

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Data**

Deskripsi data merupakan uraian yang disajikan untuk mengetahui pokok pembahasan yang berkaitan dengan keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung, dengan fokus penelitian pada tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah itu sendiri. Selain itu, peneliti juga membahas temuan hasil penelitian yang peneliti peroleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun deskripsi data yang diperoleh selama penelitian, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Keterampilan konsep (*conceptual skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung**

Kepala madrasah sebagai pemimpin atau *top manager* di lembaga pendidikan merupakan faktor yang sangat penting bagi kemajuan dan perkembangan madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah harus menjalankan perannya dengan ditunjang oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada, mulai dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan evaluasi (*controlling*). Kepala madrasah dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen tersebut, harus memiliki pengetahuan, kecakapan,

dan keterampilan (*skill*) yang diperlukan dalam menunjang perannya sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan.

Keterampilan konsep (*conceptual skill*) kepala madrasah di lembaga pendidikan merupakan hal yang sangat penting. Keterampilan konsep (*conceptual skill*) ini merupakan langkah awal kepala madrasah dalam merencanakan segala kegiatan atau program kerja sampai pada cara kepala madrasah menyelesaikan berbagai masalah yang ada di madrasah. Agar kegiatan atau program kerja yang telah dibuat dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta berbagai masalah yang ada dapat terselesaikan dengan tepat. Oleh karena itu, dengan adanya keterampilan konsep (*conceptual skill*) yang dimiliki kepala madrasah dapat meminimalisir kendala atau hambatan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Tentunya dalam membuat sebuah konsep perencanaan kegiatan atau program kerja madrasah serta penyelesaian berbagai masalah yang dihadapi lembaga pendidikan tidaklah mudah, dan membutuhkan suatu pertimbangan-pertimbangan. Seperti halnya keadaan sumber daya dan kondisi lingkungan madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah dalam membuat sebuah konsep perencanaan kegiatan atau program kerja serta penyelesaian berbagai masalah yang ada di madrasah dibantu oleh wakilnya.

Berdasarkan kegiatan observasi yang peneliti laksanakan, keterampilan konsep (*conceptual skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung dapat diketahui bahwa dalam membuat perencanaan kegiatan atau program kerja madrasah serta penyelesaian berbagai masalah yang dihadapi madrasah dengan melakukan koordinasi dengan wakilnya (waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, dan waka sarana prasarana) beserta KTU. Hal tersebut dilakukan untuk memudahkan dalam menyusun dan melaksanakan kegiatan atau program kerja di madrasah dengan mengacu pada panduan yang telah ada. Serta memudahkan dalam menyelesaikan berbagai masalah yang ada di madrasah.<sup>1</sup>

Dalam membuat konsep perencanaan kegiatan atau program kerja serta menyelesaikan berbagai masalah tentunya harus tersusun secara baik dan sistematis, sehingga dalam pengimplementasiannya dapat berjalan dengan optimal. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Waka Kesiswaan Bapak Agus Wibowo, S.Pd.

“Mengenai keterampilan konsep (*conceptual skill*) kepala madrasah yaitu semua *breakdown* dari bawah mbak, jadi semua direncanakan, dirumuskan, dan dirangkum semua permasalahan-permasalahan dan kendala-kendala yang ada. Mulai dari kedisiplinan guru dan cara mengajar guru sudah baik apa belum. Kepala madrasah dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan dan kendala-kendala itu tidak sendirian mbak, melainkan kepala madrasah dengan melakukan rapat bersama segenap jajarannya. Sehingga konsep yang telah direncanakan itu terorganisir dengan baik, serta berbagai

---

<sup>1</sup> Observasi konsep perencanaan program kerja dan penyelesaian kendala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung.

masalah dan kendala dapat terselesaikan dengan tepat. Hal itu tidak lain dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru.

Sedangkan mengenai konsep penyelesaian permasalahan yang bersangkutan dengan personalia (tenaga pendidik dan kependidikan perorangan) kepala madrasah menyelesaikan permasalahan yang ada dengan menemui guru yang bersangkutan secara langsung. Sehingga kepala madrasah bisa mengambil keputusan dari permasalahan yang ada.”<sup>2</sup>

Dari paparan pendapat di atas dapat diketahui bahwa keterampilan konsep (*conceptual skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung yaitu semua program kerja yang telah direncanakan *breakdown* dari bawah. Jadi semua kendala atau hambatan yang dapat menghambat guru dalam meningkatkan kinerjanya dapat terselesaikan dengan tepat. Terutama kaitannya guru dalam melakukan proses KBM, yang mana itu sangat mempengaruhi dalam meningkatkan kinerjanya.

Hasil wawancara peneliti dengan Waka Kesiswaan Bapak Agus Wibowo, S.Pd. diperkuat dengan pendapat yang disampaikan oleh kepala madrasah Bapak Drs. H. Hadi’ Burhani, M.Ag. sebagai berikut:

“Mengenai keterampilan konsep (*conceptual skill*), saya sebagai kepala madrasah merencanakan kegiatan atau program kerja yang mengacu pada RKM (rencana kerja madrasah) dan RKT (rencana kerja tahunan). Yang mana saya bekerja dalam 1 konsep yang tertata dalam RKT. Dan tentunya rencana tersebut berjalan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan madrasah, yang kemudian diuraikan dalam bentuk program-program kerja.

Di madrasah setelah saya analisis dan saya identifikasi ternyata belum ada MGMP lokal, sehingga untuk meningkatkan kinerja gurunya saya mengadakan program MGMP lokal. Karena selama ini MGMP hanya ada di kabupaten saja. Sehingga saya kesulitan untuk membuat peta guru yang kinerjanya bagus dan

---

<sup>2</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 30 Januari 2021 Pukul 09.00 WIB.

tidak. Dari situlah saya membuat kebijakan semua guru harus mengikuti MGMP lokal. Dalam MGMP lokal ini, guru diharuskan membuat program kerja. Yang mana dalam 1 pekan sekali setiap rumpun mata pelajaran berkumpul untuk membahas serta menjalankan program yang telah dibuatnya.”<sup>3</sup>

Dari paparan di atas perlu diketahui bahwa keterampilan konsep (*conceptual skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dengan menganalisis program kerja yang belum ada sebelumnya. Kemudian kepala madrasah merencanakan kegiatan atau program kerja baru yang mengacu pada RKM dan RKT, agar program kerja bisa berjalan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan madrasah. Sebagaimana ditunjukkan oleh kepala madrasah Bapak Drs. H. Hadi Burhani, M.Ag. RKM dan RKT untuk difoto dan dijadikan dokumentasi peneliti.



**Gambar 4.1 Rencana Kerja Madrasah (RKM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT)<sup>4</sup>**

<sup>3</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 20 Januari 2021 Pukul 08.40 WIB.

<sup>4</sup> Dokumentasi Rencana Kerja Madrasah (RKM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) MTs Negeri 3 Tulungagung 20 Januari 2021 Pukul 08.40 WIB.

Sependapat dengan kepala madrasah mengenai konsep perencanaan kegiatan atau program kerja dalam meningkatkan kinerja guru, Ibu Trishia Endriyani, S.Pd. salah satu guru fisika di MTs Negeri 3 Tulungagung menguatkan dengan pernyataannya dalam hasil wawancara dengan peneliti.

