

BAB V

PEMBAHASAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka langkah selanjutnya adalah mengkaji hakikat dan makna temuan penelitian. Masing-masing temuan akan dibahas dengan mengacu pada teori dan pendapat para ahli yang sesuai, agar benar-benar dapat menjadikan setiap temua tersebut kokoh dan layak untuk dibahas.

Pembahasan pada bab ini akan disampaikan tentang 3 buah tema yang akan dibahas secara berurutan sebagaimana yang tercantum dalam fokus penelitian, yaitu : (1) Keterampilan konseptual kepala madrasah dalam peningkatan mutu belajar santri di madrasah diniyah Roudlotul Mustofa Rejotangan dan madrasah diniyah AL-Fattahiyyah Boyolangu, (2) Keterampilan teknik kepala madrasah dalam peningkatan mutu belajar santri di madrasah diniyah Roudlotul Mustofa Rejotangan dan madrasah diniyah AL-Fattahiyyah Boyolangu, (3) Keterampilan hubungan manusiawi kepala madrasah dalam peningkatan mutu belajar santri di madrasah diniyah Roudlotul Mustofa Rejotangan dan madrasah diniyah AL-Fattahiyyah Boyolangu.

A. Keterampilan Konseptual Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri di madrasah diniyah Roudlotul Mustofa Rejotangan dan madrasah diniyah AL-Fattahiyyah Boyolangu.

Kepala madrasah sebagai pemegang posisi tertinggi dalam menjalankan perannya sebagai manajer untuk tujuan meningkatkan mutu belajar santri ini

tidaklah bisa hanya memerintah saja, namun haruslah mampu mempraktekkan dirinya sebagai kepala madrasah yang memiliki keterampilan konseptual.

Sebagaimana yang disampaikan oleh *Paul Harsey* bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan menyesuaikan bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh.¹

Sedangkan *Erni Trisnawati* mengemukakan bahwa keahlian konseptual adalah keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk didalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi dimasa depan.²

Keterampilan konseptual berarti menunjukkan manajer bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran (*Working with think sor idias*) untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci pemecahan masalah dari tiap-tiap hambatan organisasi.

Para manajer harus juga dapat berfikir analitik dan konseptual, berfikir analitik ialah seorang manajer harus mamapu mengurai sebuah problem dalam komponen-komponennya kemudia menganalisis komponen-komponen tersebut, setelah itu ia harus harus dapat mengajukan suatu pemecahan yang tepat. Pemikiran konseptual seorang manajer harus mampu memandang

¹ Paul Hersey and Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi : Penayagunaan Sumber Daya Manusia*, terj..... 6

² Erni Trisnawati, Kuriawan Saefulloh, *Pengantar Manajemen*,..... 19

seluruh tugas yang ada dalam abstraksinya dan mampu menghubungkan dengan tugas-tugas lainnya.³

Berdasarkan paparan data yang digali melalui metode wawancara terbuka dan tidak terstruktur, observasi, dan dokumentasi menunjukkan ruang lingkup dari keterampilan konseptual dalam meningkatkan mutu belajar santri di madrasah diniyah Roudlotul Mustofa Rejotangan dan madrasah diniyah AL-Fattahiyah Boyolangu ini dengan uraian beberapa langkah sebagaimana beriku :

1) Keterampilan Menganalisis dan Membuat Konsep

Pada tahapan menganalisis dan membuat konsep dalam meningkatkan mutu belajar santri dimadrasah, kepala madrasah selalu membuat konsep perencanaan yang harus dijalankan oleh seluruh warga madrasah yang sudah sesuai dengan visi dan misi lembaga, rencana kegiatan pada setiap vase maupun rencana kegiatan dimadrasah ini kepala madrasah melakukan beberapa langkah yakni :

- a. Melaksanakan kegiatan belajar dan mengajar yang kondusif efisien dan mudah diterima oleh para santri dengan menyediakan tempat pendidikan yang nyaman, guru pengajar yang menyenangkan dan juga mampu menyampaikan materi dengan baik sehingga para santri bisa menerima.

³ J. winardi, *Manajer Perilaku Organisasi*,..... 7

- b. Melakukan pengkondisian kelas dengan wali bagian perlengkapan dan wali kelas madrasah, karena ruang kelas adalah milik lembaga formal.
- c. Memberikan ruang kepada elemen tenaga pendidikan untuk bisa menyampaikan ide dan kritikan untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan madrasah diniyah dengan cara menyusun rapat rutin baik bersifat formal maupun secara non formal/berkala.
- d. Mengembangkan minat dari para santri dengan diadakannya kegiatan-kegiatan tambahan yang masih ada kaitannya dengan kegiatan madrasah secara umum.

