

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MEMBANGUN *HUMAN RELATIONS*
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 SAMBIREJO
BANGOREJO BANYUWANGI**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd)



Oleh

AHMAD MUNAWIR

NIM. 0849116 006

IAIN JEMBER


**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA IAIN JEMBER
2019**

PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “ Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Membangun *Human Relations* di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi Tahun Pelajaran 2018-2019” ini telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 4/1/19 .

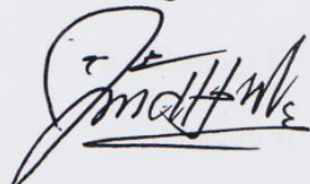
Pembimbing I,



Dr. H. MASHUDI M.Pd
NIP. 197209182005011003

Jember, 4/1/19

Pembimbing II,



Dr. Hj. St Rodliyah M.Pd
NIP. 19680911 199903 2001

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Membangun *Human Relations* di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi Tahun Pelajaran 2018/2019” yang ditulis oleh Ahmad Munawir ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana IAIN Jember pada hari kamis tanggal 24 Januari 2019 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

DEWAN PENGUJI


1. Ketua Penguji : Dr. Hj. St. Mislikhah, M.Ag.
2. Anggota:
 - a. Penguji Utama : Dr. H. Sofyan Tsauri, MM.
 - b. Penguji I : Dr.H. Mashudi, M.Pd.
 - c. Penguji II : Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.



Jember, 08 Februari 2019

Mengesahkan
Pascasarjana IAIN Jember
Direktur,




Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.
NIP. 19750103 19993 1 001

ABSTRAK

Ahmad Munawir, 2018. “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Membangun *Human Relation* Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi 2018/2019” Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Jember. Pembimbing I: Dr.H.Mashudi, M.Pd. Pembimbing II: Dr.Hj.St, Rodliyah, M.Pd.

Kata Kunci : Keterampilan Manajerial, Kepala Madrasah, *Human Relation*

Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat. Esensi kepemimpinan yaitu kepengikutan (*followership*), artinya kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Setiap kepala madrasah dalam melaksanakan kegiatan manajerial dituntut harus memiliki keterampilan. Keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keterampilan manajerial ini diperlukan untuk melaksanakan tugas sebagai manajer dalam pendidikan secara efektif. Disamping itu sebagaimana telah dikemukakan diatas bahwasanya dalam kepemimpinan akan terdapat saling berhubungan antar manusia yang dikenal dengan istilah hubungan kemanusiaan (*human relations*).

Fokus Penelitian ini membahas tentang 1) Bagaimana keterampilan konseptual (*conseptual skill*) kepala madrasah dalam membangun *human relation* dengan guru, staf, dan komite madrasah? 2) Bagaimana keterampilan hubungan manusiawi (*human skill*) kepala madrasah dalam membangun *human relation* dengan guru, staf, dan komite madrasah? 3) Bagaimana keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam membangun *human relation* dengan guru, staf, dan komite madrasah? Tujuan penelitian ini adalah untuk 1) Mendeskripsikan keterampilan konseptual (*conseptual skill*) kepala madrasah dalam membangun *human relation* dengan guru, staf, komite madrasah. 2) Mendeskripsikan keterampilan hubungan manusiawi (*human skill*) kepala madrasah dalam membangun *human relation* dengan guru, staf, dan komite madrasah. 3) Mendeskripsikan keterampilan tekhnik (*technical skill*) kepala madrasah dalam membangun *human relation* dengan guru, staf, dan komite madrasah.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan kualitatif deskriptif. yang dilakukan di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode observasi,

wawancara dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles-Huberman yaitu : Pengumpulan data, *Reduction data, display data* dan *conclusion drawing/ verification*. Uji keabsahan data menggunakan alat uji yakni *credibility* (Uji Kredibilitas) menggunakan triangulasi teknik dan sumber.