“Ya kepala madrasah membuat sebuah perencanaan berupa suatu program tertentu yang mengacu pada RKM maupun RKT. Itu semua sudah dirancang dan dirapatkan bersama segenap pimpinannya, yang kemudian dibahas atau disosialisasikan dalam rapat dinas dengan segenap jajarannya mbak. Sehingga guru bisa menjalankan program tersebut untuk meningkatkan kinerjanya yang kaitannya dalam KBM. Seperti halnya kepala madrasah membuat program baru, yaitu MGMP lokal yang wajib diikuti oleh semua guru.”<sup>5</sup>

Berdasarkan pernyataan dari guru fisika yang menjadi penguat dari pernyataan kepala madrasah mengenai konsep perencanaan kegiatan atau program kerja dalam meningkatkan kinerja guru. Dalam hal membuat konsep perencanaan kegiatan atau program kerja di MTs Negeri 3 Tulungagung adalah dengan membuat konsep atau rancangan program kerja baru yang mengacu pada RKM maupun RKT yang telah ada. Terutama yang berkaitan dengan program kerja baru dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu program MGMP lokal. Dan program tersebut wajib diikuti oleh semua guru dengan dijadwal perumpun mata pelajaran. Hal tersebut dilakukan kepala madrasah yang sebelumnya sudah dikoordinasikan dengan segenap pimpinannya.

---

<sup>5</sup> Wawancara dengan Guru Fisika MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 26 Januari 2021 Pukul 11.30 WIB.

Hal di atas juga dapat dipahami bahwa konsep atau perencanaan program kerja yang mengacu pada RKM dan RKT yang akan dilaksanakan di MTs Negeri 3 Tulungagung dibahas secara demokratis. Hal tersebut dapat dilihat ketika kepala madrasah dalam menyusun program kerja tidak dirumuskan sendiri, akan tetapi juga didiskusikan dengan segenap jajarannya. Dan setelah itu disampaikan dalam rapat dinas agar semua *stakeholder* yang ada di madrasah dapat mengetahui konsep atau perencanaan program kerja yang telah disusun oleh atasan. Tentunya dengan hal tersebut akan menghasilkan sebuah keputusan konsep atau perencanaan program kerja yang dapat diterima oleh semua pihak yang ada di madrasah, mulai dari pimpinan, guru, dan karyawan.

Kegiatan atau program kerja yang telah direncanakan kepala madrasah di MTs Negeri 3 Tulungagung dalam meningkatkan kinerja guru tidak hanya melalui program baru yaitu MGMP lokal. Akan tetapi juga ditunjang dengan kegiatan-kegiatan lain yang telah dilakukan sejak dulu dalam meningkatkan kinerja guru, seperti halnya kegiatan workshop, seminar, bimtek, study banding, dan MGMP kabupaten yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama (KEMENAG). Hal itu sesuai dengan pernyataan yang diungkap oleh Waka Kurikulum Bapak Samsul Arifin, S.Pd.

“Dengan merencanakan program tersendiri dalam kurun waktu tertentu untuk meningkatkan kinerja guru. Seperti halnya bapak kepala madrasah mengadakan study banding, workshop, bimtek, dan MGMP yang diselenggarakan oleh Kementerian

Agama (KEMENAG). Workshop dilakukan dalam kurun waktu 1 semester sekali yang telah diinformasikan oleh Kementerian Agama (KEMENAG). Dan jika madrasah tidak bisa mendatangkan pemateri untuk workshop, maka madrasah mengikutkan sertakan guru untuk mengikuti workshop tersebut dengan cara digilir agar semua guru bisa mengikuti kegiatan tersebut secara merata. Dan untuk study bandingnya dilakukan dalam kurun waktu 1 tahun sekali ke sekolah yang ada di Kota Malang, yaitu “MTs Negeri 1 Kota Malang”, sekolah tersebut sudah dianggap sebagai *brother* (saudara) oleh madrasah.”<sup>6</sup>

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Waka Kurikulum Bapak Samsul Arifin, S.Pd. diperkuat lagi dengan hasil observasi peneliti selama melakukan penelitian di MTs Negeri 3 Tulungagung bahwa semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melakukan kegiatan study banding ke MTs Negeri 1 Kota Malang. Agar *stakeholder* yang ada di madrasah mendapatkan ilmu baru atau pengetahuan baru yang dapat diterapkan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksi masing-masing.<sup>7</sup>



**Gambar 4.2 Kegiatan Study Banding Ke MTs Negeri 1 Kota Malang<sup>8</sup>**

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 26 Januari 2021 Pukul 09.10 WIB.

<sup>7</sup> Observasi kegiatan study banding di MTs Negeri 3 Tulungagung.

<sup>8</sup> Dokumentasi kegiatan study banding MTs Negeri 3 Tulungagung ke MTs Negeri 1 Kota Malang 10 Februari 2021.



Dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung tentunya kepala madrasah sebagai pemimpin atau *top manager* mempunyai konsep bahwa dalam merencanakan suatu kegiatan atau program kerja membutuhkan strategi yang dapat meningkatkan kinerja guru. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah MTs Negeri 3 Tulungagung Bapak Drs. H. Hadi' Burhani, M.Ag.

“Jadi gini mbak, mengenai strategi yang saya terapkan dalam meningkatkan kinerja guru itu dengan mengikutsertakan guru untuk mengikuti workshop, diklat, bimtek, study banding, dan sejenisnya yang mana itu dapat menunjang kinerjanya agar lebih baik lagi. Selain itu, saya juga melakukan pengawasan kinerja guru dalam melakukan proses pembelajaran, pembinaan disiplin kinerja guru dengan memakai *finger print*, dan pemberian penghargaan (*reward*) sebagai ucapan terimakasih agar guru lebih semangat lagi dalam melakukan tugasnya mengajar di madrasah”.<sup>9</sup>

Dari paparan di atas perlu diketahui bahwa kepala madrasah mempunyai strategi yang dapat menunjang guru dalam meningkatkan kinerjanya, seperti mengadakan kegiatan workshop, diklat, bimtek, dan study banding. Selain itu, kepala sekolah juga melakukan pengawasan kinerja guru dalam melakukan proses pembelajaran, pembinaan disiplin kinerja guru dengan memakai *finger print*, dan pemberian penghargaan (*reward*).

Sependapat dengan kepala madrasah mengenai strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, salah satu guru fisika Ibu

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 21 Januari 2021 Pukul 07.30 WIB.

Trishia Endriyani, S.Pd. menguatkan dengan pernyataannya dalam hasil wawancara dengan peneliti.

“Dengan mengadakan bimtek, workshop, MGMP, dan study banding khusus Bapak/Ibu guru, agar Bapak/Ibu guru mendapatkan pengetahuan baru untuk meningkatkan kinerja dalam melakukan kegiatan belajar mengajar (KBM).”<sup>10</sup>

Berdasarkan pernyataan dari kepala madrasah yang menjadi penguat dari pernyataan guru fisika strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Dalam hal tersebut, di MTs Negeri 3 Tulungagung yang dilakukan adalah dengan mengikuti kegiatan-kegiatan (seperti: kegiatan bimtek, workshop, MGMP, dan study banding) yang dapat memberikan pengetahuan baru untuk guru dalam meningkatkan kinerjanya, terutama yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar (KBM). Kemudian Waka Kurikulum Bapak Samsul Arifin, S.Pd. juga memaparkan pendapat antara lain:

“Ya dengan mengadakan workshop, bimtek, MGMP, maupun study banding untuk menambah pengetahuan dan wawasan guru, sehingga guru nantinya dapat berinovasi dalam melakukan proses pembelajaran dan mencapai kinerja yang bagus mbak.”<sup>11</sup>

Dari paparan pendapat di atas hampir sama dengan pendapat Ibu Trishia Endriyani, S.Pd. dapat diketahui bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Pada strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung yang dilakukan adalah dengan mengikuti kegiatan-

---

<sup>10</sup> Wawancara dengan Guru Fisika MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 26 Januari 2021 Pukul 11.30 WIB.