Dari hasil pemaparan data kedua lembaga ini dalam menganalisis dan membuat konsep seirama dengan hakikat dari manajemen yang menurut *Nanang Fatah* merupakan suatu proses merencana, mengorganisaikan, memimpin dan upaya mengendalikan organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.⁴

2) Keterampilan Berfikir Rasional

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan dan data yang diperoleh melalui dokumen yang ada di madrasah dapat dikatakan bahwa kepala madrasah kedua lembaga ini mempunyai intelektual yang tinggi dan mempunyai keterampilan berfikir rasional. Keterampilan itu terlihat dari kegiatan kepala madrasah yang mampu mengajak para wali santri dan

⁴ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*,..... 1

para tenaga pendidikan untuk ikut berperan bersama dalam meningkatkan mutu madrasah, hal berikut baik berupa rehab pembangunan, pengkondisian para tenaga pendidik dalam berkontribusi, dan dalam setiap pertemuan yang diselenggarakan selalu ada gagasan dan ide-ide baru dalam melaksanakan kegiatan madrasah dengan upaya yang dilakukan kepala madrasah adalah sebagai berikut :

- a. Mengadakan seslalu hubungan secara berkala dengan para wali santri melalui para wali kelas sebagai koordinator kelas, maka dari itu seluruh wali kelas diwajibkan memiliki data para santri yang diampunya.
- b. Menyediakan waktu pertemuan dengan para wali santri dan para tenaga pendidikan untuk membahas program madrasah secara menyeluruh yakni pada saat sebelum ajaran baru dimulai.
- c. Memberikan himbauan kepada seluruh wali kelas dan para tenaga pendidikan untuk selalu mencatat perkembangan dari paeserta didiknya, dan mampu bersikap terbuka apabila ada wali santri bertanya perihal pendidikan santri.

Keterampilan berfikir rasional ini sesuai dengan pengertian dari kepala madrasah yang diungkapkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia bahwa kepala madrasah (Sekolah) merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk

mempimpin suatu madrasah dimana didalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar.⁵

3) Mampu Menganalisis Berbagai Kejadian

Kegiatan yang akan dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam menganalisis berbagai kejadian terlebih dahulu dimusyawarahkan dengan para tenaga pendidikan meliputi setiap kegiatan yang berhubungan dengan siswa, misalnya kegiatan ekstra kulikuler yang dilaksanakan di madrasah, kepala madrasah selalu memberikan arahan-arahan yang sangat baik serta mampu mengayomi dalam kegiatan yang akan dilaksanakan, upaya yang dilakukan kepala madrasah untuk mewujudkan itu adalah sebagai berikut :

- a. Kepala madrasah terlebih dahulu melihat perkembangan peserta didik melalui wali kelas jika itu perihal pendidikan santri, namun jika berkaitan dengan urusan yang dengan luar madrasah maka kepala madrasah mengajak kepala bagian yang berkaitan atau tenaga pendidikan yang mengetahui duduk perkara.
- b. Kepala madrasah mengajak rundingan dengan wali kelas atau tenaga pendidikan secara terstruktur maupun secara tidak terstruktur.
- c. Setelah rundingan dengan wali kelas atau tenaga pendidikan secara sepihak tidak menemukan titik temu, maka kepala madrasah selanjutnya melakukan rundingan secara bersama dengan para

⁵ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988), 420,

tenaga pendidikan untuk mencari solusi dan cara untuk pelaksanaannya.

Keterampilan menganalisis kejadian yang dimiliki oleh kepala madrasah ini sesuai dengan arti dari keterampilan manajerial menurut Winardi yang menyatakan bahwa “Keterampilan manajerial adalah kesanggupan mengambil tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”⁶

4) Keterampilan Memberi Perintah

Pada setiap tahapan kegiatan dimadrasah, kepala madrasah selalu memberikan tugas untuk dikerjakan sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Misalnya semua guru diwajibkan membuat soal semester, hal ini tak mungkin langsung dilakukan oleh sekretaris madrasah secara khusus, namun harus melalui wali kelas dahulu mengkoordinir baru kemudian diserahkan kepada sekretaris madrasah untuk nantinya dijadikan satu untuk dicetak.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti diketahui bahwa langkah kepala madrasah dalam memberikan perintah adalah sebagai berikut :

- a. Sebelum kepala madrasah memberikan tugas, maka terlebih dahulu kepala madrasah memberikan kesempatan kepada para tenaga

⁶ Winardi, *Asas-asas Manajemen*,..... 4

pendidikan untuk memberikan pandangan dan ide-idenya agar kegiatan ini nantinya bisa berjalan dengan baik, karena mendapatkan dukungan semua pihak tenaga pendidikan.

