### **BAB V**

#### PEMBAHASAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka selanjutnya adalah mengkaji hakekat dan makna temuan penelitian. Masingmasing 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.

Bab pembahasan ini, ada tiga buah tema yang akan dibahas secara berurutan sebagaimana yang tercantum dalam fokus penelitian, yaitu 1) formulasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, 2) implementasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, 3) evaluasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

## A. Formulasi Strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung

Formulasi kepala madrasah di MTsN 4 Tulungagung yaitu dimana dalam formulasi membutuhkan persiapan yang matang dan hal tersebut dimulai dari observasi terlebih dahulu agar tahu kondisi awalnya bagaimana. Yang kedua yaitu melakukan konfirmasi dengan melakukan rapat pimpinan selanjutnya sosialiasi rapat pimpinan tersebut di sosialisasikan ke semua guru-guru yang terkhir kontroling yaitu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah ditentukan.

Di lembaga pendidikan di MTsN 4 Tulungagung yaitu kepala madrasah melibatkan semua unsur dari pimpinan yang terdiri dari semua waka dan tata usaha. Juga melibatkan komite serta melibatkan tokoh dibidangnya. Jadi kepala madrasah di MTsN 4 Tulungagung memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala madrasah MTsN 4 Tulungagung dalam proses perencanaan selalu melihat kondisi lingkungan di madrasah atau observasi. Dalam observasi ini kepala madrasah melihat dari lingkungan eksternal dan internal untuk mengetahui faktorfaktor pendukung dan penghambat dalam mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategis yang akan digunakan dalam meningkatkan kinerja guru.

Kepala madrasah di MTsN 4 Tulungagung juga memfasilitasi dalam meningktakan kinerja guru. Seperti mengadakan penyuluhan mengikut sertakan diklat atau work shop serta mengundangkan tim ahli datang ke madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Di MTsN 4 Tulungagung ada RKM yaitu Rencana Kerja Madrasah yang tujuannya untuk melaksanakan tugas secara tertib, berdaya guna dan terarah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Dalam RKM tersebut ada komponen-komponen yang di dalamnya terdiri dari sasaran, indikator dan kegiatan.

Perencanaan di MTsN 4 Tulungagung ada rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek, ada juga rencana insidental adanya ide-ide baru yang belum tercatat di dalam RKM. Setiap awal tahun ajaran baru itu ada rapat untuk membuat perencanaan sebagai pedoman dalam mengelola madrasah di tahun ajaran itu.

Secara teoritik formulasi strategi dalam meningkatkan kinerja guru menurut Sondang P. Siagan pada bukunya yang berjudul manajemen strategic yaitu Formulasi berarti sama dengan tahap perencanan, strategi dapat dilakukan dalam tiga tahap, yaitu diagnosis, perencanaan dan penyusunan dokumentasi rencana. Tahap diagnosis di mulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kekuatan (strength) dan kelemahan dalam pengelolaan pendidikan, sedangakan kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluan (opportunities).<sup>1</sup>

Secara teoritik formulasi strategi dalam meningkatkan kinerja guru menurut Rachmat pada bukunya yang berjudul manajemen strategik yaitu dalam proses ini seorang manajer hendaknya memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan BMT yang di kelola. Hal ini dimaksudkan agar timbulnya rasa saling memiliki antara satu dengan yang lainnya sehingga muah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah di tetapkan. Terdapat beberapa langkah formullasi strateg yang harus dilakukan adalah:<sup>2</sup>

1. Perumusan visi (*mission determination*) yaitu pencitraan bagaimana lembaga bereksistensi, merupakan penetapan sasaran dan objektif jangka panjang (visi) serta menentukan langkah-langkah apa saja yang harus di ambil untuk mempertegas dan memperjelas prioritas fungsi-fungsi tiap

<sup>1</sup> Sondang P. Siagan, manajemen strategic (Jakarta:PT. Bumi Aksara,2012), hal 16.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bnadung: CV Pustaka Setia, 2004), hal 30

manajemen perusahaan agar pekerja, top manajemen untuk mencapai visi sabagai tujuan yang telah ditentukan.