<sup>11</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 26 Januari 2021 Pukul 09.10 WIB.

kegiatan, seperti halnya kegiatan workshop, bimtek, MGMP, dan study banding. Dengan mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut dapat memberikan inovasi baru maupun ilmu baru bagi guru dalam melakukan tugasnya sebagai pendidik. Lalu Waka Kesiswaan Bapak Agus Wibowo, S.Pd. menguatkan paparan Waka Kurikulum Bapak Samsul Arifin, S.Pd. sebagai berikut:

“Dengan memberikan sosialisasi kepada guru cara mengajar yang baik dan tepat. Selain itu, mensosialisasikan materi yang didapatkan saat mengikuti seminar, workshop, maupun bimtek untuk berbagi ilmu dengan guru yang lainnya. Agar semua guru mendapatkan ilmu baru sehingga kinerjanya dapat meningkat.”<sup>12</sup>

Dari paparan pendapat di atas dapat diketahui bahwa keterampilan konsep (*conceptual skill*) kepala madrasah dalam merencanakan kegiatan atau program kerja, menyelesaikan masalah, dan membuat strategi dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung sudah cukup baik. Kepala madrasah memiliki konsep maupun upaya untuk meningkatkan kinerja guru. Dalam pembuatan konsep tersebut kepala madrasah juga melibatkan wakilnya (waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, dan waka sarana prasarana) beserta KTU. Dan semua *stakeholder* yang ada juga mengikuti kegiatan-kegiatan yang dapat menunjang dalam meningkatkan kinerjanya.

---

<sup>12</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 30 Januari 2021 Pukul 09.00 WIB.

## 2. Keterampilan manusiawi (*human skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung

Keterampilan manusiawi (*human skill*) kepala madrasah ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis. Agar semua *stakeholder* yang ada di madrasah dapat bekerja sama dengan baik dan melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksinya (tugas pokok dan fungsi). Kepala madrasah sebagai pemimpin (*top manager*) di lembaga pendidikan harus mampu berkomunikasi dengan baik dengan semua *stakeholder* yang ada. Bentuk-bentuk komunikasi yang dilakukan kepala madrasah kepada bawahannya yaitu dengan memberikan bimbingan dan motivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam meningkatkan kinerjanya.

Tentunya kepala madrasah dalam mengimplementasikan keterampilan manusiawi (*human skill*) di MTs Negeri 3 Tulungagung yaitu dengan langkah-langkah tertentu. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah Bapak Drs. H. Hadi' Burhani, M.Ag.

“Yakni saya sebagai kepala madrasah membimbing semua tenaga pendidik dan kependidikan dalam menyusun perencanaan pembelajaran. Seperti halnya guru dalam pembuatan prota, promes, dan RPP. Karena masih ada beberapa guru dalam pembuatan RPP nya kurang inovatif dan masih sama persis dengan RPP yang ada sebelumnya, jadi guru tidak menghayati atau meresapi isi dari RPP yang dibuatnya. Dengan hal tersebut, saya memberikan bimbingan dan arahan kepada semua guru yang memiliki kekurangan di bidangnya disarankan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, seperti: diklat, bimtek,

workshop, study banding, dan lain sebagainya yang mana itu dapat menunjang kinerjanya agar lebih baik lagi.”<sup>13</sup>

Berdasarkan paparan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah dalam mengimplementasikan keterampilan manusiawi (*human skill*) di MTs Negeri 3 Tulungagung yaitu dengan memberikan bimbingan kepada semua tenaga pendidik dan kependidikan dalam pembuatan perencanaan pembelajaran, terutama guru dalam pembuatan prota, promes, dan RPP. Untuk menunjang kecakapan semua tenaga pendidik dan kependidikan dalam membuat perencanaan pembelajaran, kepala madrasah juga menyarankan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan.

Hasil wawancara di atas diperkuat dengan hasil observasi peneliti selama melakukan penelitian di MTs Negeri 3 Tulungagung bahwa kepala madrasah selalu memberikan bimbingan kepada semua tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di madrasah melalui rapat dinas bersama jajarannya di ruang guru. Hal tersebut dilakukan kepala madrasah sebagai bentuk komunikasi atasan dengan bawahannya.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 20 Januari 2021 Pukul 08.40 WIB.

<sup>14</sup> Observasi kegiatan bimbingan kepala madrasah bersama jajarannya kepada semua guru dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung.



**Gambar 4.3 Kegiatan Bimbingan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru<sup>15</sup>**

Dalam keterampilan manusiawi (*human skill*) kepala madrasah MTs Negeri 3 Tulungagung selain memberikan bimbingan juga mampu berkomunikasi dengan baik dengan semua tenaga pendidik dan kependidikan. Karena komunikasi itu sangat penting bagi suatu organisasi atau lembaga pendidikan, sebagai bentuk komunikasi yang baik kepala madrasah memberikan pengarahan kepada semua tenaga pendidik dan kependidikan. Sependapat dengan kepala madrasah mengenai komunikasi dengan semua tenaga pendidik dan kependidikan, Waka Kesiswaan Bapak Agus Wibowo, S.Pd. juga menguatkan dengan pernyataannya, sebagai berikut:

“Kepala madrasah dalam mengimplementasikan keterampilan manusiawinya itu dengan melakukan komunikasi baik secara formal maupun informal mbak. Komunikasi secara formalnya kepala madrasah melakukan rapat dinas dengan segenap pimpinannya untuk mengevaluasi kinerja guru yang belum tepat dalam KBM dan itu dilakukan setiap 1 minggu sekali. Dan jika ada peraturan atau kebijakan baru dari atasan, kepala madrasah

<sup>15</sup> Dokumentasi kegiatan bimbingan kepala madrasah kepada semua guru dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung 26 November 2019.

selalu mensosialisasikannya dalam rapat dinas juga. Sedangkan komunikasi secara informalnya kepala madrasah mendatangi rumah guru untuk silaturahmi pada saat ada kegiatan rutin “Khotmil Qur’an” yang diadakan setiap 1 bulan sekali.”<sup>16</sup>

Dari pernyataan informasi di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah dalam mengimplementasikan keterampilan manusiawi (*human skill*) yakni dengan melakukan komunikasi dengan tenaga pendidik dan kependidikan baik secara formal maupun secara informal. Dengan adanya bentuk komunikasi baik secara formal maupun informal tersebut dapat memberikan dampak positif bagi semua tenaga pendidik dan kependidikan. Karena dengan hal tersebut tenaga pendidik dan kependidikan dapat menyelesaikan problem atau hambatannya dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, dengan adanya hal tersebut tenaga pendidik dan kependidikan mendapat pengarahan yang tepat dari kepala madrasah, sehingga dalam menjalankan tugasnya bisa maksimal dan tepat sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

---

<sup>16</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 30 Januari 2021 Pukul 09.00 WIB.



