

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini peneliti melakukan pembahasan inti dari apa yang menjadi goal dalam penyusunan karya ilmiah berbentuk skripsi. Setelah beberapa data dipaparkan dan menghasilkan temuan, maka langkah selanjutnya yaitu mengkaji hakikat dan makna dari temuan penelitian. Masing-masing temuan penelitian akan dibahas dengan mengacu pada teori pendapat para ahli yang sesuai, agar benar-benar dapat menjadikan setiap temuan tersebut kokoh dan layak untuk dibahas.

Pembahasan pada bab ini terkait tentang kepemimpinan kepala madrasah sebagai manajer, administrator, motivator dan innovator dalam pengembangan daya saing lembaga pendidikan. Antara lain sebaga berikut:

A. Kepemimpinan kepala madrasah sebagai manajer dalam pengembangan daya saing lembaga pendidikan di MA Matholi'ul Anwar Lamongan.

Berdasarkan temuan penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan daya saing di MA Matholi'ul Anwar lamongan adalah kepala madrasah harus mempunyai kemampuan manajemen yang memadai untuk menjalankan tugasnya. Kepala madrasah berwenang mengatur segala sesuatu menuju visi dan misi sekolah secara konsekuen dan bertanggung jawab. Baik buruknya, merosot dan

berkembangnya sebuah sekolah adalah tergantung bagaimana sekolah tersebut diatur. Kepala madrasah mempunyai peran dalam menentukan pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala madrasah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan), dan *Controlling* (Evaluasi).¹ Pembahasan temuan penelitian tersebut dapat disajikan sebagai berikut.

1. Fungsi perencanaan dalam pengembangan daya saing lembaga pendidikan di MA Matholi'ul Anwar Lamongan adalah sebagai berikut; rencana pengembangan daya saing disusun berdasarkan visi misi madrasah dengan tujuan menyiapkan peserta didik bisa bersaing dan berprestasi, baik dalam memasuki perguruan tinggi, dunia kerja, maupun berperan ditengah masyarakat. Dengan bentuk pembinaan peserta didik yang berminat ke Perguruan Tinggi Negeri dan pembinaan dalam kompetisi atau olimpiade serta pengembangan life skill atau keterampilan.

Menurut James A.F Stoner Etal bahwa salah satu fungsi manajer adalah membuat perencanaan, program apa saja perlu membuat perencanaan yang baik. Rencana merupakan pedoman kerja bagi para pelaksana terkait manajer maupun staf dalam

¹ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah yang Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hal. 16

melaksanakan fungsi tugas masing-masing.² Kepala madrasah sebagai perencana pendidikan pengembangan daya saing dituntut untuk memiliki kemampuan dan wawasan luas agar dapat menyusun sebuah rencana yang dapat dijadikan pegangan dalam pelaksanaan proses pendidikan selanjutnya.³

Perencanaan pengembangan daya saing yang telah dirumuskan kepala madrasah MA Matholi'ul Anwar diatas dengan penyusunan sebuah perencanaan yang efektif dan efisien. Hal tersebut di jelaskan pada tujuan yang ingin dicapai, yaitu menyiapkan peserta didik bisa bersaing dan berprestasi, baik dalam memasuki perguruan tinggi, dunia kerja, maupun berperan ditengah masyarakat. Akan tetapi dalam perencanaan ini, kepala madrasah belum merumuskan solusi bagi pemecahan masalah. Solusi yang dijadikan hanya program pembinaan dan pengembangan yang dalam konteks pendidikan identik dengan supervise pendidikan.

Terkait dengan visi dan misi MA Matholi'ul Anwar Lamongan dengan seluruh indikator, perencanaan yang susun oleh kepala madrasah telah dilakukan tahap menyatukan dengan visi dan misi lembaga serta melakukan pengembangan daya saing religiusitas madrasah.