Adapun yang ditemukan dalam penelitian ini adalah keterampilan manajerial yang dilakukan oleh kepala madrasah di MTs Negeri 2 Sambirejo Kec. Bangorejo Kab Banyuwangi, adalah sebagai berikut: (1) Keterampilan konseptual kepala madrasah di MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi dilakukan melalui penyusunan perencanaan madrasah dilaksanakan pada awal tahun ajaran baru dengan melibatkan semua guru dan staf karyawan dan komite madrasah. Adapun dalam pengembangan guru dan staf dilakukan kepala madrasah dengan mendelegasikan bawahannya untuk mengikuti *workshop*, seminar dan pelatihan dan setelah pelatihan guru diperintahkan untuk mempresentasikannya. Kemudian juga mengadakan olimpiade dan membuka kelas mumtazah */excellent* jurusan bahasa dan tahfidzul Qur'an. Adapun konsep dalam evaluasi dan pelaporan kepala madrasah menggunakan cara struktural/formal dan secara langsung */pribadi*. (2) Keterampilan teknik kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Banyuwangi dilakukan dengan cara komunikasi dua arah yaitu menjalin hubungan komunikasi dengan personil madrasah dan masyarakat. Kepala madrasah berkoordinasi dengan guru, waka dan staf melalui rapat-rapat kecil sehingga hal itu mempengaruhi kinerja guru secara signifikan. (3) Keterampilan teknik kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi dilakukan dengan membentuk beberapa guru yang berprestasi sebagai wakilnya. pemberian jabatan wakil kepala madrasah kepada guru yang berprestasi ini sebagai bentuk penghargaan (*reward*) dalam bentuk jabatan karena penghargaan itu tidak harus berupa materi.

IAIN JEMBER

ملخص البحث

أحمد منور ، ٢٠١٨ . "المهارات الإدارية رئيس المدرسة في بناء العلاقات الإنسانية في المدرسة الثانوية الحكومية ٢ سامبيرجو باعورجو بانجواي " . برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية الحكومية جمبر . المستشار الأول: (1) دكتور الحاجة سيتي راضية الماجستير، و (٢) ودكتور الحاج مشهودى الماجستير

رئيس المدرسة هو قائد التعليم على مستوى التعليم الذي يجب أن يكون لديه قاعدة قيادة قوية يتم اتباع جوهر القيادة ، وهذا يعني استعداد الآخرين أو المرؤوسين لمتابعة رغبات القائد ، وهو ما يجعل شخص ما يصبح قائداً . مطلوب من كل رئيس مدرسي في تنفيذ الأنشطة الإدارية الحصول على المهارات . المهارات الإدارية هي قدرة الشخص على إدارة الموارد التنظيمية على أساس الكفاءات المحددة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة . هناك حاجة إلى هذه المهارات الإدارية لتنفيذ المهام كجهات تنظيمية في مجال التعليم بفعالية إلى جانب ذلك ، كما ذكر أعلاه ، سيكون هناك ترابط في القيادة بين البشر المعروف بالعلاقات الإنسانية .

يركز هذا البحث على ما يلي: (١) ما هو مفهوم المهارات النظرية للمدير في بناء العلاقات الإنسانية مع المعلمين والموظفين ولجان المدارس؟ (2) ما هي المهارة البشرية لرئيس المدرسة في بناء العلاقات الإنسانية مع المعلمين والموظفين ولجان المدارس؟ (3) ما هي المهارات الفنية لرئيس المدرسة في بناء العلاقات الإنسانية مع المعلمين والموظفين ولجان المدارس؟ كان الغرض من هذه الدراسة هو (١) وصف مفهوم المهارات النظرية للمدير في بناء العلاقات الإنسانية مع المعلمين والموظفين ولجان المدارس (2) وصف مهارات المهارة البشرية لرئيس المدرسة في بناء العلاقات الإنسانية مع المعلمين والموظفين ولجنة المدارس (3) وصف المهارات التقنية لرئيس المدرسة في بناء العلاقات الإنسانية مع المعلمين والموظفين ولجان المدارس .

ستستخدم هذه الدراسة البحث النوعي مع نهج نوعي وصفي . أجريت في المدرسة الثانوية الحكومية ٢ سامبيرجو باعورجو بانجواي طريقة جمع البيانات باستخدام طريقة المراقبة والمقابلات والتوثيق . ثم تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام نموذج Miles-Huberman التفاعلي ، وهي: جمع البيانات ، والحد من البيانات ، وشاشات العرض واستنتاج الرسم / التحقق . اختبار صحة البيانات باستخدام أداة اختبار هي المصادقية (اختبار المصادقية) باستخدام تقنيات ومصادر التثليث .