**Gambar 4.4 Kepala Madrasah Menjalin Komunikasi Secara Formal dengan Baik dalam Rapat Dinas<sup>17</sup>**

Hasil di atas diperkuat dengan hasil observasi peneliti selama melakukan penelitian di MTs Negeri 3 Tulungagung dapat diketahui bahwa kepala madrasah selalu menjalin komunikasi secara baik dengan semua tenaga pendidik dan kependidikan. Salah satu contohnya pada saat kepala madrasah melaksanakan rapat dinas dengan segenap pimpinannya untuk mengevaluasi kinerja guru yang belum tepat dalam KBM yang dilakukan setiap 1 minggu sekali, yaitu pada hari sabtu menggunakan komunikasi formal secara baik dengan semua tenaga pendidik dan kependidikan. Hal tersebut dilakukan kepala madrasah agar semua tenaga pendidik dan kependidikan memberikan respon yang baik guna meningkatkan kinerjanya.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Dokumentasi kepala madrasah menjalin komunikasi secara formal dengan baik dalam rapat dinas di MTs Negeri 3 Tulungagung 10 April 2021.

<sup>18</sup> Observasi kepala madrasah melakukan komunikasi secara baik dalam rapat dinas dengan semua tenaga pendidik dan kependidikan di MTs Negeri 3 Tulungagung.



Hal senada ditambah oleh Ibu Trishia Endriyani, S.Pd., salah satu guru fisika di MTs Negeri 3 Tulungagung, sebagai berikut:

“Setiap pagi itu kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada guru, agar guru melaksanakan tugasnya dengan menggunakan waktu sebaik mungkin. Dan kepala madrasah selalu memberikan pengarahan dimana guru harus disiplin dan guru harus bekerja sesuai dengan tupoksinya.”<sup>19</sup>

Berdasarkan paparan pendapat di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah setiap pagi selalu memberikan motivasi kepada semua guru. Agar semua guru bisa disiplin dan bekerja sesuai dengan tupoksinya dengan memanfaatkan waktu kerja sebaik mungkin. Lalu Waka Kurikulum Bapak Samsul Arifin, S.Pd. menguatkan dengan pernyataannya, sebagai berikut:

“Kaitannya dalam hal keterampilan manusiawi (*human skill*) kepala madrasah selalu mengingatkan guru untuk disiplin dalam melakukan KBM dengan tepat waktu sesuai dengan dengan perencanaan pembelajaran yang telah dibuat, dan menggunakan waktu mengajar dengan sebaik mungkin.”<sup>20</sup>

Hasil wawancara di atas diperkuat dengan hasil observasi peneliti selama melakukan penelitian di MTs Negeri 3 Tulungagung dapat diketahui bahwa kepala madrasah dalam menerapkan kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan dengan memantau melalui *finger print*. Dalam menggunakan *finger print* kepala madrasah juga membuat aturan jam *cek in* dan *cek out*. Di MTs Negeri 3 Tulungagung semua tenaga pendidik dan kependidikan mulai *cek in*

---

<sup>19</sup> Wawancara dengan Guru Fisika MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 26 Januari 2021 Pukul 11.30 WIB.

<sup>20</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 26 Januari 2021 Pukul 09.10 WIB.

pada jam 06.30-06.59, lebih dari jam yang telah ditentukan maka dianggap terlambat.

Sedangkan aturan mulai *cek out* pada jam 14.30-16.00, kurang dari jam yang telah ditentukan maka dianggap pulang cepat. Dan jika lebih dari jam yang telah ditentukan maka dianggap tidak masuk. Jadi semua tenaga pendidik dan kependidikan wajib *cek in* maupun *cek out* sesuai dengan ketentuan yang telah ada. Dari situlah kepala madrasah dapat mengetahui tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak disiplin atau sering keluar absen tanpa izin.<sup>21</sup>



**Gambar 4.5 *Finger Print* untuk Memantau Kesiapan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan<sup>22</sup>**

<sup>21</sup> Observasi penerapan kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan melalui *finger print* di MTs Negeri 3 Tulungagung.

<sup>22</sup> Dokumentasi *finger print* untuk memantau kesiapan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Negeri 3 Tulungagung 26 Januari 2021.

Kepala madrasah dalam mengimplementasikan keterampilan manusiawi (*human skill*) dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung tentunya juga dipengaruhi oleh adanya faktor-faktor tertentu. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah Bapak Drs. H. Hadi' Burhani, M.Ag.

“Faktor kultur mbak. Karena setiap guru itu memiliki kultur yang berbeda-beda ya. Sehingga itulah yang menjadi tugas saya untuk menyelaraskan atau memadukan perbedaan antar kultur yang telah ada pada masing-masing guru tersebut. Agar bisa berjalan sejajar sesuai dengan alurnya dan mencapai satu titik pada tujuan program kerja yang ingin dicapai.”<sup>23</sup>

Berdasarkan paparan di atas dapat diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung adalah faktor kultur. Karena setiap guru memiliki kultur yang berbeda-beda, sehingga kepala madrasah harus menyelaraskan berbagai macam kultur yang ada. Agar semua guru bisa menjalankan tupoksinya dengan sejajar sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan mencapai satu tujuan yang sama. Kemudian Ibu Trishia Endriyani, S.Pd., salah satu guru fisika juga memaparkan pendapatnya, sebagai berikut:

“Faktor motivasi, karena motivasi itu sangat penting sekali bagi guru mbak. Agar guru dalam melakukan tugasnya bisa lebih semangat lagi untuk mencapai kinerja yang bagus.”<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 21 Januari 2021 Pukul 08.40 WIB.

<sup>24</sup> Wawancara dengan Guru Fisika MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 26 Januari 2021 Pukul 11.30 WIB.

Dari paparan pendapat di atas dapat diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung adalah faktor motivasi. Karena dengan adanya motivasi dari kepala madrasah setiap hari menjadikan guru lebih semangat lagi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.

Seiring perkembangan zaman di era revolusi 4.0 tenaga pendidik dan kependidikan dalam menjalankan tugasnya juga harus ditunjang oleh IT (informasi teknologi). Dengan adanya IT itu akan mempermudah tenaga pendidik dan kependidikan dalam menjalankan tugasnya, seperti halnya dalam mengakses data secara online.

Oleh karena itu, dengan adanya IT semua tenaga pendidik dan kependidikan diharuskan mampu menguasai IT. Dan bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang sudah senior maka dibimbing atau dibantu oleh tenaga pendidik dan kependidikan yang masih junior agar mampu menguasai IT. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Waka Kesiswaan Bapak Agus Wibowo, S.Pd. sebagai berikut:

“Faktor pendorongnya saat ini yaitu guru dituntut untuk bisa IT untuk meningkatkan kualitas mengajarnya. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu keterbatasan jaringan internet atau servernya dan keterbatasan guru dalam memahami IT bagi guru yang sudah senior.”<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 30 Januari 2021 Pukul 09.00 WIB.