- b. Kemudian kepala menunjuk salah seorang tenaga pendidikan untuk menjadi koordinator, dan setelah disepakati oleh para tenaga pendidikan, kemudian kepala madrasah menyakan perihal kesanggupan dari salah seorang tenaga pendidikan yang ditunjuk dan disepakati secara bersama-sama.
- c. Setelah itu kepala madrasah memberi keputusan untuk waktu pelaksanaannya.

Keterampilan memberi perintah dari kedua kepala madrasah ini seirama dengan pengertian dari kepala sebagai pemimpin yaitu membimbing suatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.⁷

B. Keterampilan Teknik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri di madrasah diniyah Roudlotul Mustofa Rejotangan dan madrasah diniyah AL-Fattahiyah Boyolangu

Kepala madrasah sebagai manajer dalam sebuah lembaga pendidikan itu selain mampu untuk menjalankan tugasnya sebagai pemimpin yang meliputi supervise, administrasi dan manajer, terlebih kepala madrasah agar bisa maksimal menjalankan tugasnya haruslah memiliki keterampilan teknik.

⁷ N.A. Ametembun, *Kepemimpinan Pendidikan*,..... 1-2

Keterampilan teknik (*Technical Skill*) adalah segala yang berkaitan dengan informasi dan kemampuan (*Skill*) khusus tentang pekerjaannya.⁸ Atau keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu.⁹

Menurut Paul

“*Technical Skill* adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan *training*”.¹⁰

Seorang manajer dalam keterampilan teknik harus mempunyai kemampuan administrasi (kemampuan mengelola bidang administrasi). Dan penguasaan bahasa (untuk bergaul dan berhubungan dengan manusia). Dan penguasaan bidang dalam pekerjaan yang merupakan bidang spesialisnya,¹¹ tentunya kepala madrasah sebagai manajer bidangnya adalah dibidang pendidikan.

Dari pengertian diatas, maka setelah peneliti melakukan penggalian data melalui observasi dan dokumentasi diketahui adanya kesamaan peran manajer dalam keterampilan teknik dimadrasah diniyah Roudlotul Mustofa Rejotangan dengan madrasah diniyah Al-Fattahiyyah Boyolangu sebagai berikut :

1) Keterampilan Melaksanakan Kegiatan Madrasah

Pada proses melaksanakan kegiatan madrasah seorang kepala madrasah dalam proses pembinaan terhadap tenaga pendidikan biasanya

⁸ Jawwad, *Menjadi Manajer*,..... 282

⁹ Erni, *Pengantar Manajemen*,..... 34

¹⁰ Hersey, *Manajemen Perilaku*,..... 5

¹¹ Winardi, *Manajemen Perilaku*,..... 323

dilakukan dengan cara langsung dan terstruktur dalam artian pembinaan terhadap tenaga pendidikan itu biasanya ada yang dilakukan dengan cara langsung atau dengan melalui forum rapat dengan menghadirkan seluruh tenaga pendidikan madrasah tergantung dengan permasalahan atau kebutuhan yang diinginkan oleh kepala madrasah.

Sedangkan langkah yang ditempuh oleh kedua kepala madrasah ini adalah :

- a. Kepala madrasah terlebih dahulu mengajak rundingan dengan salah seorang wakil madrasah sesuai dengan bidangnya.
- b. Setelah itu dilakukan rundingan bersama yang didalamnya membahas seluruh kegiatan mengenai lembaga yang nantinya akan dijadikan sebagai langkah dalam menjalankan kegiatan madrasah.
- c. Setelah tercapai kesepakatan, maka kepala madrasah menunjuk kepala bagian yang bersangkutan untuk dijadikan sebagai penanggungjawab dalam kegiatan.