- 2. Asesmen lingkungan eksternal (environmental external assessment) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan kualitas pelayanan yang dapat disediakan oleh lembaga. Analisa yang di lakukan oleh perusahaan terkait pemahaman mendalam tentang kondisi/keadaan internal dan eksternal perusahaan dengan cara mengenali secara jelas faktor-faktor berupa kekuatan kelemahan dari internal perusahaan serta peluang-ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal perusahaan, analisa ini bertujuan melihat pengaruh yang akan muncul dari faktor-faktor tersebut terhadap sasaran atau tujuan perusahaan dan agar perusahaan dapat mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategis yang akan digunakan.
- 3. Asesmen organisasi (organization assessment) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya lembaga secara optimal.

Sedangkan menurut Robinson Pearch dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Jilid 1 yaitu Startegi formulasi atau perumusan strategis adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan perusahaan (organisasi), tujuan akhir yang ingin di capainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut.<sup>3</sup>

Selain itu menurut Syaiful Sagala dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan yaitu Penentuan

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Robinson Pearch, Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Jilid 1, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997)

strategi (*strategi setting*) adalah memilih strategi yang paling tepat untuk mecapai tujuan yang di tetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.<sup>4</sup>

Berdasarkan temuan penelitian yang peneliti lakukan dapat diketahui bahwa formulasi strategi yang diterapkan kepala madrasah MTsN 4 Tulungagung lebih menguatkan pada semua formulasi yang diungkapkan oleh para tokoh. Karena sebagiann formulasi kepala madrasah yang di terapkan di MTsN 4 Tulungagung sama dengan formulasi yang dikemukakan oleh keempat oleh tokoh tersebut. Persamaannya adalah dalam MTsN 4 Tulungagung itu melihat kondisi lingkungan sekitar di MTsN 4 Tulungagung yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan eksternal.

Dalam proses perencanaan kepala madrasah MTsN 4 Tulungagung juga melibatkan semua unsur di dalamnya yaitu melibatkan semua wakil kepala dan ketua tata usaha. Dengan melibatkan para pimpinan kepala madrasah memanfaatkan sumber daya manusia yang ada. Formulasi di MTsN 4 Tulungagung yaitu di adakan rapat di awal tahun ajaran baru guna untuk membuat perencanaan sebagai pedoman dalam mengelola madrasah di tahun ajaran itu. MTsN 4 Tulungagung juga mempunyai rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek, ada juga rencana insidental adanya ide-ide yang baru muncul yang belum tercatat dalam RKM.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 133

## B. Implementasi Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung

Di MTsN 4 Tulungagung setelah melakukan perencanan proses selanjutnya yaitu mengimplementasikan perencanaan tersebut. Pelaksanaan ini tidak kalah pentingnya, karena adanya peencnaan tanpa adanya peaksanaan tidak akan tercapai tujuan suatu organisasi. Pelaksanaan juga memanfaatkan sumber daya manusia yang ada. Tanpa adanya sumber daya manusia suatu organisasi tidak akan bisa berjalan.

Implementasi strategi kepala madrasah di MTsN 4 Tulungagung yaitu bisa dilihat dengan keseharian para guru dalam menjalankan tugasnya. Dalam mengajar dan kedisiplinannya dalam masuk kerja. Disisi lain guru bisa dilihat di dalam kejujurannya, serta bisa menjalankan tugas sebagai pendidik yang baik dan berusaha meningkatkan kinerja guru. Kepala madrasah MTsN 4 Tulungagung dalam implementasi juga diadakannya workshop, penyuluhan, diklat serta mengundangkan ahli ke madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

Kepala madrasah di MTsN 4 Tulungagung juga memberikan motivasi kepada para guru untuk mendorong atau memberikan semangat dalam menjalankan tugasnya. Motivasi diberikan setiap saat karena dapat meningkatkan kinerja para guru. Motivasi disini sangat penting karena untuk mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Rutinitas pekerjaan sering menimbulkan kejenuhan yang mendalam yang dapat menurunkan motivasi kinerja guru. Karena itu kepala madrasah disini selalu

memberikan kepada guru setiap bertemu dimana saja dan kapan pun itu. Karena motivasi dapat meningkatkan kinerja guru.

