# 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.

Bab pembahasan ini, ada tiga buah tema yang akan dibahas secara berurutan sebagaimana yang tercantum dalam fokus penelitian, yaitu 1) peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, 2) peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga pendidik, 3) peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan.

## A. Peran Kepala Sekolah Dalam Perencanaan Kualitas Sumber Daya Manusia di MTsN 2 Tulungagung

Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam perencanaan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dalam hal peningkatan kualitas SDM Peran kepala sekolah sebagai manajer sangatlah penting dalam pengelolaan perencanaan peningkatan kualitas sumber daya manusia disekolah hal ini bertujuan agar kinerja para pegawainya semakin meningkat dengan baik dan dapat menyesuaikan diri sesuai dengan perkembangan jaman. Sumber daya manusia dalam sebuah lembaga pendidikan seperti yang di lakukan di MTsN 2 Tulungagung sangatlah memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja atau etos kerja, sehingga apa yang di harapkan dapat memeberikan kontribusi

dalam mencapai sebuah tujuan yang diharapkan. Berikut ini adalah perncanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah Selalu komunikatif, kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik salah satunya yaitu dengam Memberi arahan pada guru agar selalu berkomunikasi pada guru yang lain, hal ini dilakukan dengan maksud tujuan agar setiap guru bisa mencari solusi dan bisa memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan bidang mata pelajarannya masing-masing dengan ini guru akan lebih mudah dalam mencari solusi-solusi yang belum terpecahkan. Untuk dapat membangun sebuah sistem pendidikan yang diminati oleh masyarakat kunci utamanya adalah sekolah harus memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Agar bisa memilki SDM yang berkualitas, maka sekolah harus melakukan beberapa upaya dan strategi dalam mengelola dan mengembangkan SDM yang tersedia tersebut semaksimal mungkin, mulai dari merekrut, memberdayakan, sampai memanfaatkan.[1]

Kepala sekolah sebagai manajer juga melakukan pengembangan yang dilakukan yntuk SDM Di lembaga pendidikan di MTsN 2 Tulungagung kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia juga melakukan pengembangan seperti kegiatan pelatihan, seminar, workshop dan lainya, dengan adanya kegiatan tersebut bertujuan agar pengembangan yang baik sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja atau etos kerja, sehingga apa yang di harapkan dapat memeberikan kontribusi dalam mencapai sebuah tujuan yang diharapkan.

[1] Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), hal. ix

Peningkatan kinerja atau etos kerja atau etos kerja tidak datang begitu saja tetapi memerlukan sebuah pengelolaan yang terencana, sistematis dan terarah agar dalam sebuah proses pencapaian tujuan dalam sebuah lembaga pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Seperti yang dikatakan oleh Nadler, mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai pengalaman belajar yang diorganisir pada periode waktu tertentu untuk menentukan kemungkinan perubahan kinerja atau secara umum meningkatkan kemampuan individu. Pengembangan sumber daya manusia ini direncanakana untukmembantu individu dalam meningkatkan kualitas kerjanya dengan melalui pembelajaran secara umum.[2]

Kepala sekolah sebagai manajer dalam perencanaann kualitas sumber daya manusia kepala sekolah juga melakukan langkah-langkah yang dapat meningkatkan kaulitas kinerja sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dalam hal ini kepala sekolah melakukan yaitu dengan melakukan pengamataan terlebih dahulu dalam hal ini kepala sekolah selalu mengamati kinerja para pegawainya guna untuk mengetahui kualitas kinerja pegwainya selamamelakukan aktivitas disekolah. kemudian setelah melakukan pengamatan kemudian kepala sekolah melakukan pelatihan dimana dalam pelatihan tersebut kepala sekolah dapat mengetahui potensi yang dimiliki dalam pegawainya setelah mlakuka pelatihan kemudian kepala sekolah mengevaluasi dan menempatkan para SDM nya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

---

[2]Sanusi Hamid , *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*, (Yogyakarta: Depublish, 2014), hal. 32

Perencanaan kepala sekolah dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia kepala sekolah sebagai manajer juga mengadakan sebuah *teamwork* yang dapat memperingankan pekerjaan para pegawainnya. Dalam hal ini dengan melakukan team work yang didalamnya terdapat beberapa personil yang memiliki kesamaan tujuan atau target yang akan mempermudah dan mempercepat terselesaikannya suatu pekerjaan, hal ini dikarenakan dalam team work tersebut memungkinkan untuk dilakukan pembagian tugas, artinya setiap orang memiliki tugas masing dengan demikian tugas tersebut akan mudah diselesaikan.