Visi dan misi merupakan acuan berpikir , bertindak dan acuan berperilaku oleh semua warga sekolah. Visi merupakan aspirasi

² James A.F Stoner Etal, *Manajemen* , (Jakarta: Prenhallindo,1996), hal.11

³ Udin Syaefudin Sa'ad, Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya,2005) hal. 46

berbagai kelompok yang terkait misalnya guru, siswa, orang tua masyarakat, dan pemerintah bersama-sama berperan aktif untuk mewujudkannya, sedangkan misi merupakan kegiatan jangka panjang yang masih perlu diuraikan menjadi beberapa kegiatan yang memiliki tujuan lebih detail dan lebih jelas. artinya, visi ini menjiwai warga madrasah untuk selalu mewujudkan setiap saat dan berkelanjutan. Untuk mencapai visi tersebut, perlu dilakukan suatu misi berupa kegiatan jangka panjang dengan arah yang jelas. Dalam hal ini, perencanaan yang dibuat oleh kepala madrasah diharapkan bagi warga madrasah dapat bersaing karena sesuai dengan visi arah daripada pengembangan madrasah.

2. Fungsi organisasi dalam pengembangan daya saing di MA Matholi'ul Anwar Lamongan diwujudkan dalam bentuk pengelompokan guru sesuai dengan potensi juga keahlian yang dimiliki dalam pembagian tugas. Dan peserta didik yang diberikan kebebasan dalam menentukan minat dan kemampuannya.

Pengorganisasian adalah kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerjasama pendidikan. Karena dengan tugas yang banyak tidak bisa diselesaikan oleh satu orang saja, maka tugas tersebut di bagi untuk dikerjakan masing-masing organisasi.

Kegiatan pengorganisasian adalah menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai dengan prinsip pengorganisasian.⁴

Prinsip organisasi tersebut meliputi tujuan yang jelas, adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran, keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab, pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan keahlian juga kemampuan pada bakat dan bidang masing-masing, bertanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi.⁵

Kemampuan atau keahlian yang dimiliki guru tidak sama. Dengan kata lain yaitu memiliki perbedaan dalam bidang keahlian. Kepala madrasah dituntut untuk memahami dan memaklumi apa yang menjadi kelebihan dan kelemahan guru, mendengar mengenai apa saja yang menjadi keluhan guru. Sehingga pemimpin sebagai kepala madrasah harus mengetahui potensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik tersebut. Hal tersebut sebagai kepala madrasah harus bisa membagi tugas yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh tenaga pendidik.

Tindakan kepala madrasah MA Matholi'ul Anwar Lamongan terkait hal ini yaitu melakukan koordinasi langsung dengan guru yang bersangkutan, apakah guru tersebut siap untuk di beri amanah pada bidang keahlian yang sesuai dengan potensinya. Dengan adanya

⁴Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung:Alfabeta, 2009), hal. 133-134

⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya), hal. 17

koordinasi dengan pihak yang bersangkutan akan lebih memungkinkan terwujudnya kesatuan tindakan antara tenaga pendidik dan kepala madrasah.

3. Fungsi pelaksanaan dalam pengembangan daya saing di MA Matholi'ul Anwar Lamongan dilakukan sebagai pelaksanaan dari rencana pengembangan daya saing lembaga pendidikan diwujudkan dengan memberikan jam tambahan kepada siswa yang bertujuan untuk pembinaan bimbingan belajar persiapan masuk perguruan tinggi negeri dan persiapan olimpiade atau kompetisi. Sebagai ajang pengembangan untuk bisa bersaing. Diukur dengan tingkat kemampuan anak dan kesempatan yang dimiliki oleh guru. Sedangkan pada program lainnya disesuaikan dengan pembelajaran yang ada di jadwal.

Pelaksanaan (actuating) merupakan keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja semaksimal mungkin kepada para bawahan, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dengan maksimal sesuai dengan kemauan yang baik.⁶ Dorongan kepala madrasah kepada tenaga pendidik yang bertujuan untuk memberi motivasi dalam mengembangkan kreativitas maupun kemampuan yang dimiliki peserta didik dan guru sebagai seorang pengajar. Kegiatan seperti ini akan sangat efektif dan efisien apabila

⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategi*.... hal. 50

diterapkan dengan baik, mempunyai tujuan yang jelas sesuai dengan harapan warga madrasah.

4. Fungsi evaluasi dalam pengembangan daya saing di MA Matholi'ul Anwar Lamongan di buktikan bahwa; semakin meningkatnya output yang bisa diterima diperguruan tinggi negeri melalui pengembangan pembinaan bimbingan belajar siswa, membangkitkan anak didik yang berkompetitif dalam sebuah kompetisi. Dan meningkatkan bidang keterampilan yang belum maksimal karena keterbatasan mengenai fasilitas yang dimiliki madrasah.

