

BAB V

PEMBAHASAN

Sesuai dengan hasil temuan peneliti terkait keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung, peneliti akan menjawab fokus penelitian dengan dasar kajian teori dan temuan peneliti di lapangan baik dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang telah peneliti paparkan pada bab sebelumnya. Adapun fokus pembahasan dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

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

Berdasarkan paparan dan temuan data di lapangan, keterampilan konsep (*conceptual skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung, hal *pertama* yang dilakukan kepala madrasah adalah 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. Karena pada hakikatnya keterampilan konsep (*conceptual skill*) adalah keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijakan, serta memutuskan suatu hal yang terjadi dalam organisasi atau lembaga pendidikan. Dengan maksud, kepala madrasah memerlukan suatu konsep yang didasarkan pada pemahaman tentang lembaga

yang sedang dipimpinya, cara mengatasi masalah, dan meningkatkan perkembangan lembaga yang sedang dipimpinya.¹

Berkembang atau tidaknya suatu organisasi maupun lembaga pendidikan juga tergantung pada kebijakan seorang pemimpin. Dan kepala madrasah dalam lembaga pendidikan diharuskan mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, perencanaan jangka menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Proses perencanaan ini menjadi salah satu keterampilan yang penting bagi kepala madrasah, mengingat perencanaan yang baik merupakan kunci kesuksesan dari suatu pekerjaan. Implementasi keterampilan konsep (*conceptual skill*) tersebut, diperlukan kerangka kerja yang sistematis agar tercapai tujuan yang maksimal.²

Tentunya hal tersebut dilakukan kepala madrasah tak lain hanya 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 madrasah.

Panduan yang digunakan kepala madrasah untuk dijadikan sebagai pedoman dalam menyusun dan melaksanakan kegiatan atau program kerja di MTs Negeri 3 Tulungagung adalah Rencana Kerja Madrasah (RKM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). 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

¹ Wahyudi, *Keterampilan Kepala Sekolah...*, hal. 70

² Akdon, *Strategi Management...*, hal. 182

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.

Kepala madrasah yang demokratis itu menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Jadi, kepala madrasah di MTs Negeri 3 Tulungagung dalam memimpin madrasah dengan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Karena kepala madrasah yang demokratis itu memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan. Oleh karena itu, dalam rapat sekolah kepala madrasah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidik dan kependidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.³

Jadi, dengan hal tersebut akan menghasilkan sebuah keputusan konsep atau perencanaan program kerja yang dapat diterima oleh semua pihak yang ada di madrasah. Selain itu, 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.

³ Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal 40

Untuk memiliki keterampilan konsep (*conceptual skill*), kepala madrasah diharapkan mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari, terutama dari cara kerja para guru dan pegawai atau *stakeholder* yang ada di lembaga.
2. Melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen.
3. Banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan.
4. Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain untuk menambah wawasan atau pengetahuan, sehingga bisa dijadikan bahan acuan untuk mengembangkan lembaga.
5. Berfikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan atau diimplementasikan. Dengan tujuan untuk mengembangkan lembaga yang dipimpinnya.⁴

Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung telah memenuhi beberapa hal-hal di atas, yaitu kepala madrasah melakukan observasi dan menganalisis program kerja yang belum ada sebelumnya. Kemudian kepala madrasah merumuskan ide-ide serta merencanakan kegiatan atau program kerja baru yang mengacu pada RKM dan RKT. 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

⁴ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan...*, hal. 20

pelajaran. Tidak hanya melalui program baru yaitu MGMP lokal saja. 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).

Keterampilan konsep (*conceptual skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung yang *kedua* adalah dengan membuat strategi, strategi yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung yakni dengan mengadakan kegiatan workshop, diklat, bimtek, dan study banding. Karena dengan adanya kegiatan-kegiatan tersebut tenaga pendidik dan tenaga kependidikan akan mendapatkan ilmu baru atau pengetahuan yang lebih luas. Selain itu, bisa juga untuk memunculkan sebuah inovasi baru bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang baik untuk diterapkan di madrasah. Oleh karena itulah, kepala madrasah sebagai manajer (pemimpin) di lembaga pendidikan harus memiliki kemampuan yang cukup memadai mencakup aspek perencanaan pendidikan secara komprehensif, terpadu dan ekonomis. Dengan kemampuan tersebut, maka akan memberikan efek yang positif terhadap setiap usaha untuk meningkatkan kinerja guru di lembaga pendidikan.⁵

Dengan adanya perencanaan atau konsep kegiatan program yang juga ditunjang dengan strategi yang ada dapat memudahkan kepala madrasah

⁵ Wahyudi, *Keterampilan Kepala Sekolah...*, hal. 70

dalam melaksanakan kegiatan atau program kerja madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Sehingga madrasah juga dapat berkembang dengan baik.