أما ما تم العثور عليه في هذه الدراسة فهو المهارات الإدارية التي نفذها رئيس المدرسة في لرئيس المدرسة الثانوية الحكومية ٢ سامبيرجو باعورجو بانجواي ريجنسي ، هي كما يلي: (١) إن مفهوم المهارات النظرية لرئيس المدرسة في المدرسة الثانوية الحكومية ٢ سامبيرجو باعورجو بانجواي يتم من خلال إعداد تخطيط المدرسة في بداية السنة الدراسية الجديدة التي تضم جميع المعلمين وموظفي الموظفين ولجنة المدارس . أما بالنسبة لتنمية المعلم والموظفين ، فإن رئيس المدرسة يتم عن طريق تفويض المرؤوسين لحضور ورش العمل والندوات والتدريب وبعد التدريب يتم تعليم المعلم لتقديمها . ثم أقامت

دورة الألعاب الأولمبية وفتحت الدرجة الممتازة / الممتازة في قسم اللغة وتحفيد القرآن الكريم. إن المفاهيم في تقييم رؤساء المدارس والإبلاغ عنها تستخدم أساليب بنوية / رسمية ومباشرة / شخصية. (٢) يتم تنفيذ المهارات الأساسية المدرسة الثانوية الحكومية ٢ سامبيرجو باعورجو بانجواي المدرسة عن طريق الاتصال في اتجاهين ، وتحديد إقامة علاقة اتصال مع أفراد المدرسة والمجتمع. ينسق رئيس المدرسة مع المدرسين والموظفين والموظفين من خلال الاجتماعات الصغيرة بحيث تؤثر على أداء المعلم بشكل كبير. (٣) تم تنفيذ المهارات الفنية لرئيس المدرسة الثانوية الحكومية ٢ سامبيرجو باعورجو بانجواي من خلال تشكيل العديد من المعلمين الذين أدوا دور الممثلين. إعطاء منصب نائب رئيس المدرسة للمعلم الذي يحقق ذلك كشكل من أشكال المكافأة في شكل مكتب لأن الجائزة لا يجب أن تكون مادية.



ABSTRACT

Ahmad Munawir. 2018, *Manajerial Skills of the madrasah heads master in building human relations at madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi*. Thesis. Islamic Education management Study Program, Graduate School of IAIN Jember. Advisor I: Dr. H. Mashudi M.Pd Advisor II: Dr Hj. Siti Rodliyah M.Pd

Keywords: *Manajerial Skills, Madrasah HeadMaster, Human Relation*

The head master of the madrasah is an education unit level education leader who must have a strong leadership base. The essence of leadership is participation (followership), it is mean that the willingness of others or subordinates to follow the leader's desires is what causes a person to become a leader. Every madrasah head master in carrying out managerial activities is required to have skills. Managerial skills are the ability of a person to manage organizational resources based on the competencies set in order to achieve their intended goals. These managerial skills are needed to carry out tasks as managers in education effectively. Besides that as stated above that in leadership there will be interconnection between humans known as human relations.

The focus of this research is about 1) What is the concept of the headmaster's conceptual skills in building human relations with teachers, staff, and madrasah committees? 2) What is the human skill of the madrasah headmaster in building human relations with teachers, staff, and madrasah committees? 3) What are the technical skills of the madrasah headmaster in building human relations with teachers, staff, and madrasah committees? The purpose of this research was to 1) Describe the concept of the headmaster's conceptual skills in building human relations with teachers, staff, madrasah committees. 2) Describe the human skill skills of the madrasah headmaster in building human relations with teachers, staff, and the madrasah committee. 3) Describe technical skills of the madrasah head master in building human relations with teachers, staff, and madrasah committees.

This research uses qualitative research with a descriptive qualitative approach that. conducted at MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi The method of collecting data using the method of observation, interviews and documentation. The data obtained were then analyzed using the Miles-Huberman interactive model, namely: Data collection, Data reduction, data displays and conclusions drawing / verification. Test the validity of the data using a test tool that is credibility (Credibility Test) using triangulation techniques and sources.