Evaluasi dapat dijadikan sebagai sarana pengukur, penilaian maupun perbaikan pelaksanaan kerja bawahan agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan organisasi dapat terselenggara dengan baik.⁷ Evaluasi dapat juga dikatakan sebagai upaya penyesuaian antara rencana yang disusun dengan pelaksanaan atau hasil yang benar-benar dicapai.⁸

Evaluasi pada pengembangan daya saing yang di terapkan oleh kepala madrasah MA Matholi'ul Anwar adalah adanya evaluasi menilai dan memperbaiki terhadap apa yang telah dicapai pada pengembangan belajar sebelumnya oleh guru kepada peserta didik. Sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah bahwa Menilai pengembangan peserta didik melalui pembinaan bimbingan belajar siswa yang diterima diperguruan tinggi negeri dan pengembangan

⁷ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategi*...., hal. 24-25

⁸ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: eIKAF,2006), hal. 23

pembinaan bimbingan belajar siswa yang berkompetitif dalam sebuah kompetisi. Serta memperbaiki pada pengembangan bidang keterampilan yang belum maksimal karena keterbatasan mengenai fasilitas yang dimiliki madrasah. Hal ini dilakukan oleh pemimpin lembaga pendidikan terhadap tenaga pendidik yang bersangkutan dan mempunyai peran di bidang tersebut.

Kepala madrasah dalam hal ini harus dapat menjaga kredibilitas (harga diri) guru yang bersangkutan, sehingga guru yang dievaluasi tersebut tidak merasa terbebani tetapi justru mendapat semangat berupa motivasi supaya dapat mengembangkan daya saing pada madrasah melalui perencanaan yang telah dibuat. Guru yang mendapatkan motivasi akan berpotensi baik pada iklim kerjanya.

B. Kepemimpinan kepala madrasah sebagai administrator dalam pengembangan daya saing di MA Matholi'ul Anwar Lamongan.

Berdasarkan temuan penelitian, kepemimpinan kepala madrasah sebagai administrator dalam pengembangan daya saing di MA Matholi'ul Anwar Lamongan tersebut menerapkan fungsi pokok antara lain;

1. Pengelolaan kurikulum diwujudkan dalam bentuk berkoordinasi dengan waka kurikulum terkait dengan penyusunan jadwal pelajaran, pembuatan perangkat KBM, supervise kelas, ujian semester, dan evaluasinya.

2. Pengelolaan iklim kerja diwujudkan dengan kepala madrasah sebisa mungkin dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis, iklim kebersamaan, dan kerja tim. Dapat mengelola sebuah konflik yang dijadikan sebagai dinamika dalam madrasah.
3. Pengelolaan kearsipan pada sebuah lembaga pendidikan harus tertib sesuai dengan bagian-bagian atau klasifikasinya. Karena itu akan dibutuhkan sewaktu-waktu, dan akan menjadi dukumen barang bukti.
4. Pembiayaan, pada pengelolaan pembiayaan, kepala madrasah menciptakan program-program dan iklim-iklim yang berbasis jiwa kewirausahaan pada peserta didik, karena disisi lain dapat menunjang untuk madrasah disisi lain juga dapat menumbuhkan semangat anak dalam berwirausaha.

Merujuk pada pendapat Soekarto pada buku pengantar kepemimpinan pendidikan Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program madrasah. salah satu kunci sukses organisasi lembaga pendidikan adalah tertib administrasi. Oleh karena itu kepala madrasah Secara spesifik harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola sarana dan prasarana dan mengelola administrasi keuangan.⁹

⁹ Soekarto indrafachrudi, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional 1983), hal.80

Kepala madrasah sebagai administrator dalam lembaga pendidikan mempunyai tugas-tugas yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, pengkordinasian terhadap bidang-bidang seperti kurikulum, kesiswaan, kantor, pegawai, perlengkapan, keuangan dan perpustakaan. Akan tetapi hal ini, kepala madrasah MA Matholi'ul Anwar Lamongan memilih peran yang di geluti yaitu pada bidang pengelolaan kurikulum, kepegawaian, kearsipan, dan keuangan.