Kedua kepala madrasah ini dalam menjalankan perannya sebagai manajer sesuai dengan pernyataan *Surayin* mengenai keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas manajerial yaitu merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan organisasi untuk mencapai sasaran tertentu.¹²

¹² Surayin, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*,..... 219

2) Keterampilan Memanfaatkan dan Mendayagunakan Sarana dan Prasarana.

Kegiatan kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan. Dalam pelaksanaan pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada di kedua madrasah ini dilakukan seefisien mungkin mengingat lokal kelas yang tersedia itu milik lembaga formal dan juga itupun tidak sepenuhnya bisa menampung, maka dari itu pemanfaatan sarana dan prasarana khususnya dalam bidang lokal kelas ini sama-sama belum bisa berjalan maksimal, namun hal itu tidak menjadi kendala karena ada kelas yang tidak terlalu membutuhkan ruang, jadi bisa dialihkan lokal kelasnya didalam masjid atau kamar santri.

Langkah yang ditempuh dari kedua kepala madrasah ini dalam pemanfaatan sarana dan prasarana adalah sebagai berikut :

- a. Kepala madrasah mengadakan sidak langsung/memalui laporan wakil kepala bagian perlengkapan untuk mengetahui tentang keadaan sarana dan prasarana madrasah.
- b. Untuk sarana dan prasarana yang mendukung semaksimal bangku kelas, semua kelas harus sudah ada meski ruangan kelas itu belum bisa memenuhi.
- c. Selanjutnya kepala madrasah memberikan arahan kepada para kepala bagian/wakil bagian perlengkapan untuk nantinya disampaikan

kepada wali kelas sebagai koordinator kelas agar sarana dan prasarana yang ada itu bisa dijaga dan dirawat dengan baik.

Peran kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai manajer memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana ini seiring dengan pernyataan The Liang Gie tentang keterampilan manajerial memberikan arti sebagai berikut :

“Kemampuan manajerial yaitu daya kesanggupan didalam menggerakkan orang-orang dan menggerakkan fasilitas-fasilitas didalam suatu organisasi. Nilai ini dalam manajemen sangat menentukan, oleh karena nilai demikian berkenaan dengan aktivitas pokok yakni memimpin organisasi bersangkutan. Nilai ini dikenakan terutama kepada manajer organisasi itu. Kadangkala daya kemampuan itu dikategorikan kedalam kemahiran manajemen”.¹³

3) Menyusun Laporan Pertanggungjawaban

Proses pembuatan laporan pertanggungjawaban ini biasanya dimulai pada saat kegiatan madrasah dimulai. Adapun yang dilaporkan tersebut berupa keadaan siswa, keadaan kegiatan belajar santri, keadaan guru dan karyawan, serta mengenai kendala yang dialami dalam madrasah. Laporan tersebut kemudian disampaikan pada setiap saat rapat evaluasi akhir semester secara bersamaan dengan laporan pertanggungjawaban pondok pesantren karena kedua lembaga madrasah ini berada dibawah naungan pondok pesantren.

Sedangkan langkah yang diambil oleh kedua kepala madrasah ini adalah :

¹³ The Liang Gie, dkk, *Ensikopedi Administrasi*,..... 45

- a. Kepala madrasah menghimbau kepada seluruh tenaga pendidikan untuk selalu mencatat tentang perkembangan kegiatan madrasah dengan melalui diadakannya ujian tengah semester sebagai indikator pencapaian prestasi belajar para santri.
- b. Kepala madrasah memberikan himbauan kepada seluruh kepala bagian untuk membuat laporan pertanggungjawaban madrasah sesuai dengan bidang masing-masing.
- c. Kepala madrasah memberikan arahan untuk seluruh datanya dikumpulkan kepada sekretaris madrasah untuk kemudian akan dijadikan satu sebagai bahan rapat gabungan pada setiap akhir ajaran.

Dari pemaparan data diatas menunjukkan peran kepala madrasah sebagai manajer dalam menyusun laporan pertanggungjawaban sesuai dengan pernyataan Siagian mengartikan *Manajerial Skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.¹⁴

4) Keterampilan Menata Ruang

Keterampilan kepala madrasah dalam hal penataan ruang ini biasanya dilakukan dengan cara dibahas bersama dengan para wali kelas dan kepala bagian/wakil kepala bagian pada saat rapat evaluasi bulanan, karena wali kelas sebagai pelaksana kegiatan pendidikan yang sangat

¹⁴ Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Bandung : Irama Widya), 63

mengetahui masing-masing keadaan kelas yang menjadi tanggungjawabnya.