Kepala madrasah di MTsN 4 Tulungagung juga selalu memberikan reward. Pemberian *reward* juga tidak kalah penting guna untuk menambah motivasi bagi guru untuk dapat meningkatkan kinerja mereka, sehingga para guru mempunyai kinerja yang baik. Karena sebuah *reward* itu bisa memberikan semangat atau dorongan terhadap guru dalam menjalankan tugasnya.

Secara teoritik formulasi strategi dalam meningkatkan kinerja guru menurut Akdon pada bukunya yang berjudul yang berjudul *Strategik Manajemen fo Educational Management*: Manajemen Startegik untuk Manajemen Pendidikan yaitu mengimplementasikan strategi dalam bentuk tindakan. Pada dasarnya implementasi strategi merupakan tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun kedalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Dengankata lain, dalam mengimplementasikan strategi menggukan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya.<sup>5</sup>

Sedangkan menurut Syaiful Sagala dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan yaitu tiga elemen manajemen strategi yang paling sulit untuk dilakukan adalah implementasi strategi, proses implementasi strategi dalam manajemen

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Akdon, *Strategik Manajemen fo Educational Management: Manajemen Startegik untuk Manajeen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 82-83

sekolah meliputi keseluruhan kegiatan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen dan proses pengawasan. Agar proses implementasi program bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, harus ada sistem *controlling* yang tepat. *Top leader* harus mampu melaksanakan peran ini dengan sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksaan pembinaan yang disasarkan dari hasil catatan yang di peroleh selama elaksanakan fungsi *controlling*.

Selain itu menurut E. Mulyasa dalam bukunya yang berjudul Menjadi Kepala Sekolah Profesional yaitu guru akan lebih giat lagi dalam menigkatkan kinerjanya, apabila ada motivasi atau dorongan dari kepala sekolah. Hal ini bisa berupa dengan pembinaan atau degan dorongan katakata. Sedangkan itu penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktifitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini tenaga pendidik di rangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghagaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga pendidik secara terbuka, sehingga setiap tenaga pendidik memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara cepat, efektif dan efisien agar tidak menimnbulkan dampak negatif.<sup>7</sup>

Berdasarkan temuan penelitian yang peneliti lakukan dapat diketahui bahwa implementasi strategi yang diterapkan kepala madrasah MTsN 4 Tulungagung lebih menguatkan pada semua implementasi yang diungkapkan oleh para tokoh. Seperti teorinya Akdon itu dalam

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu* Pendidikan, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal.139

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> *Ibid.*, 151

mengimplementasi memprioritaskan sumber daya dan kepala madrasah di MTsN 4 Tulungagung itu memanfaatkan sumber daya manusia dalam mengemplemtasi strategi. Dengan mengadakan rapat pembinaan yang melibatkan semua unsur pimpinan di dalamnya.

Selain itu menurut E. Mulyasa yaitu guru akan lebih giat lagi dalam menigkatkan kinerjanya, apabila ada motivasi atau dorongan dari kepala sekolah. Di MTsN 4 Tulungagung kepala madrasah juga memberikan motivasi yang sangat tinggi. Setiap hari kepala madrasah memberikan motivasi kepada guru untuk mendorong atau memberikan semngat dalam menjalankan tugasnya. Motivasi yang diberikan kepala madrasah guna meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung.

Selain memberikan motivasi dalam meningkatkan kinerja guru kepala madrasah juga memberikan reward kepada guru yang mempunyai prestasi. Seperti teorinya E. Mulyasa melalui penghargaan ini tenaga pendidik di rangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghagaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga pendidik secara terbuka, sehingga setiap tenaga pendidik memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala madrasah di MTsN 4 Tulungagung juga memberikan reward kepada guru yang berprestasi. Pemberian reward juga tidak kalah penting guna untuk menambah motivasi bagi guru untuk dapat meningkatkan kinerja mereka, sehingga para guru mempunyai kinerja yang baik. Karena sebuah reward itu bisa memberikan semangat atau dorongan terhadap guru dalam menjalankan tugasnya.