Tugas kepala madrasah yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dalam pengembangan daya saing telah diperankan sebagai manajer dalam pengembangan daya saing. Jadi terkait kepemimpinan kepala madrasah yang berperan sebagai administrator dalam pengembangan daya saing di MA Matholi'ul Anwar Lamongan lebih melengkapi peran kepala madrasah sebagai manajer.

Apabila dikaji lebih lanjut, empat fungsi yang dijalankan kepala madrasah MA Matholi'ul Anwar pada perannya sebagai administrator dalam pengembangan daya saing antara lain yaitu pengelolaan kurikulum, kepala madrasah memberikan tugas dan tanggung jawab kepada guru waka kurikulum sesuai dengan SK untuk mengelola sistem pembelajaran mengenai penyusunan jadwal pelajaran, pembuatan perangkat KBM, supervise kelas, ujian semester, dan evaluasinya. Terkait hal tersebut mengenai SK guru dan dokumen pembelajaran yang kaitannya dengan kurikulum, dibutuhkan sebuah dokumen arsip lembaga yang bertujuan

untuk menyimpan karena sewaktu-waktu masih dibutuhkan. Sehingga pengelolaannya harus tertib agar mudah mencarinya. Pada pengelolaan tersebut kepala madrasah sebagai administrator sebisa mungkin dapat menciptakan kerja tim dengan suasana iklim kerja yang harmonis dan kebersamaan dengan cara kepala madrasah sebagai pengelola pembiayaan, memberikan reward atau hadiah kepada pihak yang bersangkutan. Hal tersebut, dapat menumbuhkan semangat kepada pengelola pendidikan.

C. Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Motivator dalam Pengembangan Daya Saing Lembaga Pendidikan di MA Matholi'ul Anwar Lamongan

Temuan penelitian terkait fokus penelitian kepemimpinan kepala madrasah sebagai motivator dalam pengembangan daya saing lembaga pendidikan di MA Matholi'ul Anwar Lamongan adalah memberikan motivasi dan dorongan pada semua potensi sumber daya yang ada (tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan), Guru yang utama yaitu sebagai seorang motivator bagi siswannya, Menciptakan iklim kerja yang harmonis dengan penuh semangat tinggi sehingga dapat membangun motivasi diri seseorang, Kepemimpinan kepala madrasah yang selalu Mendukung ide-ide masukan guru yang berkaitan dengan pengembangan madrasah.

Sebagai motivator, kepala madrasah harus mampu memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada pendidik dan tenaga

kependidikan dalam melakukan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan fisik, pengaturan suasana kerja seperti menciptakan hubungan kerja sama guru, staff, karyawan yang harmonis serta mampu menciptakan rasa aman di madrasah, disiplin, penghargaan secara efektif dan hukuman. Dari sumbernya motivasi dibagi menjadi dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan faktor motivasi yang berasal dari dalam diri individu dan memberikan dorongan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah faktor motivasi yang datang dari luar diri individu akan tetapi memberi pengaruh terhadap kemauan untuk belajar.¹⁰

Mengutip pendapat Ahmad Sonhaji mengemukakan strategi yang dapat diterapkan dalam upaya peningkatan motivasi yaitu mengenali dengan baik personil bawahannya, menempatkan bawahan sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian serta kesenangan, tidak ada bawahan yang dekat atau jauh atau bahkan anak emas dan anak perak. Mengembangkan motivasi bahwa produktivitas kerja yang baik adalah memberi kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau satu kelompok saja.¹¹

Pada teori diatas, tindakan kepala madrasah MA Matholiul Anwar Lamongan pada perannya sebagai motivator dalam pengembangan daya saing memberikan contoh pada tindakan-tindakan motivasi yang baik. Semua potensi sumber daya manusia pada lembaga tersebut di berikan

¹⁰ Soekarto indrafachrudi, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan...* hal. 313

¹¹ Ahmad Sonhaji, *Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bahan Perkuliahan: Fakultas Ekonomi Universitas Yoyakarta, 2005), hal.64

motivasi termasuk tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, bahkan peserta didik. Harapan dari kepala madrasah semua mempunyai self motivasi. Pada era persaingan dunia yang sesuai dengan visi madrasah yaitu berdaya saing, kepala madrasah berharap motivasi tersebut tidak menunggu dari luar, akan tetapi bisa tumbuh dari diri sendiri mulai dari kemampuan untuk memahami, mengelola dirinya. Bisa dikatakan dengan motivasi instinsic. Akan tetapi, sebagai seorang pemimpin kepala madrasah harus selalu memberikan dorongan-dorongan, motivasi kepada bawahan seperti tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik. Mendukung ide-ide masukan bawahan yang berkaitan dengan pengembangan madrasah. Cara membangun motivasi tersebut yaitu dengan menciptakan iklim kerja yang harmonis, iklim kerja yang penuh semangat tinggi. Dalam hal ini, Peranan guru selain sebagai transformasi *knowlange* pada peserta didik juga sebagai motivator utama bagi anak didik.

D. Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai inovator dalam Pengembangan Daya Saing Lembaga Pendidikan di MA Matholi'ul Anwar Lamongan

Berdasar temuan penelitian terkait kepemimpinan kepala madrasah sebagai inovator dalam pengembangan daya saing lembaga pendidikan di MA Matholi'ul Anwar Lamongan adalah Kepala madrasah sebagai inovator dalam lembaga pendidikan perlu adanya inovasi agar mampu

bersaing baik dan menjadikan madrasah yang lebih maju antara lain melakukan pendekatan mengadakan kegiatan menarik yang banyak diminati anak didik. kepala madrasah melakukan pembaharuan terhadap kurikulum yang ada, seperti halnya Konteks keagamaannya tetap, tetapi media pembelajarannya dipermudah supaya efektif. Mengupayakan madrasah yang disiplin. Meningkatkan prestasi madrasah. Dalam segi pembiayaan harus mempertimbangkan kondisi masyarakat.

Inovasi lain kepala madrasah terkait pada bidang akademik dan bidang keterampilan. Pada bidang akademik kepala madrasah menciptakan pembaharuan pada kelas unggulan cerdas istimewa dengan harapan outputnya 100% bisa diterima di PTN. Dan bidang keterampilan konteksnya pada dunia kerja kepala madrasah merintis program pengembangan life skill atau keterampilan dengan tujuan mewujudkan madrasah memiliki program keterampilan untuk membekali peserta didik ketika lulus dapat dijadikan bekal terjun dimasyarakat dan dapat berkopetensi dalam bursa tenaga kerja dengan keterampilan yang dimiliki. Meningkatkan prestasi dan kepedulian masyarakat terhadap pendidikan dimadrasah.

Kepala madrasah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, melaksanakan pembaharuan dalam pembelajaran dengan melakukan upaya-upaya menemukan gagasan baru sesuai dengan pengembangan lingkungan internal dan eksternal, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kebutuhan peserta didik.

Peran kepala madrasah sebagai innovator harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dimadrasah. Mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.¹² Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara melakukan pekerjaan secara kreatif, disiplin, dan mencari pembaharuan dimadrasah. Karena pemimpin yang inovatif akan selalu mencari ide yang baru, baik itu program, metode, atau strategi untuk dapat diterapkan pada madrasah yang dipimpinnya demi kemajuan madrasah.

Berdasarkan pada teori diatas, peran kepala madrasah MA Matholi'ul Anwar Lamongan sebagai inovator pengembangan daya saing telah mencerminkan tindakan inovasi yang baik. Dalam menghadapi daya saing kepala madrasah harus melakukan inovasi atau pembaharuan dengan menjadikan madrasah yang memiliki program keterampilan. Bentuk inovasi tersebut dibuat dengan tujuan latar belakang anak didik tidak semua memiliki kemampuan akademik. Karena pendidikan adalah berbasis pengembangan, kemampuan dan potensi yang dimiliki. Terkait dengan program yang kepala madrasah lakukan untuk mendongkrak daya saing madrasah yaitu mengikuti kebutuhan pasar atau kebutuhan anak didik. kebutuhan yang diberikan madrasah kepada anak didik yaitu bidang akademik yang bertujuan Meningkatkan prestasi dan bidang keterampilan

¹² Soekarto indrafachrudi, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan ...*, hal.313

yang konteksnya pada dunia kerja. Sedangkan inovasi kepala madrasah dalam mengelola sebuah lembaga pendidikan yang lebih maju yaitu berupaya menjadikan madrasah yang unggul dalam prestasi, antara lain diterimanya lulusan di Perguruan Tinggi Negeri, mengutamakan kedisiplinan dan mengedepankan akhlakul karimah.