Secara teoritik perencanaan SDM menurut Malayu S.P Hasibuan dalam bukunya yang berjudul manajemen sumber daya manusi bahwa Perencanaan sumberdaya manusia atau *human resources planning* merupakan fungsi pertama dan utama dari manajemen sumber daya manusia. PSDM diproses oleh perencana (*planner*) dan hasilnya menjadi rencana (*plan*). Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar kontrol. Tanpa rencana, kontrol tak dapat dilakukan, dan tanpa kontrol, pelaksanaan rencana baik ataupun salah tidak dapat diketahui. Perencanaan sumberdaya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasisasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi dalam renana SDM harus ditetapkan semua hal tersebut diatas secara benar.[3]

[3]Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hal. 248-249.

George R. Terry berpendapat bahwa perencanaan merupakan hal atau langkah yang tidak dapat dipisahkan dalaam sebuah manajemen kaarena perencanaan merupakan langkah awal dari sebuah pelaksanaan manajamen. Oleh karena itu, perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi menngenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.[4]

Berdasarkan temuan penelitian yang peneliti lakukan dapat diketahui bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer dalam perencanaan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung yang dilakukan kepala sekolah adalah lebih menguatkan pada perencanaan yang dikatakan oleh beberapa tokoh diatas karena dalam perencanaan kepela sekolah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan yang diinginkan.

## B. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Pendidik di MTsN 2 Tulungagung

Peran kepala sekola sebagai seorang *manajer* kepala sekolah haruslah memiliki sebuah strategi yang baik dalam hal memberdayakan tenaga kependidikan agar menjadi tenaga yang berkualitas dengan melalui berbagai kegiatan seperti melakukan kerja sama, memberi kesempatan pada tenaga kependidikan dalam

[44]*Ibid.,* hal 249

meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program di madrasah.

**S**alah satu dimensi penting dalam sistem penyelenggaraan pendidikan islam adalah dimensi sumber daya manusia. SDM memegang peranan kunci yang dalam memajukan senuah institusi, termasuk institusi pendidikan islam seperti madrasah. Untuk bisa membangun sebuah madrasah yang unggul, kunci utama yang harus dilakukan adalah menciptakan tenaga sumber daya manusia yang berkualitas, dalam hal ini sekolah harus memiliki usaha agar memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dengan melakukan berbagai upaya dan strategi dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki dengan semaksimal nungkin.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau koorperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kpendidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.[5] Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik di MTsN 2 Tulungagung hal yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan Memberi arahan pada guru agar selalu berkomunikasi pada guru yang lain untuk mencari solusi dari permasalahan materi yang belum dimengerti.

Kepala sekolah juga Melakukan pengembangan pada guru seperti workshop, seminar, dan lain sebagainya. Secara teoritik hal ini dikatakan menurut Menurut werther dan davis, pengembangan sumber daya manusia adalah aspek yang semakin

[5]E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* ,(Bandung: Remaja Rosdakarya,2007),hal.103

penting dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia menyiapkan para individu untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan dimasa yang akan datang. Pada saat yang sama, merupakan suatu cara yang efektif dalam dalam menghadapi beberapa tantangan yang mencakup keusangan karyawan, prubahan-perubahan perilaku atau *sosioteknis*, dan perputaran tenaga kerja. Secara teoritik peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan klualitas kinerja tenaga pedidik menurut Menurut werther dan davis, pengembangan sumber daya manusia adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi.[6] Pengembangan sumber daya manusia menyiapkan para individu untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan dimasa yang akan datang. Pada saat yang sama, merupakan suatu cara yang efektif dalam dalam menghadapi beberapa tantangan yang mencakup keusangan karyawan, prubahan-perubahan perilaku atau *sosioteknis*, dan perputaran tenaga kerja.

Dalam teori manajemen sumber daya manusia dinyatakan bahwa salah satu bentuk pengembangan sumber daya manusia adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam susunan hirarki model motivasi yang dikembangkan oleh Desseler, disebutkan bahwa kegiatan pendidikan atau pelatihan ini merupakan tahapan ketiga setelah tahapan analisis jabatan dan tahapan penyeleksian pekerja. Dengan ditempatkannya kegiatan pendidikan atau pelatihan pada tahap ketiga besar ini menunjukkan bahwa peran strategis dari pendidikan dalam rangka teori manajemen sumber daya manusia. Hal ini bisa dimengerti karena tanpa proses pendidikan maka kegiatan pihak manjemen dalam menganalisis jabatan dan penyeleksian pegawai

