BAB V

PEMBAHASAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka selanjutnya adalah mengkaji hakekat dan makna temuan penelitian. Masing-masing temuan akan dibahas dengan mengacu pada teori dan pendapat para ahli yang sesuai, agar dapat benar-benar menjadikan setiap temuan tersebut kokoh dan layak untuk dibahas.

Pada bagian ini, ada tiga tema yang akan dibahas secara berurutan sebagaimana yang sudah tercantum dalam fokus penelitian, yaitu: 1) visi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, 2) gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, 3) kebijakan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

A. Visi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTsN 4 Tulungagung

Visi Kepala Madrasah di MTsN 4 Tulungagung yaitu “mengembangkan madrasah untuk tingkat nasional”. Visi merupakan tujuan atau pandangan ke depan kemana lembaga tersebut akan di bawa. Untuk merealisasikan visi kepemimpinan tersebut seorang Kepala Madrasah tentunya membutuhkan kerjasama antar anggota di madrasah. Tidak mungkin kalau visi tersebut bisa tercapai dengan sendirinya. Untuk meraih cita-cita madrasah tersebut, Kepala Madrasah tidak hanya menekankan kepada siswa, tetapi juga gurunya.

Dari temuan penelitian di MTsN 4 Tulungagung tersebut sesuai dengan teori Ridwan Abdullah Sani dalam bukunya yang berjudul Penjaminan Mutu Sekolah bahwa sangat penting untuk memiliki visi bersama dan mengupayakan agar semua warga sekolah ikut serta dalam mencapai visi tersebut. Visi adalah pandangan jauh ke depan. Visi bertujuan untuk mencerminkan apa yang ingin dicapai intitusi, memberikan arah dan fokus strategis yang jelas.[1]

lembaga pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Tulungagung yaitu visi merupakan mimpi-mimpi indah yang akan diwujudkan di masa mendatang sehingga dalam visi ada harapan prestasi yang ideal. Ini terbukti dengan adanya Rencana Kerja Madrasah untuk masa 4 tahun ke depan. Semua siswa di madrasah di gencarkan untuk mencapai prestasi yang ideal. Dengan mengikuti lomba-lomba dari tingkat kecamatan, kabupaten maupun provinsi dan bagaimana cara untuk mencapai madrasah *go* nasional sesuai dengan visi kepala madrasah itu sendiri. Visi akan menghasilkan komitmen dan memotivasi orang-orang dalam lembaga pendidikan tersebut. Dengan visi kepemimpinan Kepala Madrasah, semua anggota akan digerakkan untuk bekerjasama mencapai cita-cita madrasah secara bersama. Untuk *go* nasional para guru lebih meningkatkan lagi keterampilannya melalui balai diklat, memperluas IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi) untuk menunjang pembelajaran begitupun para siswanya. Memberi arti penting bagi kehidupan semua warga madrasah, jadi, semua disini mempunyai tanggungjawab dalam

[1]Ridwan Abdullah Sani, dkk, *Penjaminan Mutu Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2015), hal. 177-178

mencapai visi tersebut. Dan yang terakhir menentukan standar-standar keberhasilan.

Berdasarkan temuan penelitian yang peneliti lakukan, Nurul Hidayah mengatakan bahwa visi menjadi pusat perhatian kepemimpinan karena merupakan mimpi-mimpi yang indah yang akan diwujudkan di masa mendatang sehingga visi lazimnya mengandung harapan pencapaian prestasi yang ideal. Visi diyakini mempunyai kekuatan istimewa. Nurul Hidayah dalam Burt Nanus menyatakan bahwa visi yang benar mengandung kekuatan strategis, yaitu: akan menghasilkan komitmen dan memotivasi orang-orang dalam organisasi; memberi arti penting bagi kehidupan para karyawan; menentukan standar-standar keberhasilan dan menjembatani masa sekarang dan akan datang.[2]

Semua itu sudah tersusun didalam RKM (Rencana Kerja Madrasah), didalam RKM terdapat delapan standar mutu pendidikan yang *pertama*, Standar Isi yang memuat tentang silabus dan RPP (Rencana Program Pembelajaran) khusus muatan lokal hafalan juz ke 30 dan baca kitab; pelatihan pengembangan kurikulum muatan lokal bekerjasama dengan instansi terkait; kegiatan ekstrakurikuler yang terjadwal dalam mengikuti lomba-lomba tingkat kecamatan, kabupaten maupun provinsi; pelatihan guru dalam pembuatan jenis-jenis tugas tak terstruktur; mengikuti kegiatan MGMP di Kabupaten; kegiatan wirausaha dan kegiatan ekstrakurikuler komputer.