As for what was found in this study were managerial skills carried out by the head of the madrasa at MTs Negeri 2 Sambirejo Kec. Bangorejo, Banyuwangi Regency, is as follows: (1) The concept of the madrasah head's conceptual skills at MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi is done through the preparation of madrasa planning carried out at the beginning of the new school year involving all teachers and staff staff and the madrasa committee. As for teacher and staff development, the head of the madrasa is conducted by delegating the subordinates to attend workshops, seminars and training and after training the

teacher is instructed to present them. Then also held an Olympics and opened the mumtazah / excellent class in the language department and tahfidzul Qur'an. The concepts in the evaluation and reporting of madrasah heads use structural / formal and direct / personal methods. (2) The head skills of Banyuwangi State 2 Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 are carried out by means of two-way communication, namely establishing a communication relationship with madrasa personnel and the community. The head of the madrasa coordinates with teachers, staff and staff through small meetings so that it affects teacher performance significantly. (3) The technical skills of the head of MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi were carried out by forming several teachers who performed as representatives. giving the position of deputy head of the madrasa to the teacher who achieves this as a form of reward in the form of office because the award does not have to be material.



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan limpahan rahmat-Nya, sehingga tesis dengan judul **“Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Membangun *Human Relations* di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi Tahun Pelajaran 2018/2019”** ini dapat terselesaikan. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada baginda Rasulullah SAW yang telah menuntun umatnyamenuju agama Allah sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini.

Penyusunan tesis ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do'a kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing dan memberikan dukungan demi penulisan tesis ini.

1. Prof. Dr.H. Babun Suharto, SE., MM. Selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang telah membantu kelancaran studi sehingga penyelesaian tesis ini dengan lancar.
2. Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag. Selaku Direktur Program Pascasarjana IAIN Jember yang telah membantu kelancaran studi sehingga penyelesaian tesis ini..
3. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M Selaku Kaprodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah banyak membantu kelancaran studi sehingga penyelesaian tesis ini dengan lancar.
4. Dr. H. Mashudi, M.Pd. dan Dr.Hj.Siti Rodliyah,M.Pd Selaku Dosen Pembimbing I dan pembimbing II yang telah memberikan motivasi, sekaligus banyak memberikan ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis.
5. Seluruh Dosen Pascasarjana IAIN Jember yang telah memberikan ilmu. mendidik dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan di almamater tercinta.

6. Kepala dan dewan guru MTs Negeri 2 Banyuwangi yang telah bersedia memberikan izin untuk melaksanakan penelitian demi terselesaikannya tesis ini.
7. Kedua orang tuaku H. Zainal Arifin dan Ibu Hj. Faidah, serta Istriku saudara-saudaraku tercinta yang telah senantiasa mengiringi do'a demi tercapainya semua yang diharapkan.
8. Untuk istriku tercinta Nadlirotun Hasanah yang telah setia menemani dan menjadi penyemangat terimakasih.
9. Untuk semua sahabat-sahabati S-2 Program Pascasarjana khususnya Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) yang selalu mengarahkan dan mendukung penulis.
10. Dan yang terahir semua pihak yang tidak bisa disebutkan namanya satu-persatu, penulis mengucapkan terimakasih dan semoga mendapatkan amalan yang selalu diterima oleh Allah SWT. Berupa imbalan pahala yang tak terhingga bentuknya dan cita-cita yang terkabulkan sebelum ahir hayatnya.

Semoga tesis ini bermanfaat khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya. Amin...

Jember, 28 September 2018

Ahmad Munawir
NIM. 0849116006

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	xviii
MOTTO	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
E. Definisi Istilah	9
F. Sistematika Penulisan.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
A. Penelitian Terdahulu	12
B. Kajian Teori	17
1. Kepala Madrasah	17
a. Pengertian Kepala Madrasah	17
b. Fungsi Kepala Madrasah	18
c. Peran Kepala Madrasah	19
d. Kompetensi Kepala Madrasah.....	24