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

Kepala madrasah sebagai *manajer* (pemimpin) dalam lembaga pendidikan harus bisa menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Untuk membangun lingkungan kerja yang harmonis, maka kepala madrasah harus memiliki sebuah keterampilan, yaitu keterampilan manusiawi (*human skill*). Keterampilan ini diimplementasikan dalam cara kepala madrasah sebagai manajer mampu berhubungan dengan orang lain secara baik, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik.⁶ Keterampilan manusiawi (*human skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung juga sudah memenuhi beberapa hal-hal tersebut, yaitu kepala madrasah selalu memberikan bimbingan kepada semua tenaga pendidik dan kependidikan dalam pembuatan perencanaan pembelajaran, terutama guru dalam pembuatan prota, promes, dan RPP. Kepala madrasah dalam memberikan bimbingan kepada semua tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di madrasah melalui rapat dinas bersama jajarannya di ruang guru.

⁶ Richard L. Daft, *Manajemen...*, hal. 17

Selain memberikan bimbingan kepala madrasah juga mampu berkomunikasi dengan baik dengan semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Karena pada dasarnya komunikasi itu sangat penting bagi suatu organisasi atau lembaga pendidikan. Bentuk komunikasi yang dilakukan kepala madrasah dalam memberikan pengarahan serta evaluasi kinerja semua tenaga pendidik dan kependidikan tidak hanya secara formal saja, akan tetapi juga secara informal. Sehingga kepala madrasah akan memperoleh partisipasi yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka keterampilan manusiawi (*human skill*) yang harus dimiliki kepala madrasah meliputi beberapa hal, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama.
2. Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan karakter orang lain dalam berbicara dan bertindak.
3. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
4. Kemampuan untuk menciptakan kerja sama yang efektif dan efisien.
5. Mampu berperilaku yang mana itu dapat diterima atau dihargai oleh orang lain.⁷

Dari paparan di atas, kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung sudah memenuhi beberapa hal-hal tersebut, yaitu kepala madrasah mampu berkomunikasi secara jelas dan

⁷ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, hal. 101

efektif dengan semua elemen yang ada di madrasah. Hal tersebut dapat dilihat ketika kepala madrasah melakukan rapat setiap 1 minggu sekali yakni pada hari sabtu guna untuk mengevaluasi kinerja guru yang belum tepat dalam KBM. Agar semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mampu memperbaiki kinerjanya dengan lebih baik lagi. Dalam setiap rapat yang ada di madrasah tentunya kepala madrasah selalu menggunakan bentuk komunikasi formal. 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. Hal tersebut dilakukan kepala madrasah agar semua tenaga pendidik dan kependidikan mampu memperbaiki kinerjanya dengan lebih baik lagi.

Kepala madrasah di MTs Negeri 3 Tulungagung dapat dilihat sudah mengimplementasikan salah satu perannya sebagai kepala madrasah, yaitu kepala madrasah sebagai *motivator*. Hal tersebut dilakukan kepala madrasah pada setiap pagi selalu memberikan motivasi kepada semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Karena motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah keefektifan kerja, serta motivasi dapat berfungsi sebagai penggerak dan pengarah bagi semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di madrasah untuk menjadi lebih baik lagi dalam melaksanakan tupoksinya.⁸

⁸ Mulyasa, *Kurikulum yang Disempurnakan...*, hal. 98

Hal di atas dilakukan kepala madrasah 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.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya Manajemen Sumber Data Perusahaan, yaitu “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru ada dua, yakni faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”, yang akan dijelaskan sebagai berikut:⁹

- a. Faktor Kemampuan (*Ability*), yaitu kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*), artinya seorang guru sebagai pendidik di lembaga pendidikan harus memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari yang sesuai dengan tupoksinya, agar guru lebih mudah mencapai kinerja yang optimal.

