjadi di sekolah.

Sesuai uraian di atas terlihat sangat jelas persamaan dengan penelitian di MTs Sultan Agung Jabalsari Sumbergempol Tulungagung. Persamaan yang jelas terlihat dari pengembangan profesi guru dan sarana prasarana demi menunjang proses pembelajaran. Perencanaan kurikulum selain dari pemerintah juga mempertimbangkan keadaan madrasah. Sehingga dapat dikatakan penelitian terdahulu yang dilakukan Nuryani sangat relevan dengan penelitian yang dilakukan penulis.¹⁰

Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Idhar dengan judul strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada pembelajaran di MAN 3 Bima Makasar. Menjadikan pendidik yang profesional salah satu caranya yakni melakukan bimbingan dengan cara seperti workshop, studi banding dan pelatihan serta evaluasi di setiap kegiatan yang telah dilakukan.¹¹

Kepala madrasah juga melakukan peningkatan terhadap kompetensi guru. Selain tergabung dalam tim MGMP, guru juga sering melakukan workshop yang berhubungan dengan kependidikan. selain guru, staff TU juga melakukan peningkatan mutu. Seperti baru-baru ini mengikuti workshop tentang ketata usahaan madrasah.

C. Kompetensi Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di Mts Sultan Agung Jabalsari Sumbergempol Tulungagung

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan

¹⁰Nuryani, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Studi Kasus Di SMPN 3 Ungaran*, (Surakarta: Tesis Tidak diterbitkan, 2013)

¹¹ Idhar, *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Pembelajaran Di MAN 3 Bima*, (Makasar: Tesis Tidak Diterbitkan, 2012)

hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis, program supervisi non klinis, dan program supervisi kegiatan ekstrakurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.¹²

Salah satu fungsi kepala madrasah sebagai supervisor adalah mensupervisi guru. Supervisi dilakukan saat proses mengajar di kelas. Kunjungan kelas misalnya. Pelaksanaan kunjungan kelas biasanya tanpa diketahui guru sebelumnya. Beberapa hal yang dinilai kepala madrasah dalam mensupervisi guru adalah bagaimana teknik, metode dan media yang dilakukan guru dalam proses mengajar di kelas, sudah sesuaikah dengan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang dibuat. Kemudian dari sisi siswa juga tidak luput dari penilaian. Sejauh mana keaktifan siswa dalam proses pembelajaran, sejauh mana siswa memahami materi dan hasil yang siswa tunjukkan. Apabila masih terdapat kekurangan inilah tugas kepala madrasah kepada guru yang bersangkutan untuk berdiskusi menyelesaikan permasalahan tersebut.

Salah satu cara kepala madrasah dalam menggunakan kompetensi supervisi terhadap guru adalah kunjungan kelas. Kunjungan kelas yang dilakukan kepala MTs

¹² Mulyasa, *Menjadi Kepala.....*, hal 112

Sultan Agung memang tidak setiap hari karena kesibukan yang dimiliki. Akan tetapi cukup sering dilakukan dikarenakan memiliki dua gedung sebelah timur kantor dan sebelah barat kantor. Kunjungan kelas yang dilakukan biasanya tanpa memberi tahu guru, jadi kepala madrasah langsung saja melihat-lihat bagaimana proses pembelajaran sehingga dapat secara otomatis menemukan keadaan yang sebenarnya atau apa adanya dalam proses belajar mengajar melihat bagaimana cara mengajar guru. Akan tetapi bentuk kunjungan kelas yang dilakukan kepala madrasah tanpa pemberitahuan sebelumnya kepada guru yang bersangkutan bukan untuk menilai performa guru secara mendalam hanya sekedar melihat-lihat keadaan kelas. Sementara untuk melakukan kunjungan kelas yang mendalam kepala madrasah sebelumnya telah memberitahu guru yang bersangkutan dengan melihat RPP nya.

Kunjungan kelas tanpa pemberitahuan sebelumnya akan menemukan keadaan yang sebenarnya dalam situasi belajar mengajar, akan tetapi cara ini dinilai kurang baik oleh guru. Sebaliknya, kunjungan dengan pemberitahuan terlebih dahulu ada kemungkinan keadaan kelas tidak mencerminkan apa adanya atau seperti yang biasa dilakukan karena sudah dikondisikan, tetapi cara ini dapat menciptakan hubungan yang lebih baik antara supervisor dan guru. Hal tersebut akan lebih terasa lagi dalam kunjungan kelas atas undangan guru.¹³

Berdasarkan hasil observasi, setelah melakukan kunjungan kelas bentuk supervisi kepala madrasah yang dilakukan adalah pembicaraan individual. Biasanya pembicaraan individual biasa dilakukan tanpa harus adanya kunjungan kelas terlebih

¹³ Mulyasa, *Manajemen dan.....*, hal. 246

dahulu. Jika ada bapak ibu guru yang memiliki permasalahan dalam mengajar, kepala madrasah dengan senang hati mendengarkan dan memberi solusi.

Pembicaraan individual merupakan salah satu alat supervisi yang penting karena dalam kesempatan tersebut, supervisor dapat bekerja secara individual dengan guru dalam memecahkan masalah pribadi yang berhubungan dengan proses belajar mengajar¹⁴

Kunjungan kelas dan pembicaraan secara individual merupakan cara kepala MTs Sultan Agung meningkatkan kemampuan mengajar guru di kelas. Diharapkan dengan adanya supervisi ini guru memiliki kemauan untuk terus memperbaiki diri bersama peserta didik. Dengan selalu berkembangnya kemampuan guru dalam proses belajar akan menghasilkan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki, baik secara kerohanian, iptek dan budi pekerti yang luhur.

Sesuai dengan skripsi yang dilakukan oleh Merlia Efriani dengan judul peran supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTs Futuhiyah 2 Lampung Utara pada tahun 2017 bahwa bentuk supervisi kepala madrasah kepada guru adalah kunjungan kelas, diskusi kelompok dan bimbingan pada guru yang mengalami problem yang berhubungan dengan siswa. Penelitian tersebut sangat relevan dengan penelitian yang penulis lakukan. Bimbingan kepada guru yang

¹⁴*Ibid.*, hal 246

berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum madrasah juga penting dilakukan. Sehingga penelitian yang dilakukan penulis sangat mendukung penelitian terdahulu.¹⁵

¹⁵Merlia Efriani, *Peran Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Mts Futuhiyah 2 Gunung Batu Bukit Kemuning Lampung Utara*, (Lampung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017)