2. <i>Human Relations</i>	33
a. Pengertian <i>Human Relations</i>	33
b. Prinsip-prinsip <i>Human Relations</i>	34
c. Hambatan <i>Human Relations</i>	40
3. Keterampilan manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun <i>Human Relations</i>	42
a. Keterampilan Konseptual Kepala Madrasah	42
b. Keterampilan <i>Human Skill</i> Kepala Madrasah	50
c. Keterampilan Teknik Kepala Madrasah.....	61
C. Kerangka Konseptual	63
BAB III METODE PENELITIAN	64
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	64
B. Lokasi Penelitian	65
C. Kehadiran Peneliti	66
D. Subjek Penelitian.....	67
E. Sumber Data.....	67
F. Teknik Pengumpulan Data.....	68
G. Analisis Data	72
H. Keabsahan Data.....	77
I. Tahap-Tahap Penelitian	79
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN.....	82
A. Paparan Data dan Hasil Penelitian	82
1. Bagaimana Kepala Madrasah Dalam Menerapkan Kemampuan Konseptual Dalam Membangun <i>Human Relation</i> di MTs Negeri 2 Desa Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.....	82

a. Tahap Perencanaan Kepala Madrasah dalam Membangun <i>Human Relations</i> di MTs Negeri 2 Sambirejo bangorejo banyuwangi.....	83
b. Tahap Pengelolaan dan Pengembangan Guru serta Staf Dalam Membangun <i>Human Relations</i> Di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi	86
c. Tahap Evaluasi Kepala Madrasah dalam Membangun <i>Human Relations</i> di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi	93
2. Bagaimana keterampilan hubungan manusiawi (<i>Human Skill</i>) Kepala Madrasah dalam membangun <i>human relation</i> di di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.....	98
a. Teknik komunikasi kepala madrasah di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.....	98
b. Teknik Koordinasi kepala madrasah di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.....	106
3. Bagaimana Kepala madrasah dalam menerapkan keterampilan teknik manajerial dalam membangun <i>human relation</i> di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.....	108
B. Temuan data	112
BAB V PEMBAHASAN	117
A. Bagaimana kepala madrasah dalam menerapkan kemampuan konseptual untuk mengelola sekolah dalam membangun <i>human relation</i> di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi ..	117

B. Bagaimana kepala madrasah dalam menerapkan keterampilan hubungan manusiawi Dalam Membangun <i>Human Relation</i> di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi	126
C. Bagaimana Kepala madrasah dalam menerapkan teknik manajerial Dalam Membangun <i>Human Relation</i> di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi	129
BAB VI PENUTUP	134
A. Kesimpulan	134
B. Saran.....	136
DAFTAR PUSTAKA	138
Lampiran-Lampiran	
1. Data Daftar Hadir Rapat Guru staf dan Karyawan	
2. Sertifikat Pelatihan MTs Negeri 2 Banyuwangi	
3. Siswa Siswi Berprestasi MTs N 2 Banyuwangi	
4. Kegiatan Ekstrakurikuler MTs N 2 Banyuwangi	
5. Laporan Waka Kurikulum dan Sarana Prasarana	
6. Foto Kegiatan Upacara dan Pengajian	
7. Job Description MTs N 2 Banyuwangi	
8. Struktur Organisasi MTs N 2 Banyuwangi	
9. Surat Pernyataan Keaslian	
10. Surat Pengantar Penelitian	
11. Surat Selesai Penelitian	
12. Kartu Bimbingan Thesis	
13. Jurnal Kegiatan Penelitian	
14. Surat Keterangan Similaritas	
15. Riwayat Penulis	

DAFTAR TABEL

Gambar 2.1 Perbedaan dan Persamaan Penelitian	15
---	----



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Tiga tingkatan manajerial sesuai tingkat kedudukan manajer dalam organisasi	29
Gambar 2.2	Kerangka Konseptual Penelitian.....	63
Gambar 3.1	Langkah-langkah analisis data Miles dan Huberman	73
Gambar 3.2	Triangulasi “teknik” pengumpulan data	79
Gambar 3.3	Triangulasi “sumber” pengumpulan data.....	79
Gambar 4.1	Temuan data keterampilan teknik kepala madrasah dalam membangun <i>human relations</i> di MTs Negeri 2 Banyuwangi	114
Gambar 4.2	Temuan data keterampilan hubungan manusiawi kepala madrasah dalam membangun <i>human relations</i> di MTs Negeri Banyuwangi	115
gambar 4.3	Temuan data keterampilan teknik kepala madrasah dalam membangun <i>human relations</i> di MTs Negeri 2 Banyuwangi	116



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman transliterasi yang digunakan adalah Sistem Transliterasi Arab Latin Berdasarkan SKB Menteri Agama dan Menteri P&K RI no. 158/1987 dan No. 0543 b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	-	Tidak dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	sa'	S	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ha'	h	Ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Z	Zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Sad	ş	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	d	De (dengan titik di bawah)
ط	ta'	ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	za'	ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We
ه	ha'	H	Ha
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap.

