

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepala madrasah merupakan kunci utama bagi terselenggaranya iklim organisasi sekolah yang kondusif dengan dinamika perubahan pendidikan yang dilakukan terus menerus. Sedangkan manajemen merupakan komponen yang tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan. Untuk itulah penyelenggaraan pendidikan tidak lepas dari aktifitas manajemen kepala madrasah. Selain itu, untuk mewujudkan tujuan pendidikan perlu adanya suatu sinergi dari komponen-komponen pendidikan yang ada, untuk mensinergikan komponen-komponen pendidikan tersebut tidak lepas dari aktifitas kepala madrasah sebagai manajer (pemimpin).

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional RI yaitu merupakan dasar hukum untuk pengelolaan pendidikan.¹ Pengelolaan pendidikan memerlukan keterampilan manajerial agar tata kelola pendidikan lebih baik untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Kepala madrasah sebagai manajer perlu memiliki keterampilan manajerial, karena hal tersebut sangat menentukan dalam memperlancar kegiatan belajar mengajar (KBM). Kepala madrasah bukan hanya menguasai teori-teori manajemen, lebih dari itu seorang kepala madrasah harus bisa mengimplementasikan keterampilannya dalam aplikasi teori secara nyata.

¹ Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional Republik Indonesia*, (Jakarta: Depdiknas, 2005).

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah. Meliputi bidang proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat. Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran serta pengelolaan administrasi di sekolah sangat dipengaruhi oleh keterampilan atau kemampuan kepala madrasah dalam mengelola setiap komponen yang ada di lembaga.

Menurut Mulyasa dalam bukunya *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* menyatakan bahwa:

Keterampilan atau kemampuan kepala madrasah yang berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya. Karena itulah tidak jarang kegagalan pendidikan dan pembelajaran di sekolah disebabkan oleh kurangnya pemahaman kepala madrasah terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.²

Oleh karena itu seorang kepala madrasah dituntut untuk memiliki keterampilan manajerial dan ilmu pengetahuan tentang pendidikan dan pengajaran secara komprehensif.

Keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala madrasah ada tiga macam, yaitu keterampilan konsep (*conceptual skill*), keterampilan manusiawi (*human skill*), dan keterampilan teknik (*technical skill*). Ketiga macam keterampilan kepala madrasah tersebut pada dasarnya merupakan satu

² Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 5

kesatuan utuh yang tidak dapat dipisahkan. Ketinganya merupakan bagian yang saling terintegrasi untuk menunjang keefektifan kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pengelolaan lembaga pendidikan, khususnya dalam proses meningkatkan kinerja guru.

Kinerja guru pada dasarnya merupakan suatu keberhasilan guru atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling bertatap muka langsung dengan siswa dalam proses pendidikan atau pembelajaran di lembaga pendidikan. Menurut Susanto dalam jurnal *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru* menjelaskan bahwa “peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran dapat tercapai apabila kepala sekolah sebagai pemimpin mampu memacu guru dalam meningkatkan kinerja para guru dengan sungguh-sungguh dan penuh dedikasi”.³ Oleh karena itu, tanpa adanya keterampilan manajerial kepala madrasah dalam memberikan dorongan, motivasi, bimbingan, dan dukungan yang memadai untuk meningkatkan kinerja guru, maka guru tidak akan pernah melaksanakan tugasnya yaitu mendidik, melatih, membimbing, dan mengembangkan potensi setiap siswa dengan maksimal.

Guru dalam melakukan pembelajaran harus bekerja secara profesional dan terus menerus meningkatkan kemampuannya agar dapat meningkatkan mutu pendidikan sehingga lulusan (*output*) nya bermutu dan

³ Nasib Tua Lumban Gaol dan Paningkat Siburian, “*Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*”, dalam *Jurnal Pendidikan*, Volume. 5, Nomor. 1, Januari-Juni 2018, (Salatiga: Pascasarjana FKIP Universitas Kristen Satya Wacana, 2018), hal. 3

berkompeten. Akan tetapi dalam menyikapi hal tersebut guru juga membutuhkan layanan dari seorang kepala madrasah sebagai manajer di lembaga. Pembinaan kemampuan guru ini merupakan hal yang sangat penting dalam mencapai profesionalisme mengajar dan mendidik siswa sehingga guru membutuhkan keterampilan atau kecakapan manajerial kepala madrasah dalam memberikan konsep, motivasi, teknik, dan bantuan kepada guru yang mengalami kendala-kendala dalam proses belajar-mengajar sehingga diharapkan guru mampu mengembangkan profesinya secara profesional.