Langkah yang ditempuh kedua kepala madrasah ini dalam hal menata ruang adalah :

- a. Sebelum kepala madrasah memberikan perintah terlebih dahulu kepala madrasah mengadakan rundingan hanya dengan sepihak orang yang berkaitan semisal mengenai kagiatan santri hanya menunjuk salah seorang wali kelas.
- b. Hasil rundingan kemudian akan dijadikan bahan dalam pembahasan rapat evaluasi yang diadakan pada setiap bulan.
- c. Setelah hasil rapat itu telah disepakati bersama, maka barulah kepala madrasah memberikan keputusan resmi untuk dijalankan.

Dari pemaparan data diatas menunjukkan kedua kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai manajer sesuai dengan pernyataan Suprpto, manajer juga dapat diartikan sebagai orang yang bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang yang ada didalam organisasi.¹⁵

¹⁵ Suprpto, *Dasar Manajemen*,..... 5

C. Keterampilan Hubungan Manusiawi (*Human Skill*) Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri di madrasah diniyah Roudlotul Mustofa Rejotangan dan madrasah diniyah AL-Fattahiyyah Boyolangu

Kepala madrasah sebagai pemegang tertinggi jabatan dalam tubuh lembaga madrasah ini pastilah tidak akan luput dengan namanya interaksi dengan para bawahan ataupun dengan para atasan yakni pemilik yayasan atau lembaga, maka dari itu diperlukan keterampilan hubungan manusiawi.

Ketrampilan hubungan manusiawi pada hakekatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerjasama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia.¹⁶ *Human Skill* juga diartikan segala hal yang berkaitan dengan sebagian individu dan hubungannya dengan orang lain dan caranya berinteraksi dengan mereka.¹⁷ Atau keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jenis orang dimasyarakat.¹⁸ Paul Hersey berpendapat bahwa

“*Human Skill* adalah kemampuan dan kata putus (*Judgment*) dalam bekerja dengan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif”.¹⁹

Tepatnya dalam keterampilan hubungan manusiawi, seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berbagai macam manusia yang berbeda, hal ini mencakup : keterampilan memotivasi orang untuk bekerja,

¹⁶ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*,..... 217-218

¹⁷ Jawwad, *Menjadi Manajer*,..... 383

¹⁸ Erni, *Pengantar Manajemen*,..... 19

¹⁹ Hersey, *Manajemen Perilaku*,..... 6

keterampilan mendengar orang lain, keterampilan berhubungan dengan orang lain.²⁰

Pada hubungan berinteraksi seorang manajer haruslah mempunyai keterampilan komunikasi. Komunikasi ini sangat diperlukan karena seorang manajer memerlukan pertukaran ide, fakta dan pengalaman dengan orang lain. Menurut James AF Stoner yang dikutip oleh Amin Widjaja mengemukakan bahwa :

“Komunikasi adalah sebagai suatu proses agar fungsi-fungsi manajemen (merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan) dapat dilaksanakan”²¹

Menurut laporan Perhimpunan Manajemen Amerika (*Amerika Management Assosiation*) sebagian besar dari dua ratus manajer yang ikut serta dalam suatu survey menyetujui bahwa satu-satunya kemampuan yang paling penting bagi seorang eksekutif adalah kemampuannya bergaul dengan orang lain.²²

Selanjutnya keterampilan hubungan manusiawi dalam peningkatan mutu belajar santri dimadrasah diniyah ROudlotul Mustofa Rejotangan dan madrasah diniyah Al-Fattahiyyah Boyolangu dapat diwujudkan dalam beberapa hal sebagaimana berikut :

²⁰ Jawwad, *Menjadi Manajer*,..... 283

²¹ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Renika Cipta), 107

²² Hersey and Blachar, *Manajemen Perilaku*,..... 7

1) Pengaturan Lingkungan Yang Kondusif

Pada tahapan pengaturan lingkungan yang kondusif, kedua kepala madrasah ini memberikan arahan kepada para wali kelas yang setiap harinya mengurus peserta didik untuk melaporkan segala keadaan dan usulan yang diperlukan untuk menciptakan suasana yang kondusif.