Contoh: أحمدية ditulis *Ahmadiyyah*

C. Tā' marbūtah di akhir kata

1. Bila dimatikan ditulis *h*, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat*, dan sebagainya.

Contoh: جماعة ditulis *jamā'ah*

2. Bila dihidupkan ditulis *t*

Contoh: كرامة الأولياء ditulis *karāmatul-auliyā'*

D. Vokal Pendek

Fathah ditulis *a*, kasrah ditulis *i*, dan dammah ditulis *u*

E. Vokal Panjang

A panjang ditulis *ā*, i panjang ditulis *ī*, dan u panjang ditulis *ū*, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

F. Vokal Rangkap

Fathah + *yā'* tanpa dua titik yang dimatikan ditulis *ai*, ditulis dan fathah + *wāwu* mati ditulis *au*.

G. Vokal-Vokal Pendek yang Berurutan dalam satu kata Dipisahkan dengan apostrof (')

Contoh: أنتم ditulis *a'antum*

مؤنث ditulis *mu'annaś*

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah ditulis *al-*

Contoh: القرآن ditulis *Al-Qura'ān*

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah, huruf 1 diganti dengan huruf syamsiyyah yang mengikutinya.

Contoh: الشيعة ditulis *asy-Syī'ah*

I. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD

J. Kata dalam Rangkaian Frasa atau Kalimat

Ditulis kata per kata, atau Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut.

Contoh: شيخ الاسلام ditulis *Syaikh al-Islām* atau *Syakhul-Islām*

MOTTO

قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ. قُلْ أَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ، فَإِنْ تَوَلَّوْا فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْكَافِرِينَ.

Katakanlah : “Jika kamu (benar-benar) mencintai Allah, ikutilah aku, niscaya Allah mengasihi dan mengampuni dosa-dosamu. Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”. Katakanlah : “Tha’atilah Allah dan Rasul-Nya; jika kamu berpaling, maka sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang kafir”.

(QS. Ali ‘Imran : 31).*

* Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahan*, Jakarta: PT Bumi Restu, 2000, 462

BAB I

PENDAHULUAN

A. Kontek Penelitian

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat. Esensi kepemimpinan yaitu kepengikutan (*followership*), artinya kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin.¹ Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangat menentukan keberhasilan sekolah, oleh sebab itu, kepala sekolah harus memahami kunci sukses kepemimpinannya.² Karena kepemimpinan memegang peranan dan merupakan satu kekuatan penting dalam pengembangan sekolah secara keseluruhan.

Seorang kepala sekolah dituntut harus memiliki sejumlah kompetensi. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 dimensi kompetensi kepala sekolah yaitu: (1) kompetensi kepribadian (2) kompetensi manajerial (3) kewirausahaan (4) supervisi dan (5) kompetensi Sosial.³ Untuk itulah dari beberapa kompetensi perlu ada suatu tindakan yang nyata dan berkelanjutan dari pelaksana-pelaksana pendidikan untuk melaksanakan tugas terutama kepala sekolah yang sangat berperan dalam mengelola dan mengatur

¹ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), 104.

² Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), 16.

³ Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007

lembaga pendidikan dalam mencapai kesuksesan pelaksanaan kegiatan pendidikan.

Sebagaimana lembaga pendidikan di pahami sebagai suatu organisasi, kepemimpinan dan manajemen menjadi menarik untuk di kaji. Sebagai suatu organisasi, lembaga pendidikan memerlukan tidak hanya seorang manajer untuk mengelola sumber daya lembaga pendidikan yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administratif lainnya, melainkan juga memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan mengilhami staf dan semua komponen individu yang terkait dengan lembaga pendidikan.⁴

Begitu pentingnya peranan manajerial kepala sekolah dalam dunia pendidikan sehingga mengharuskan kita untuk mempelajari, menghayati dan menerapkannya untuk mencapai tujuan pendidikan. Karena mismanajemen (salah urus) ini harus dihindarkan dalam mengelola pendidikan karena hal ini akan menimbulkan kerugian bahkan tujuan yang diharapkan tidak akan dapat tercapai. Ayat manajemen firman Allah dalam Al Qur an Surat As-Sajdah: 05