Pembinaan dan pengembangan guru merupakan kewajiban sekolah dalam rangka menempatkan guru sebagai mitra profesi yang bergerak di bidang pelayanan jasa untuk mencerdaskan siswa. Oleh karena itu, kepala madrasah dalam hal ini memegang peran penting untuk melaksanakan hal tersebut secara berkesinambungan. Untuk tetap menjaga mutu pembelajaran dan meningkatkan kualitas siswa agar berkompeten, lembaga pendidikan harus berupaya memberikan pembinaan dan pengembangan terhadap guru. Upaya ini dilakukan guna memberikan dorongan kepada para guru agar tetap mempunyai semangat dan motivasi dalam mengembangkan tugasnya sebagai pendidik.⁴

Salah satu upaya untuk menyelenggarakan pembinaan dan pengembangan terhadap guru yang profesional dan kinerja baik, sebagaimana yang tertera dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen pasal 32 ayat 1 dan 2, yakni ayat 1

⁴ Mujtahid, *Pengembangan Profesi Guru*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), hal. 70

“pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karir” dan ayat 2 “pembinaan dan pengembangan profesi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional.⁵

Menurut pengamatan peneliti, kepala madrasah MTs Negeri 3 Tulungagung merupakan salah satu sosok manajer (pemimpin) yang mempunyai keterampilan manajerial yang baik, sehingga dapat membawa madrasah ke arah perbaikan diberbagai bidang serta perkembangan madrasah yang lebih maju. MTs Negeri 3 Tulungagung berada di Jalan Nasional III Nomor 172, Desa Aryojeding, Kecamatan Rejotangan, Kabupaten Tulungagung mempunyai ciri khas atau keunikan tersendiri dibandingkan dengan madrasah yang lainnya. Ciri khas atau keunikan tersebut yaitu MTs Negeri 3 Tulungagung mempunyai program rutin pada hari jum'at semua siswa masuk sekolah jam 06.00 WIB untuk mengikuti serangkaian acara khotmil Qur'an, tahlil dan do'a, serta infaq. Disamping memiliki ciri khas atau keunikan juga mempunyai banyak kelebihan, seperti siswa-siswinya saat mengikuti lomba olympiade MIPA selalu mendapatkan juara, baik juara ditingkat Kabupaten sampai pada juara Nasional.

Dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan, MTs Negeri 3 Tulungagung memiliki dua program kelas, yaitu kelas unggulan dan kelas regular. Pada kelas unggulan MTs Negeri 3 Tulungagung menerapkan *Full Day School* dan diarahkan pada pengembangan kemampuan bahasa (Inggris) dengan

⁵ Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 *Tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: Depdiknas, 2005).

mendatangkan tutor dari Kampung Inggris Pare. Sedangkan pada kelas reguler tak kalah saing dengan kelas unggulan, karena pada kelas reguler juga diterapkan siswa wajib mengikuti kegiatan ekstrakurikuler dengan maksud untuk mengembangkan bakat minat semua siswanya baik pada bidang akademik maupun non akademik. Tentunya dalam hal tersebut semua siswanya selalu mendapatkan juara terbaik.

Dengan adanya program-program madrasah yang unik serta prestasi-prestasi siswa yang baik, pada hakikatnya tidak terlepas oleh keterampilan kepala madrasah serta kinerja guru yang baik. Di MTs Negeri 3 Tulungagung gurunya tidak kalah berprestasi dengan siswa-siswinya. Prestasi yang diraih oleh gurunya yaitu sebagai Pembina Olympiade MIPA terbaik pada tingkat Nasional.

Maka dengan penjelasan hal di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwasannya kepala sekolah sebagai *top manajer* di madrasah harus memiliki keterampilan yang baik untuk memimpin lembaga yang sedang dipimpinya. Karena dengan keterampilan yang dimiliki oleh kepala madrasah itu sangat mempengaruhi kinerja guru untuk melakukan proses pembelajaran di kelas dengan kreatif dan inovatif. Sehingga siswa lebih semangat dalam mengikuti serangkaian proses pembelajaran. Begitu sangat pentingnya keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan di madrasah.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, menjadikan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di MTs Negeri 3 Tulungagung dengan judul “*Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 3 Tulungagung*”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian konteks penelitian di atas, maka dalam penelitian ini akan memfokuskan pada pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana keterampilan konsep (*conceptual skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung?
2. Bagaimana keterampilan manusiawi (*human skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung?
3. Bagaimana keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan memahami keterampilan konsep (*conceptual skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung.