Langkah kedua kepala madrasah ini secara konkrit adalah :

- a. Kepala madrasah memberikan ruang dan kewenangan kepada wali kelas untuk mengatur dan mengkondisikan kelas masing-masing.
- b. Setelah penataan ruang telah tertata dengan baik, maka nantinya akan dibuatkan denah kelas sebagai sarana pemberian informasi kepada para santri.
- c. Kepala madrasah mengadakan pertemuan dengan para wali santri untuk membahas secara bersama tentang keadaan ruang kelas, jika dirasa ruang kelas yang ada benar-benar tidak bisa mencukupi lagi dengan jumlah kelas telah tersedia.

Peran manajer yang dilakukan oleh kedua lembaga ini tentang mengatur lingkungan secara kondusif sesuai dengan pernyataan Sulistiyorini tentang kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang berkaitan

dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk didalamnya sebagai pemimpin pengajar.²³

2) Keterampilan Memahami Perilaku Guru-guru dalam Proses Kerjasama dalam Mencapai Tujuan Madrasah

Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama dalam mencapai tujuan madrasah biasanya hal semacam ini kepala madrasah lakukan dengan keterbukaan dan setiap harinya kepala madrasah dan para stafnya selepas kegiatan madrasah selesai sering saling membahas tentang keadaan santri dan juga seputar madrasah, hal ini memang sudah ada semenjak madrasah berdiri.

Langkah dari kedua kepala madrasah ini dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama dalam mencapai tujuan madrasah adalah sebagai berikut :

- a. Kepala madrasah mengadakan obrolan rutin dengan tenaga pendidik mengenai madrasah yang dilakukan secara berkala dan bersifat tidak formal.
- b. Kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada para tenaga pendidik dengan adanya pergantian dalam mengemban amanat menyelesaikan tugas seperti pada saat pembentukan kepanitiaan ujian semester yang menjadi penanggungjawab bukanlah kepala madrasah

²³ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya, Elkaf, 2006), 133

melainkan salah seorang tenaga pendidik yang telah terpilih secara mufakat dan telah bersedia.

- c. Kepala madrasah bukan hanya mampu memberikan tugas, tapi juga memberikan arahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada salah seorang tenaga pendidikan.

Peran kedua kepala madrasah ini dalam menjalin perannya sebagai manajer dalam memahami perilaku para tenaga pendidikan untuk mencapai tujuan sesuai dengan pernyataan Amin Widjaja mengenai komunikasi bahwa :

“Komunikasi adalah sebagai proses agar fungsi-fungsi manajemen (merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan) dapat dilaksanakan”²⁴

3) Keterampilan dalam Pemerataan Tugas dan Tanggungjawab

Keterampilan kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggungjawab dilakukan oleh guru dan karyawan sudah terlaksana. Semua guru dan tenaga pendidikan madrasah memiliki tugas dan tanggungjawab masing-masing, dan dalam hal melaksanakan tugas sebelumnya kepala madrasah telah memberikan arahan terlebih dahulu, untuk selanjutnya dikerjakan oleh masing-masing yang bertugas, dan untuk menangani kendala yang dihadapi baik oleh tenaga pendidik maupun tenaga pendidikan, hal itu kemudian selalu dibahas bersama untuk mencari solusinya dalam forum rapat evaluasi bulanan.

²⁴ Amin Widjaja Tunggal,..... 107

Langkah kedua kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggungjawab adalah sebagai berikut :

- a. Kepala madrasah memberikan perintah kepada sekretaris madrasah untuk membuat surat laporan tanda kesanggupan mengajar yang nantinya akan dibagikan kepada para elemen tenaga pendidikan untuk diisi dan dijadikan sebagai langkah menyusun jadwal kegiatan madrasah.
- b. Kepala madrasah bersama dengan para elemen pendidikan menyusun jadwal kegiatan madrasah yang digunakan sebagai bentuk pemerataan tugas dan tanggungjawab bagi para tenaga pendidikan.
- c. Kepala madrasah mengesahkan hasil kesepakatan jadwal kegiatan madrasah yang nantinya dijadikan sebagai langkah dalam pengelolaan kegiatan madrasah.

Peran kedua kepala madrasah ini dalam menjalankan perannya sebagai manajer melakukan pemerataan tugas dan tanggungjawab ini sesuai dengan arti keterampilan hubungan manusiawi yang dikatakan oleh Paul Hersey bahwa:

“*Human Skill* adalah kemampuan dan kata putus (*Judgment*) dalam bekerja dengan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif”.²⁵

²⁵ Hersey, *Manajemen Perilaku*,..... 6