Hal senada juga ditambah oleh Waka Kurikulum Bapak Samsul

Arifin, S.Pd. sebagai berikut:

“Faktor fasilitas atau sarana dan prasarana mbak. Contohnya dalam cara pembuatan soal yang berbasis IT, maka guru diajari dengan baik. Apapun yang guru tidak bisa mengenai IT itu diajari semua. Dan ketika yang menjadi kendala itu servernya, maka server dipenuhi atau ditambah agar guru dapat mudah melakukan akses data yang berbasis IT.”<sup>26</sup>

Berdasarkan paparan di atas dapat diketahui bahwa faktor pendorong dan faktor penghambat yang mempengaruhi kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung yaitu sarana dan prasarana. Faktor pendorongnya yakni tenaga pendidik dan kependidikan dituntut untuk menguasai IT (informasi dan teknologi). Sedangkan faktor penghambatnya yakni keterbatasan jaringan internet atau servernya dan keterbatasan guru dalam memahami IT bagi guru yang sudah senior. Oleh karena itu, kepala madrasah di MTs Negeri 3 Tulungagung memberikan fasilitas atau sarana dan prasarana yang mana itu dapat menunjang kinerja guru. Seperti halnya dengan menambah server agar tenaga pendidik dan kependidikan dengan mudah mengakses data secara online, dan memberikan bimbingan kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang sudah senior tentang IT. Hal tersebut dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung.

---

<sup>26</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 26 Januari 2021 Pukul 09.10 WIB.

### **3. Keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung**

Pada keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah sebagai pemimpin (*top manajer*) merupakan suatu hal sangat penting dari suatu pelaksanaan kegiatan atau program kerja yang ada di lembaga pendidikan. Dalam hal tersebut kepala madrasah harus melakukan supervisi untuk mengetahui kendala atau hambatan dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah. Dan pada keterampilan teknik (*technical skill*) ini semua perencanaan atau program kerja yang telah dirancang oleh kepala madrasah dengan segenap pimpinannya dilaksanakan dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada, seperti halnya komputer, LCD, laboratorium, dan lain sebagainya.

Keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung yaitu dengan melakukan kegiatan madrasah dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada, seperti: komputer, LCD, dan laboratorium. Dan melakukan supervisi untuk mengetahui kendala atau hambatan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung. Sebagaimana hasil wawancara peneliti kepala madrasah Bapak Drs. H. Hadi' Burhani, M.Ag.

“Kalau kaitannya dengan keterampilan teknik (*technical skill*), saya sebagai kepala madrasah melakukan kegiatan atau program kerja yang telah saya rencanakan mbak. Dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung ini saya mengadakan kegiatan atau program kerja madrasah yakni MGMP lokal yang wajib diikuti oleh semua guru. Hal tersebut dilaksanakan setiap

hari dengan dijadwal perumpun mata pelajaran. Agar semua guru itu saling *sharing* mengenai kendala saat melaksanakan KBM. Karena sesuai dengan perkembangan zaman guru dituntut untuk bisa IT yang dapat diimplementasikannya pada saat melakukan proses KBM, seperti melakukan pembelajaran dengan ditunjang oleh LCD dan ruang laboratorium. Dan Alhamdulillah kegiatan atau program kerja tersebut berjalan walaupun pelan-pelan. Selain itu, saya menggunakan teknik dengan memberikan *reward*, dalam artian saya tidak memberikan suatu barang, akan tetapi saya memberikan ucapan selamat atas prestasi yang diraih oleh guru. Sehingga guru akan lebih semangat lagi dan kinerjanya akan lebih bagus lagi.”<sup>27</sup>

Dari paparan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung dengan melakukan kegiatan atau program kerja MGMP lokal. Kegiatan atau program kerja tersebut wajib diikuti oleh semua guru, dengan dijadwal perumpun mata pelajaran. Dan kepala madrasah menggunakan teknik dengan memberikan *reward* untuk meningkatkan kinerja guru, agar guru merasa dihargai atau prestasinya diberikan apresiasi. Sehingga guru akan lebih semangat lagi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di madrasah. Sependapat dengan kepala madrasah mengenai kegiatan atau program kerja madrasah yakni MGMP lokal Waka Kesiswaan Bapak Agus Wibowo, S.Pd. menguatkan dengan pendapatnya, sebagai berikut:

“Kalau untuk meningkatkan kinerja guru teknik yang dilakukan kepala madrasah dengan memonitoring atau mengawal guru secara langsung dalam melakukan suatu program, yaitu program MGMP lokal. Jadi selain mengikutkan guru dalam kegiatan

---

<sup>27</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 21 Januari 2021 Pukul 08.40 WIB.

seminar, workshop, bimtek, MGMP kabupaten, dan study banding baik secara offline maupun online kepala sekolah juga mengadakan program MGMP mbak untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah. Sehingga dengan hal tersebut guru mendapatkan ilmu baru dan pengetahuan baru, serta nantinya guru dapat menerapkannya dalam melakukan proses pembelajaran.”<sup>28</sup>

Berdasarkan paparan di atas yang menjadi penguat dari hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah dapat diketahui bahwa *technical skill* kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung dengan memonitoring guru melakukan kegiatan atau program kerja MGMP lokal. Kegiatan tersebut dijadikan sebagai penyempurna kegiatan seminar, workshop, bimtek, MGMP kabupaten, dan study banding. Sehingga guru mendapatkan ilmu baru dan pengetahuan baru yang dapat diterapkannya dalam melakukan proses pembelajaran maupun administrasi lainnya.

Sebagaimana hasil observasi yang peneliti lakukan di MTs Negeri 3 Tulungagung ada kegiatan MGMP lokal yang harus diikuti oleh semua guru. Kegiatan tersebut dilakukan dengan dijadwal sesuai dengan rumpun mata pelajaran, seperti rumpun guru matematika MGMP lokalnya pada hari senin, kemudian rumpun guru bahasa arab MGMP lokalnya pada hari selasa, dan seterusnya. Agar setiap rumpun

---

<sup>28</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 30 Januari 2021 Pukul 09.00 WIB.



mata pelajaran itu bisa *sharing* atau saling memberi masukan dalam memperbaiki kendala atau hambatan dalam melakukan KBM.<sup>29</sup>



**Gambar 4.6 Kegiatan MGMP Lokal di MTs Negeri 3 Tulungagung dalam Meningkatkan Kinerja Guru<sup>30</sup>**

MGMP lokal ini merupakan suatu program yang dibuat oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung. Dalam kegiatan MGMP lokal ini semua permasalahan-permasalahan dan kendala-kendala guru dalam melakukan proses KBM bisa terselesaikan dengan tepat. Dan kegiatan MGMP lokal tersebut selalu dimonitoring secara langsung oleh kepala madrasah. Kemudian salah satu guru fisika Ibu Trishia Endriyani, S.Pd. beliau mengatakan:

“Keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah yaitu dengan melaksanakan program MGMP lokal yang wajib diikuti oleh semua guru dan dijadwal perumpun mata pelajaran. Hal itu dilakukan agar guru bisa saling *sharing* antar sesama guru mata pelajaran, apapun yang menjadi kendala dalam pembelajaran bisa saling diperbaiki. Dan kepala madrasah melakukan pengawasan serta bimbingan kepala guru mengenai kegiatan belajar mengajar

<sup>29</sup> Observasi pelaksanaan program MGMP lokal di MTs Negeri 3.