[6]Sanusi Hamid , *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*, (Yogyakarta: Depublish, 2014), hal. 32

kurang ada manfaatnya. Artinya, kegiatan dua tahapan terdahulu ini perlu di dukung oleh kegiatan pendidikan agar apa yang menjadi tujuan dan sasaran pihak manajemen dapat tercapai dengan lebih mudah.[7]

kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kuliatas kinerja tenaga pendidik di MTsN 2 Tulungagung juga mengadakan musyawarah guru bidang studi dengan tujuan agar seluruh guru dapat berkiomunikasi dan secara bersama-sama dapat berdiskusi pada bidang mata pelajaran masing-masing yang masih kurang menguasai dan bisa di pecahkan bersama-sama dengan musyawarah yang dilakukan bersama. Dalam proses pendidikan (belajar mengajar) pendidik atau guru memiliki peran kunci dalam menentukan kualitas pembelajaran. Tugas dan peran pendidik atau guru yang utama terletak pada aspek pembelajaran. Secara singkat dapat dikatakan bahwa kualitas pendidikan sangat dipengaruhi kualitas pendidiknya.[8]

Selain dengan hal nya itu tak pernah lupa kepala sekolah juga Memberikan motivasi pada guru guna untuk agar lebih bersemangat lagi dalam melakukan tugasnya dalam belajar mengajar di dalam kelas. Motivasi diberikan setiap saat karena dapat meningkatkan kinerja para guru di MTsN 2 Tulungagung. 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. menurut  E. Mulyasa dalam bukunya

---

[7]Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (jakarta : Prenada Media Group), hal. 35

[8] Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Malang: UIN Maliki Press, 2011), hal. ix

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 kata-kata. 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.[9]

## C. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan di MTsN 2 Tulungagung

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi, oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang selalu ingin berkembang, maka dengan hal ini pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang cukup besar.[10] Berdasarkan hasil temuan yang dilakukan di lembaga pendidikan MTsN 2 Tulungagung dalam peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan yang dilakukan kepala sekolah yaitu dengan mengadakan *teamwork* pada setiap kegiatan agar semua

[9]E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* ,., hal. 151

[10]Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Malang: UIN Maliki Press, 2011), hal.52

pekerjaan bisa segera terselesaikan. Kepala sekolah sebagai manajer dalam Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau koorperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kpendidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.[11]

*Pertama;* memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau koorperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala ekolah harus meningkatkan kerja ama dengan tenaga kepenididikan dan pihak lain yang terkait dalam melakanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dalam mencapai tujuan. Kepala ekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggung jawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan disekoalah, bnerusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

*Kedua;* memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasive dan dari hati ke hati. Dflaam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesemptan kepada seluruh tenaga

[11]E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional…,* hal.103

kependidikan untuk mengembangkan poteninya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

*Ketiga;* mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa krpala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). [12]

Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawannya kepala sekolah juga selalu mengikutkan kegaitan-kegitan yang bertujuan untuk mengembangkan potensi-potensi pada karyawan di bidang tenaga kependidikan (tata usaha) seperti melakukan pellatihan, mengikutkan workshop, dan kegiatan lain. Secara teoritik menurut Menurut Wungu dan Brotoharjoso kualitas dinyatakan dalam suatu ukuran yang dapat dipadankan dengan angka. Kualitas kerja merupakan mutu seseorang karyawan atau pegawai dalam hal melaksanakan tugas-tugasnya yang meliputi ketepatan, kesesuaian, kerapian, dan kelengkapan.

Ketepatan yang dimaksud disini adalah ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan, artinya dalam kesesuaian antara rencana kerja dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan pekerjaannya. Dan kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.[13]

Andrew F.Sakula dalam Fatah Syukur, pengembangan yang mengacu pada staff dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dengan

---

[12]*Ibid.*, hal 103-104

[13]http://www.pengertianmenurutparaahli.net/pengertian-kualitas-kerja-/. Dikases pada sabtu, 11 Mei 2019 Pukul 11.39 WIB

menggunakan suaru prosedur yang sistematis dan terorganisasi di mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan yang umum. Dengan demikian pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, serta moral guru dan karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.[14]

Peran kepala sekolah sebagai manajer tak pernah lupa juga kepala sekolah selalu memberikan motivasi yang diberikan kepasa para karyawannya baik tenaga pendidikan maupun tenaga kependidikan untuk selalu semangat dalam mengerjakan tugasnya. Di MTsN 2 Tulungagung kepala sekolah selalu memberikan pembinaan Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah profesional harus berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya pada setiap upacara bendera atau pertemuan rutin.[15]

---

[14]Pdf, M.Minan Zuhri, *Pengembangan Sumber Daya Guru dan Karyawan Dalam Organisasi Pendidikan*, diakses pada tanggal 9 januari 2019 jam 20.49

[15]E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional,* (Bandung:Remaja Rosdakarya,2007),cetakan ke 9 ,hal. 97-98