2. Untuk mengetahui dan memahami keterampilan manusiawi (*human skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung.
3. Untuk mengetahui dan memahami keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baik dari aspek teoritis maupun praktis, yaitu sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan khazanah pemikiran ilmiah dalam dunia pendidikan khususnya yang berkaitan dengan keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai pembelajaran dan pengalaman yang sangat luar biasa dalam mengkaji mengenai keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, yang nantinya sangat berguna baik bagi kehidupan sekarang maupun yang akan datang.

b. Bagi Lembaga Pendidikan

Secara praktis, penelitian ini diharapkan berguna bagi lembaga pendidikan yang lain sebagai masukan, pertimbangan, dan evaluasi yang terkait dengan pengelolaan pendidikan untuk meningkatkan kinerja guru.

c. Bagi Kepala Madrasah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai manajer di lembaga pendidikan yang berkaitan dengan cara meningkatkan kinerja guru.

d. Bagi Guru

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik, agar lebih kreatif, produktif, dan inovatis dalam melakukan proses pembelajaran di kelas.

e. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi peneliti selanjutnya dalam menyusun karya ilmiah sejenisnya sebagai bahan referensi serta pengembangan pengetahuan tentang keterampilan manajerial kepala madrasah maupun kinerja guru.

E. Penegasan Istilah

Adapun istilah-istilah penting yang perlu dijelaskan untuk menghindari kesalahpahaman dalam menginterpretasikan judul penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penegasan Konseptual

a. Keterampilan Manajerial

Keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang telah ditetapkan dalam rangka untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.⁶

Adapun menurut Made Pidarta dalam bukunya *Manajemen Pendidikan Indonesia* menyatakan bahwa “keterampilan manajerial kepala madrasah itu mencakup tiga hal, yaitu: keterampilan konsep (*conceptual skill*), keterampilan manusiawi (*human skill*), dan keterampilan teknik (*technical skill*)”.⁷ Agar kepala madrasah secara efektif dan profesional dalam mengimplementasikan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus mampu mewujudkan sikap dan perilaku kesehariannya di lembaga pendidikannya dengan nilai-nilai yang terkandung di dalam tiga keterampilan tersebut.

⁶ Nur Kholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009), hal. 138

⁷ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2011), hal. 208

b. Kelapa Madrasah

Kepala madrasah tersusun dari dua kata, yaitu “kepala” yang berarti ketua atau pemimpin. Dan “madrasah” yang berarti suatu lembaga pendidikan. Maksud kepala madrasah sebagai pemimpin tersebut adalah *leadership*, yaitu kemampuan kepala madrasah untuk menggerakkan sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan, baik secara internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan secara optimal.⁸

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu lembaga pendidikan atau sekolah, dimana dalam hal itu terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.⁹

c. Kinerja Guru

Kinerja guru berasal dari dua kata, yaitu kinerja dan guru. Kata “kinerja” berasal dari bahasa Inggris, yaitu “*performance*” yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, dan untuk kerja.¹⁰ Dan “guru” yang berarti seorang pendidik profesional yang tugas

⁸ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 49

⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 81

¹⁰ Barnawi dan Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 11

utamanya untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, dan mengevaluasi hasil pembelajaran siswa di madrasah.¹¹

Jadi dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik sesuai dengan tanggungjawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan dalam periode tertentu untuk mencapai tujuan pendidikan.

2. Penegasan Operasional

Adapun penegasan istilah secara operasional dalam penelitian yang berjudul “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 3 Tulungagung” ini yaitu mengenai kemampuan kepala madrasah dalam mengelola lembaga pendidikan, khususnya yang berkaitan dalam meningkatkan kinerja guru dengan berlandaskan tiga keterampilan manajerial yang dimilikinya, yaitu keterampilan konsep (*conceptual skill*), keterampilan manusiawi (*human skill*), dan keterampilan teknik (*technical skill*).

Jadi, secara rinci penelitian ini akan menguraikan bagaimana seorang kepala madrasah mengimplementasikan tiga keterampilan manajerialnya untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru adalah strategi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah MTs Negeri 3 Tulungagung dalam rangka meningkatkan kinerja Guru.

¹¹ *Ibid.*, hal. 13

F. Sistematika Pembahasan

Adapun langkah-langkah dalam penyusunan penelitian ini menggunakan sistematika pembahasan yang terdiri dari enam bab yang memuat pokok pembahasan sebagai berikut:

Bab I, Pendahuluan. Dalam bab ini terdiri dari: konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penegasan istilah, dan sistematika pembahasan.

Bab II, Kajian Pustaka. Dalam bab ini terdiri dari: deskripsi teori, penelitian terdahulu, dan paradigma penelitian.

Bab III, Metode Penelitian. Dalam bab ini terdiri dari: rancangan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

Bab IV, Hasil Penelitian. Dalam bab ini terdiri dari: deskripsi data, temuan penelitian, dan analisis data.

Bab V, Pembahasan. Dalam bab ini akan membahas mengenai hasil penelitian dari lapangan, yaitu mengenai: keterampilan konsep (*conceptual skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung, keterampilan manusiawi (*human skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung, dan keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung.

Bab VI, Penutup. Dalam bab ini berisi kesimpulan dan saran.