<sup>30</sup> Dokumentasi kegiatan MGMP lokal di MTs Negeri 3 Tulungagung dalam meningkatkan kinerja guru 30 Januari 2021.

(KMB). Guru di madrasah ini dalam melakukan KMB juga ditunjang oleh adanya sarana dan prasana, seperti: LCD, laboratorium TIK, dan IPA. Dengan hal tersebut diharapkan siswa mampu memahami pelajaran secara jelas dan mendalam.”<sup>31</sup>

Dari paparan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung dengan melaksanakan kegiatan atau program MGMP lokal. Selain itu, kepala madrasah juga melakukan pengawasan serta bimbingan kepala guru mengenai kegiatan belajar mengajar (KMB) yang ditunjang dengan sarana dan prasana yang telah disediakan oleh madrasah (seperti: LCD, laboratorium TIK, dan laboratorium IPA).

Hasil wawancara di atas yang dikuatkan dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti di MTs Negeri 3 Tulungagung itu guru dalam melakukan kegiatan belajar mengajar (KMB) ditunjang dengan sarana dan prasarana yang ada, seperti: LCD, laboratorium TIK, dan laboratorium IPA. Dengan hal tersebut, maka metode pembelajarannya itu tidak monoton dengan metode ceramah saja. Namun guru juga bisa menggunakan informasi teknologi (IT) dengan memutar video penjelasan mengenai materi pembelajaran yang dipaparkan dengan LCD. Dan sesekali guru juga bisa melakukan praktikum di laboratorium,

---

<sup>31</sup> Wawancara dengan Guru Fisika MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 26 Januari 2021 Pukul 11.30 WIB.

sehingga siswa-siswi mampu memahami materi yang disampaikan secara mendalam.<sup>32</sup>



**Gambar 4.7 Pendencygunaan Sarana dan Prasarana untuk Menunjang Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)<sup>33</sup>**

Kegiatan atau program kerja yang telah dilakukan dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada tentunya tak lepas dari bimbingan kepala madrasah secara langsung untuk mengefektifkan peran semua *stakeholder* yang ada di madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mempunyai keterampilan teknik (*technical skill*) yakni teknik supervisi. Dengan adanya teknik supervisi kepala madrasah dapat memantau serta membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar (KBM) dengan baik. Hal ini disampaikan oleh Waka Kurikulum Bapak Samsul Arifin, S.Pd. kepada peneliti:

“Dengan teknik supervisi mbak, kepala madrasah jika mengetahui ada guru yang kurang disiplin dalam melakukan KBM diingatkan. Dan jika ada guru dalam melakukan KBM baik cara mengajar maupun medianya kurang tepat juga diperbaiki. Kalau pun ada permasalahan mengenai guru, maka guru yang bersangkutan dipanggil untuk menemui kepala madrasah di ruangannya untuk

<sup>32</sup> Observasi pendencygunaan sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan belajar mengajar (KBM) di MTs Negeri 3 Tulungagung.

<sup>33</sup> Dokumentasi pendencygunaan sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan belajar mengajar (KBM) di MTs Negeri 3 Tulungagung.

sharing menyelesaikan permasalahan yang ada, yang terutama mengenai KBM atau pengelolaan kelas.”<sup>34</sup>

Berdasarkan paparan di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah melakukan teknik supervisi untuk membimbing guru agar dalam melakukan KBM dengan baik dan disiplin. Sehingga kinerja guru dapat diperbaiki secara terus-menerus dan dalam melakukan KBM bisa optimal dengan adanya bimbingan tersebut.

Kepala madrasah dalam melaksanakan teknik supervisi dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung tentunya juga ada kendalanya. Karena lembaga pendidikan yang lingkungannya cukup besar pastinya kepala madrasah dalam mengimplementasikan keterampilan manajerialnya mengalami suatu kendala-kendala. Oleh karena itu, kepala madrasah harus menggunakan teknik supervisi dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah Bapak Drs. H. Hadi' Burhani, M.Ag.

“Pada lingkup madrasah tentunya kendala yang dihadapi juga cukup besar pastinya. Seperti halnya ada program yang seharusnya tidak ada dan program itu sudah mengakar, maka jika program tersebut saya hapuskan pasti semua pihak yang ada di madrasah tidak akan terima. Akan tetapi, saya harus tetap menghapuskan hal tersebut walaupun ditolak, dengan pelan-pelan seiring berjalannya waktu semua guru bisa menerima kebijakan saya.”<sup>35</sup>

Dari paparan di atas dapat diketahui bahwa kendala kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung yaitu adanya program yang tidak sesuai dengan RKM, sehingga itu akan

---

<sup>34</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 30 Januari 2021 Pukul 09.00 WIB.

<sup>35</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 21 Januari 2021 Pukul 08.40 WIB.

menjadi kendala kepala madrasah dalam melaksanakan rencana kerja yang sudah direncanakan. Oleh karena itu, kepala madrasah harus menghapuskan program yang tidak sesuai dengan RKM tersebut untuk meminimalisir suatu kegiatan atau program kerja yang berjalan tidak sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian salah satu guru fisika Ibu Trishia Endriyani, S.Pd. beliau mengatakan:

“Yang menjadi kendala itu ada guru yang disiplin dan tidak disiplin dalam melakukan tugasnya mbak, sehingga itu menjadi tugas bagi kepala madrasah untuk selalu mengingatkan guru agar lebih disiplin lagi. Karena dengan adanya tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak disiplin dalam melakukan tugasnya, maka akan menghambat madrasah dalam menjalankan program yang telah direncanakan.”<sup>36</sup>

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa kendala kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung yaitu adanya tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak disiplin dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Hal tersebut tentunya akan menghambat madrasah dalam menjalankan program yang telah direncanakan menjadi tidak efektif dan efisien. Oleh karena itu, kepala madrasah di MTs Negeri 3 Tulungagung setiap hari selalu memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan agar lebih disiplin dan semangat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Selain hal di atas, yang menjadi kendala kepala madrasah dalam melaksanakan kegiatan atau program kerja dalam meningkatkan kinerja

---

<sup>36</sup> Wawancara dengan Guru Fisika MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 26 Januari 2021 Pukul 11.30 WIB.

guru di MTs Negeri 3 Tulungagung adalah dana. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Waka Kurikulum Bapak Samsul Arifin, S.Pd. sebagai berikut:

“Yang menjadi kendala sejauh ini yaitu pada dana mbak. Karena dalam mengadakan kegiatan seperti halnya workshop itu untuk mendatangkan narasumber butuh dana yang cukup.”<sup>37</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Waka Kesiswaan Bapak Agus Wibowo, S.Pd. menguatkan dengan pendapatnya, sebagai berikut:

“Yang menjadi kendalanya itu tidak bisa mendatangkan pemateri untuk mengadakan kegiatan seminar, bimtek, workshop karena keterbatasan dana yang ada. Sehingga kalau tidak mendatangkan pemateri itu kepala madrasah mengikutkan guru untuk mengikuti kegiatan tersebut dari kabupaten dengan digilir maksimal 2 orang per semester, agar semua guru bisa mengikuti semua.”<sup>38</sup>

Dari paparan di atas dapat dipahami bahwa dalam melaksanakan kegiatan atau program kerja di MTs Negeri 3 Tulungagung yang menjadi kendalanya yaitu dana. Jadi kepala madrasah jika tidak bisa mendatangkan pemateri atau narasumber dalam melaksanakan kegiatan atau program kerja seperti: seminar, bimtek, dan workshop. Maka kepala madrasah mempunyai cara untuk mengatasi hal tersebut dengan mengikut sertakan guru dalam kegiatan yang diadakan oleh kabupaten atau Kementrian Agama (KEMENAG) itu dengan digilir maksimal 2 orang per semester, agar semua guru bisa mengikuti kegiatan yang diadakan oleh KEMENAG guna meningkatkan kinerjanya di madrasah.