---

[2]Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal. 19-20

Kedua, Standar Proses yang isinya pendidik mengembangkan silabus K13 revisi secara mandiri; program PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru) sesuai dengan jumlah kelas dan aturan jumlah rombel; membuat jadwal pembelajaran dan pembiasaan literasi; melakukan kegiatan belajar mengajar berbasis IT; shalat dhuha dan shalat rawatib warga madrasah.

Ketiga, Standar Kompetensi Lulusan yang didalamnya ada terwujudnya lulusan berkompeten di bidang akademik dan non akademik; melaksanakan mahir tiga bahasa; aktif berperan mengikuti perlombaan dan olimpiade tingkat kabupaten dan provinsi; melaksanakan tambahan jam UN maupun UAM; mewujudkan peserta didik memiliki pembiasaan dan standar kecakapan amaliyah keagamaan; mewujudkaan peserta didik yang dapat menyampaikan kultum dan hafal juz 30 dan mewujudkan warga madrasah yang peduli akan lingkungan.

Keempat, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang membahas tentang semua tenaga pendidik memiliki sertifikat kompetensi tenaga pendidik; mengikuti pendidikan S2 secara mandiri; mengajukan beasiswa S2; melaksanakan proses pembelajaran yang berbasis IT.

Kelima, Standar Sarana dan Prasarana berisi tentang terwujudnya LAB CBT dan penambahan maupun perbaikan untuk menunjang pembelajaran contohnya laboratorium IPA, sarana olahraga, kantin, ruang kelas dan ruang BK; tersedianya Green House.

Keenam, Standar Pengelolaan didalam manajemen yaitu memuat: RPM atau rencana strategis jangka panjang 4 tahun; memiliki RKM; pelaksanaan evaluasi setiap kegiatan dan memasang visi, misi di tempat yang strategis. Didalam kepemimpinan yaitu: memiliki publikasi rumusan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah; pembagian tugas sesuai *job description*, pemberian pekerjaan dan tanggungjawab yang jelas kepada warga madrasah dan memiliki tanaman hidroponik.

Ketujuh, Standar Pembiayaan yaitu penyediaan, pengelolaan dan pelaporan dana DIPA; menyusun laporan pertanggungjawaban keuangan kepada KEMENAG. *Kedelapan*, yang terakhir yaitu Standar Penilaian Pendidikan memuat tentang sistem penilaian tersusun rapi, namun akan dikembangkan dengan sistem penilaian berbasis IT; menyusun bank soal; menyusun sistem administrasi validasi soal dan menyusun standar penilaian sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan.

Dengan adanya pembaruan-pembaruan diatas termasuk dalam delapan standar tersebut dapat menunjang pencapaian visi untuk tingkat nasional. Dalam pencapaian visi lebih ditambah dan ditingkatkan tujuannya. Mencapai target yang diinginkan sesuai harapan kepala madrasah maupun anggota yang lain. Visi merupakan tolok ukur suatu lembaga pendidikan. Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah juga mempunyai visi sendiri untuk mengembangkan madrasahnya. Selain visi beliau juga mengembangkan visi madrasah itu. Tentunya dalam mencapai indikator-indikator yang ada didalam RKM membutuhkan waktu yang lama, oleh sebab itu, diperlukan

kerjasama antar tim agar bisa kompak dan maju terus. Semua anggota bekerja sesuai porsi masing-masing.

B. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTsN 4 Tulungagung

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti di MTsN 4 Tulungagung secara keseluruhan baik dengan kepala madrasah, waka kurikulum, K.T.U dan guru BK semuanya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang telah diterapkan oleh kepala madrasah di MTsN 4 Tulungagung lebih cenderung demokratis. Kepemimpinan Kepala Madrasah di MTsN 4 Tulungagung lembaganya tidak cocok kalau pemimpinnya diktator, jadi semua program tidak bisa berjalan seperti apa yang diharapkan. Bapak kepala madrasah lebih menjadi kakak terhadap saudara-saudaranya. Di madrasah tidak memandang jabatan antara atasan dengan bawahan karena semua dianggap sama saja. Dalam tindakan usahanya beliau selalu mengecek kebutuhan para anggotanya. Tentang kelemahan dan kelebihan yang dimiliki. Dengan demikian maka dapat diketahui apa yang dibutuhkan dan yang diinginkan guna untuk mencapai satu tujuan bersama

Hal ini sesuai dengan teori menurut Ngalim Purwanto dalam bukunya Administrasi dan Supervisi Pendidikan Pemimpin yang bertipe demokratis ini menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan

terhadap buruhnya, melainkan sebagai saudara tua diantara teman-teman sekerjanya atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.[3]

Berdasarkan temuan penelitian yang peneliti lakukan di lembaga pendidikan MTsN 4 Tulungagung dalam pembagian tugas anggotanya Kepala Madrasah membagi habis rata semua sesuai dengan porsi masing-masing. Dalam pembagian tugas kalau ada yang kurang mampu bisa konsultasi kepada beliau, beliau akan mendekati seorang tersebut untuk dibimbing, diberi pengarahan. Disiplin merupakan sosok kepala madrasah di MTsN 4 Tulungagung, sebelum pukul 06.30 beliau sudah tiba di MTsN 4 Tulungagung, dengan kegiatan pagi seperti menyapu halaman itu beliau kerjakan sendiri, mengawali menyirami tanaman yang ada di depan masjid maupun kantor dan sholat dhuha. Karena beliau selalu mengawali sebelum memerintahkan, memberi contoh didepan supaya pengikutnya dapat bergerak. Madrasah ini mengadakan kegiatan rapat atau musyawarah bersama guru-guru maupun komite beliau menerima pendapat dan saran. Pendapat dan saran sangat dibutuhkan untuk seorang pemimpin. Dalam

[3]Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 48

mencapai visi yang diinginkan kepala madrasah dapat menggerakkan bawahannya sesuai dengan kemampuan gaya yang dimiliki.

C. Kebijakan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTsN 4 Tulungagung

Kebijakan adalah suatu ketentuan dari suatu kepemimpinan yang berbeda dengan aturan yang ada, yang dikenakan kepada seseorang karena adanya alasan yang diterima untuk tidak memberlakukan aturan yang berlaku. Kebijakan merupakan suatu aturan yang harus dibuat oleh seorang pemimpin dan harus dilaksanakan bawahannya. Berdasarkan hal tersebut sesuai dengan temuan penelitian di MTsN 4 Tulungagung seorang kepala madrasah mempunyai kebijakan untuk mencapai visi yang diinginkan. Seiring dengan perkembangan pendidikan maka diperlukan kebijakan untuk menunjang agar lembaga madrasah tetap *eksis* diantara madrasah yang lain, tentunya dalam bidang mutu pendidikan. Seorang kepala madrasah menggerakkan semua anggota untuk mencapai mutu pendidikan. Kebijakan di MTsN 4 Tulungagung dibagi menjadi dua yaitu kebijakan formal dan kebijakan non formal. Kebijakan bisa berupa SK maupun yang tidak tertulis. Dalam pencapaian mutu pendidikan kepala madrasah membuat kebijakan mengenai rekrutmen siswa baru melalui tes IQ dan Non Akademik. Sistem pendidikan di madrasah berjalan sesuai dengan SDA dan SDM yang ada.

Menurut Gamage dan Pang menjelaskan kebijakan adalah terdiri dari pertanyaan tentang sasaran dan satu atau lebih pedoman yang luas untuk mencapai sasaran tersebut sehingga dapat dicapai yang dilaksanakan bersama dan memberikan kerangka kerja bagi pelaksana program.[4] Kebijakan kepemimpinan adalah keputusan yang dibuat oleh seorang pemimpin sebagai strategi untuk merealisasikan tujuan organisasi yang bersangkutan.[5] Kebijakan dapat dikatakan suatu rumusan keputusan pemimpin yang menjadi pedoman tingkah laku guna mengatasi masalah atau persoalan yang di dalamnya terdapat tujuan, rencana dan program yang akan dilaksanakan.[6]

---

[4]Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah*…, hal. 264

[5]Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah; Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 44-45

[6]Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan: Dalam Perspektif Teori, Aplikasi dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: PT RajaGrafindo, 2015), hal. 37-38