# C. Evaluasi Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung

Kepala madrasah MTsN 4 Tulungagung dalam evaluasi strategi itu terjun langsung kelapangan. Kepala mdrasah mengunjungi kelas tanpa jadwal dan itu mendadak tanpa ada aba-aba. Jadi kepala madrasah tersebut mengetahui bagaimana cara guru melaksanakan tuganya di dalam kelas itu seperti apa. Setelah itu kepala madrasah di MTsN 4 Tulungagung juga selalu mengecek absensi guru, melihat langsung kegiatan guru ketika di kantor dan memantau kehadiran guru disekolahan. Evaluasi juga biasa dilihat dari PKG yaitu Penilaian Kinerja Guru.

Di MTsN 4 Tulungagung kepala madrasah setelah terjun langsung kelapangan itu memberikan catatan yang namanya RTL yaitu Rencana Tindak Lanjut. Jika ada guru yang memiliki catatatn itu biasanya di panggil kepala madrasah untuk datang keruangannya. Selanjutnya di dalam ruangan itu kepala madrasah menyampaikan kekurangan yang ada pada guru itu dan memberikan pengarahan untuk mencarikan solusinya.

Kepala madrasah MTsN 4 Tulungagung dalam evaluasi atau pengukuran kinerja biasa dilihat dari umpan balik yang efektif. Seperti guru di MTsN 4 Tulungagung setiap harinya ada motivasi dari kepala madrasah itu akan mendorong atau memberikan semangat kepada guru untuk melaksanakan pekerjaannya. Setiap hari kepala madrasah mengadakan evaluasi tanpa ada yang tahu. Karena kepala madrasah dalam evaluasi tersebut tanpa ada jadwal dan sewaktu-waktu. Evaluasi ini secara

informal yaitu bicara biasa dengan guru berdialog dengan lisan, padahal kenyataannya itu sudah merupapakan evaluasi dari kepala madrasah.

Kepala madrasah MTsN 4 Tulungagung dalam melakukan evaluasi yaitu evaluasi dilakukan tidak hanya secara internal melainkan juga eksternal. Adanya evaluasi yang sudah terjadwal dari kepala madrasah dan itu sewaktu-waktu. Evaluasi dilakukan sewaktu-waktu seperti kunjungan kelas dan kunjungan guru. Evaluasi di lakukan satu bulan sekali yang melibatkan seluruh unsur pimpinan seperti waka dan ketua tata usaha. Penilaian di MTsN 4 Tulungagung ada di akhir tahun dengan adanya PKG yaitu Penilaian Kinerja Guru jadi kinerja guru bisa dilihat dari itu.

Secara teoritik evaluasi strategi dalam meningkatkan kinerja guru menurut Winardi Karshi Nisjar pada bukunya yang berjudul yang berjudul manejemen strategi yaitu evaluasi Strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan. Dengan evaluasi seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang dihadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-

kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan.<sup>8</sup>

Selain itu menurut David Hunger dan L.Wheelen yang ditulis dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategis, terj. Julianto Agung S, yaitu menegaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dari manajemen strategi, namun dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam imlementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dapat berjalan dengan efektif. Maka seorang manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bisa dari bawahannya yang ada dalam organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Akdon fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapi tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut. <sup>10</sup>

Berdasarkan temuan penelitian yang peneliti lakukan dapat diketahui bahwa evaluasi strategi yang diterapkan kepala madrasah MTsN 4 Tulungagung lebih menguatkan pada semua evaluasi yang diungkapkan oleh para tokoh. Kepala madrasah di MTsN 4 Tulungagung ini dalam evaluasinya mengedepankan kinerja guru Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapi tujuan yang

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Winardi Karshi Nisjar, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Mandar Maju, 1997), cet. Ke.1, hal. 86

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> David Hunger & L.Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S, (Yogyakarta: Andi, 2003), Cet, Ke-16, hal. 16

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Akdon, Strategic Manajemen for Educatiobal..., hal. 84

menjadi sasaran pekerjaan tersebut. Dengan adanya evaluasi strategi dalam organisasi atau lembaga pendidikan dapat mengevaluasi untuk menjadi lebih baik kedepannya. Dengan begitu kepala madrasah akan merumuskan strategi-strategi baru untuk perbaikan kedepan.