---

<sup>37</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 30 Januari 2021 Pukul 09.00 WIB.

<sup>38</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTs Negeri 3 Tulungagung Tanggal 30 Januari 2021 Pukul 09.00 WIB.

## **B. Temuan Penelitian**

Temuan penelitian ini, mengemukakan data yang diperoleh dari hasil penelitian mengenai “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 3 Tulungagung” yang peneliti peroleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Berikut penjelasan mengenai temuan penelitian sesuai dengan fokus penelitian.

### **1. Keterampilan konsep (*conceptual skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung**

Berdasarkan data lapangan, temuan peneliti mengenai keterampilan konsep (*conceptual skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah dalam membuat konsep perencanaan kegiatan atau program kerja serta penyelesaian berbagai masalah yang ada di madrasah dibantu oleh wakilnya (waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, dan waka sarana prasarana) beserta KTU. Hal tersebut dilakukan untuk memudahkan dalam menyusun dan melaksanakan kegiatan atau program kerja di madrasah dengan mengacu pada panduan yang telah ada. Serta memudahkan dalam menyelesaikan berbagai masalah yang ada di madrasah.
- b. Kepala madrasah selalu melakukan analisis sebelum membuat konsep perencanaan kegiatan atau program kerja baru dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah. Dengan adanya analisis yang dilakukan kepala madrasah tersebut akan memudahkan kepala

madrasah dalam merencanakan apa saja program kerja baru yang mana tujuannya dapat meningkatkan kinerja guru.

- c. Kepala madrasah dalam membuat konsep perencanaan kegiatan atau program kerja baru yaitu mengacu pada Rencana Kerja Madrasah (RKM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). Dengan mengacu pada RKM dan RKT maka kegiatan atau program kerja di madrasah bisa terlaksana sesuai dengan visi, misi, dan tujuan madrasah, serta dalam menyusun kegiatan atau program kerja di madrasah lebih baik lagi dan terstruktur. Konsep atau perencanaan program kerja yang mengacu pada RKM dan RKT yang akan dilaksanakan di MTs Negeri 3 Tulungagung dibahas secara demokratis. Jadi, kepala madrasah dalam menyusun program kerja tidak dirumuskan sendiri, akan tetapi juga didiskusikan dengan segenap jajarannya. Dan setelah itu disampaikan dalam rapat dinas agar semua *stakeholder* yang ada di madrasah dapat mengetahui konsep atau perencanaan program kerja yang telah disusun oleh atasan. Tentunya dengan hal tersebut akan menghasilkan sebuah keputusan konsep atau perencanaan program kerja yang dapat diterima oleh semua pihak yang ada di madrasah.
- d. Dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung strategi kepala madrasah yaitu dengan mengadakan kegiatan MGMP lokal yang wajib diikuti oleh semua guru dengan dijadwal perumpun mata pelajaran. Seperti halnya rumpun guru matematika



MGMP lokalnya pada hari senin, kemudian rumpun guru bahasa arab MGMP lokalnya pada hari selasa, dan seterusnya. Agar setiap rumpun mata pelajaran tersebut bisa *sharing* atau saling memberi masukan dalam memperbaiki kendala atau hambatan dalam melakukan KBM. Untuk menyempurnakan kegiatan MGMP lokal tersebut, maka juga ditunjang dengan kegiatan workshop, seminar, bimtek, study banding, dan MGMP kabupaten yang diselenggarakan oleh Kementrian Agama (KEMENAG).

## **2. Keterampilan manusiawi (*human skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung**

Berdasarkan data lapangan, temuan peneliti mengenai keterampilan manusiawi (*human skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah dalam mengimplementasikan keterampilan manusiawi (*human skill*) di MTs Negeri 3 Tulungagung yaitu dengan memberikan bimbingan kepada semua tenaga pendidik dan kependidikan yang berkaitan dengan pembuatan perencanaan pembelajaran, khususnya guru dalam pembuatan prota, promes, dan RPP. Untuk menunjang kecakapan semua tenaga pendidik dan kependidikan dalam membuat perencanaan pembelajaran, kepala madrasah juga menyarankan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan. Kepala madrasah dalam memberikan bimbingan kepada semua tenaga pendidik dan

kependidikan yang ada di madrasah melalui rapat dinas bersama jajarannya di ruang guru.

- b. Kepala madrasah mampu melakukan komunikasi baik secara formal maupun informal dengan semua tenaga pendidik dan kependidikan. Bentuk komunikasi formal yang sering dilakukan kepala madrasah yaitu pada saat rapat setiap 1 minggu sekali yakni pada hari sabtu, guna untuk mengevaluasi kinerja guru yang belum tepat dalam KBM. Sedangkan bentuk komunikasi informal yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan mendatangi rumah guru untuk silaturahmi pada saat ada kegiatan rutin “Khotmil Qur’an” yang diadakan setiap 1 bulan sekali. Dengan adanya bentuk komunikasi baik secara formal maupun informal tersebut dapat memberikan dampak positif bagi semua tenaga pendidik dan kependidikan. Karena dengan hal tersebut tenaga pendidik dan kependidikan dapat menyelesaikan problem atau hambatannya dalam menjalankan tugasnya.
- c. Kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada semua tenaga pendidik dan kependidikan. Hal tersebut dilakukan agar semua tenaga pendidik dan kependidikan bisa disiplin dan bekerja sesuai dengan tupoksinya dengan memanfaatkan waktu kerja dengan sebaik mungkin.
- d. Kepala madrasah dalam menerapkan kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan di MTs Negeri 3 Tulungagung yaitu dengan

memantau melalui *finger print*. Dan dalam menggunakan *finger print* kepala madrasah juga membuat aturan jam *cek in* dan *cek out*. Sehingga kepala madrasah dengan mudah mengetahui tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak disiplin.

- e. Kepala madrasah dalam mengimplementasikan keterampilan manusiawi (*human skill*) di MTs Negeri 3 Tulungagung dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu, seperti: faktor kultur, faktor motivasi, dan faktor fasilitas atau sarana prasarana yang berkaitan dengan IT. Dengan adanya faktor-faktor tersebut, maka menjadi suatu tugas dari kepala madrasah sebagai pemimpin untuk memperbaiki dan menyelesaikan problem atau kendala yang ada di madrasah dengan dibantu oleh wakilnya. Sehingga ke depannya kegiatan yang dilaksanakan di madrasah dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

### **3. Keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung**

Berdasarkan data lapangan, temuan peneliti mengenai keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, sebagai berikut:

- a. Keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung yaitu dengan melakukan teknik supervisi untuk mengetahui kendala atau hambatan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di

MTs Negeri 3 Tulungagung. Selain itu, dengan adanya teknik supervisi ini kepala madrasah dapat memantau serta membimbing guru agar dalam melakukan KBM bisa dengan baik dan disiplin. Sehingga kinerja guru dapat diperbaiki secara terus-menerus dan dalam melakukan KBM bisa optimal dengan adanya bimbingan tersebut.