Oleh karena itu, seorang tenaga kependidikan maupun tenaga pendidik harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya atau keahliannya. Dengan hal tersebut, maka guru akan lebih mudah dalam

⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Data...*, hal. 67

melakukan kegiatan belajar mengajar (KBM) di kelas yang efektif dan efisien.

- b. Faktor Motivasi (*Motivasion*), yaitu kondisi yang mampu menggerakkan atau mendorong seseorang agar lebih terarah dan lebih baik lagi untuk mencapai tujuan pendidikan. Motivasi kinerja guru terbentuk dari sikap seorang guru itu sendiri dalam menghadapi situasi kerja di lembaga pendidikan. Jadi, dengan adanya motivasi guru dapat mencapai kinerjanya lebih baik ditunjang dengan prestasi atau keterampilan yang dimilikinya.

Dari kedua faktor di atas, menjadi hal yang sangat penting untuk mempengaruhi guru dalam meningkatkan kinerjanya. Kepala madrasah dalam mengimplementasikan keterampilan manusiawi (*human skill*) di MTs Negeri 3 Tulungagung juga sudah menerapkan faktor-faktor di atas. Karena pada dasarnya kinerja guru tidak dapat terwujud dengan begitu saja, melainkan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor tertentu. Baik dari faktor internal maupun faktor eksternal, yang mana hal itu sama-sama akan membawa dampak terhadap guru dalam meningkatkan kinerjanya.

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

Kepala madrasah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai seorang manajer (pemimpin) di lembaga pendidikan yang sedang dipimpinnya, harus mampu menguasai serta mampu mengimplementasikan keterampilan teknik (*technical skill*). Sehingga kepala madrasah harus

memiliki kemampuan dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana prasarana yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut di dalam lembaga yang sedang dipimpinnya.¹⁰

Sesuai dengan paparan di atas, keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung yaitu dengan melakukan teknik supervisi, karena lembaga pendidikan yang lingkupnya 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 dengan baik dan disiplin. Sehingga kinerja guru dapat diperbaiki secara terus-menerus dan dalam melakukan KBM bisa optimal dengan adanya bimbingan tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwasannya kepala madrasah sudah mengimplementasikan keterampilan teknik (*technical skill*) yang harus dimiliki kepala madrasah, meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Kepala madrasah menjalankan supervisi kepada guru yang melakukan pembelajaran di kelas.

¹⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 101

2. Kepala madrasah mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru.
3. Kepala madrasah membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas, dan personel yang ada.
4. Kepala madrasah mengelola program evaluasi siswa.
5. Mengkoordinir penggunaan alat pengajaran untuk menunjang proses pembelajaran di kelas.
6. Membantu guru dalam perbaikan pengajaran.
7. Membantu guru dalam mengdiagnosis kesulitan belajar siswa.
8. Mengatur dan mengawasi tata tertib siswa.
9. Menyusun anggaran belanja sekolah.
10. Melaksanakan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.¹¹

Selain menggunakan teknik supervisi, keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung yaitu melakukan kegiatan madrasah dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada. Karena salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi guru dalam meningkatkan kinerjanya adalah sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana di madrasah sangat menunjang pekerjaan guru. 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,

¹¹ Jamaluddin Iskandar, *Keterampilan Manajerial...*, hal. 92-93

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. Oleh karena itu, kualitas sarana dan prasarana yang digunakan di madrasah hendaknya mengikuti perkembangan teknologi pada zaman revolusi industri 4.0. Artinya, sarana dan prasarana yang digunakan haruslah sarana dan prasarana yang modern yang mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.¹²

Menurut Pidarta dalam buku Keterampilan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar, menjelaskan bahwa:

Keterampilan teknik perlu dikuasai oleh seorang kepala madrasah, karena kepala madrasah selalu berhadapan langsung dengan para tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, terutama pada guru.¹³

Dari paparan di atas, 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

¹² Barnawi dan Muhammad Arifin, *Kinerja Guru...*, hal. 49

¹³ Wahyudi, *Keterampilan Kepala Sekolah...*, hal. 75

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.