- b. Setiap kegiatan yang ada di madrasah dilakukan dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada, seperti: komputer, LCD, dan laboratorium. Karena dengan hal tersebut, menjadi variasi cara mengajar guru itu tidak monoton dengan metode ceramah saja. Namun guru juga dengan menggunakan informasi teknologi (IT) dengan memutar video penjelasan mengenai materi pembelajaran yang dipaparkan dengan LCD. Dan guru juga bisa melakukan praktikum di laboratorium, sehingga siswa-siswi mampu memahami materi yang disampaikan secara mendalam.
- c. Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung dengan melakukan kegiatan atau program kerja baru yaitu MGMP lokal. Kegiatan atau program kerja tersebut wajib diikuti oleh semua guru dengan dijadwal sesuai dengan rumpun mata pelajaran, seperti rumpun guru matematika MGMP lokalnya pada hari senin, kemudian rumpun guru bahasa arab MGMP lokalnya pada hari selasa, dan seterusnya. Agar setiap rumpun mata pelajaran itu bisa *sharing* atau saling memberi

masuk dalam memperbaiki kendala atau hambatan dalam melakukan KBM. Karena pada dasarnya kegiatan atau program kerja MGMP lokal tersebut dijadikan sebagai penyempurna kegiatan seminar, workshop, bimtek, study banding, dan MGMP kabupaten yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama (KEMENAG). Sehingga guru mendapatkan ilmu baru dan pengetahuan baru yang dapat diterapkannya dalam melakukan proses pembelajaran maupun administrasi lainnya.

### C. Analisis Data

Berdasarkan temuan penelitian, selanjutnya peneliti akan melakukan analisis data sesuai dengan fokus penelitian sebagai berikut:

#### 1. Keterampilan konsep (*conceptual skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung

Berdasarkan kegiatan wawancara, observasi, dan dokumentasi yang peneliti laksanakan, keterampilan konsep (*conceptual skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung dapat diketahui bahwa kepala madrasah dalam membuat perencanaan kegiatan atau program kerja madrasah serta penyelesaian berbagai masalah yang dihadapi madrasah dengan melakukan koordinasi dengan wakilnya (waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, dan waka sarana prasarana) beserta KTU.

Kepala madrasah sebelum membuat konsep kegiatan atau program kerja baru selalu melakukan analisis terlebih dahulu. Kemudian kepala madrasah merencanakan kegiatan atau program kerja baru yang belum pernah ada sebelumnya dengan mengacu pada panduan yang telah ada, yaitu Rencana Kerja Madrasah (RKM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT).

Adapun strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung yaitu dengan mengadakan kegiatan MGMP lokal, yang ditunjang dengan kegiatan workshop, diklat, bimtek, study banding, dan MGMP kabupaten yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama (KEMENAG). Sehingga hal tersebut sangat bermanfaat bagi guru dalam menjalankan tugasnya bisa lebih baik lagi dan bisa juga untuk memunculkan sebuah inovasi baru yang baik untuk diterapkan di madrasah. Dengan adanya perencanaan atau konsep kegiatan program yang juga ditunjang dengan strategi yang ada dapat memudahkan kepala madrasah dalam melaksanakan kegiatan atau program kerja madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

## **2. Keterampilan manusiawi (*human 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 yaitu dengan memberikan bimbingan kepada semua tenaga pendidik dan

kependidikan dalam pembuatan perencanaan pembelajaran, terutama guru dalam pembuatan prota, promes, dan RPP. Untuk menunjang kecakapan semua tenaga pendidik dan kependidikan dalam membuat perencanaan pembelajaran, kepala madrasah juga menyarankan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan.

Kepala madrasah selain memberikan bimbingan juga mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan semua tenaga pendidik dan kependidikan. Kepala madrasah setiap pagi selalu memberikan motivasi kepada semua guru. Agar semua guru bisa disiplin dan bekerja sesuai dengan tupoksinya dengan memanfaatkan waktu kerja sebaik mungkin. Dalam menerapkan kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan di MTs Negeri 3 Tulungagung yaitu dengan memantau melalui *finger print*. Dan dalam menggunakan *finger print* kepala madrasah juga membuat aturan jam *cek in* dan *cek out*. Sehingga kepala madrasah dengan mudah mengetahui tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak disiplin.

Kepala madrasah dalam mengimplementasikan keterampilan manusiawi (*human skill*) di MTs Negeri 3 Tulungagung tentunya juga dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu, seperti: faktor kultur, faktor motivasi, dan faktor fasilitas atau sarana prasarana yang berkaitan dengan IT. Dengan adanya faktor-faktor tersebut, maka menjadi suatu tugas dari kepala madrasah sebagai pemimpin untuk memperbaiki dan menyelesaikan problem atau kendala yang ada di madrasah dengan

dibantu oleh wakilnya. Sehingga ke depannya kegiatan yang dilaksanakan di madrasah dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

### **3. Keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung**

Keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah di MTs Negeri 3 Tulungagung dengan melakukan teknik supervisi, karena lembaga pendidikan yang lingkungannya cukup besar pastinya kepala madrasah dalam mengimplementasikan keterampilan manajerialnya mengalami suatu kendala-kendala. Oleh karena itu, kepala madrasah menggunakan teknik supervisi dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung. Selain itu, dengan adanya teknik supervisi kepala madrasah dapat memantau serta membimbing guru agar dalam melakukan KBM bisa dengan baik dan disiplin. Sehingga kinerja guru dapat diperbaiki secara terus-menerus dan dalam melakukan KBM bisa optimal dengan adanya bimbingan tersebut.

Keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung yaitu dengan melakukan kegiatan madrasah dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada. Seperti halnya guru dalam melakukan kegiatan belajar mengajar (KMB) ditunjang dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang telah ada, seperti: LCD, laboratorium TIK, dan laboratorium IPA. Karena dengan hal tersebut, menjadi variasi



cara mengajar guru itu tidak monoton dengan metode ceramah saja. Namun guru juga dengan menggunakan informasi teknologi (IT) dengan memutar video penjelasan mengenai materi pembelajaran yang dipaparkan dengan LCD. Dan guru juga bisa melakukan praktikum di laboratorium, sehingga siswa-siswi mampu memahami materi yang disampaikan secara mendalam.

Dan keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung dengan melakukan kegiatan atau program kerja MGMP lokal. Kegiatan atau program kerja tersebut wajib diikuti oleh semua guru dengan dijadwal sesuai dengan rumpun mata pelajaran, seperti rumpun guru matematika MGMP lokalnya pada hari senin, kemudian rumpun guru bahasa arab MGMP lokalnya pada hari selasa, dan seterusnya. Agar setiap rumpun mata pelajaran itu bisa *sharing* atau saling memberi masukan dalam memperbaiki kendala atau hambatan dalam melakukan KBM. Karena pada dasarnya kegiatan atau program kerja MGMP lokal tersebut dijadikan sebagai penyempurna kegiatan seminar, workshop, bimtek, MGMP kabupaten, dan study banding. Sehingga guru mendapatkan ilmu baru dan pengetahuan baru yang dapat diterapkannya dalam melakukan proses pembelajaran maupun administrasi lainnya.