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”. (QS: As-Sajdah :05).⁵

⁴ Wahab Abd, Umiarso 2010. *Spiritual Qoutient (SQ) dan Educational Leadership* (Jember: Pena Salsabila), 86

⁵ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Tafsirnya*, (Jakarta: Lentera Abadi, 2010), 415

Setiap kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan manajerial. Keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keterampilan manajerial ini diperlukan untuk melaksanakan tugas sebagai manajer dalam pendidikan secara efektif.⁶

Dalam hal ini, kepala sekolah dapat dikategorikan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Selain itu seorang pemimpin harus mampu mengerjakan berbagai tugas manajerial yaitu: *Pertama*, kemampuan mencipta, yang meliputi, selalu mempunyai ide-ide bagus, selalu memperoleh solusi-solusi untuk berbagai problem yang biasa dihadapi, mampu mengantisipasi berbagai konsekuensi dari pelaksanaan berbagai keputusan dan mampu mempergunakan kemampuan berfikir imajinatif (*lateral thinking*). Untuk menghubungkan sesuatu dengan yang lainnya yang tidak bisa muncul dari analisis dan pemikiran-pemikiran empirik. *Kedua*, kemampuan membuat perencanaan, *ketiga*, kemampuan mengorganisasi, *Keempat*, Kemampuan berkomunikasi, *Kelima*, Kemampuan memberi motivasi dan *keenam*, Kemampuan melakukan evaluasi.⁷

Disamping itu sebagaimana telah dikemukakan diatas bahwasanya dalam kepemimpinan akan terdapat saling berhubungan antar manusia yang

⁶ Siagian S. *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara 2002),12.

⁷ Abd Wahab, Umiarso, *Spiritual Qoutient (SQ) dan Educational Leadership* (Jember: Pena Salsabila,2010), 87-88.

dikenal dengan istilah hubungan kemanusiaan (*human relations*). Hubungan kemanusiaan yang dimaksudkan sebagai keseluruhan rangkaian hubungan baik formal maupun informal, antara yang memimpin dan pihak yang dipimpin, antar pihak yang memimpin, dan antar pihak yang dipimpin.⁸

Sebab pada hakikatnya hubungan kemanusiaan adalah salah satu bentuk keterlibatan, dan keterlibatan partisipasi aktif stakeholder didalam program dan kegiatan sekolah agar supaya berjalan dengan efektif dan efisien. Menurut Adolph Unruh dan Robert A Willier, *Good human relations is the basis of good public relations.*⁹ (hubungan manusia yang baik adalah dasar dari hubungan yang baik dengan masyarakat).

Karena kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusiawi yang efektif, artinya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memperlakukan orang yang dipimpinnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak lagi pencapaian tujuan kelompok atau organisasinya.¹⁰ Setidaknya komunikasi yang efektif adalah sangat penting bagi para manajer, paling tidak untuk dua alasan. Pertama, sebagai sebuah proses manajerial kepala madrasah. Kedua, sebagai suatu kegiatan untuk para manajer mencurahkan sebagian besar proporsi waktu mereka. Apabila kita tinjau keterampilan manajerial pada hakikatnya merupakan kegiatan atau proses yang unik yang dilakukan oleh

⁸ Sudjana.s., *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Non Formal Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Falah Production, 2004), 23-24.

⁹ Adolph Unruh, Robert A Willier, *Public Relation For Scholl*, California: Lear Siegler inc, 76

¹⁰ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), 45.

kepala sekolah dalam mengelola atau melaksanakan pekerjaan organisasi pendidikan disekolah/madrasah.

Kemampuan manajerial Kepala MTs Negeri 2 Banyuwangi dalam mengambil kebijaksanaan selalu mengedepankan musyawarah mufakat, termasuk dalam seluruh pelaksanaan kegiatan manajerial, intinya adalah keterampilan manajerial yang dilakukan kepala madrasah dalam membangun *human relatin* dengan guru, staf, komite untuk meningkatkan mutu pendidikan yang berkualitas, serta mampu menghasilkan lulusan (*out put*) yang bisa menghadapi tuntutan zaman dimasa kini dan yang akan datang. Oleh sebab itu bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial menurut Gary Yukl kepala madrasah harus memiliki tiga keterampilan yaitu:

1. Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi,
2. Keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok
3. Keterampilan Teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus¹¹.

Berdasarkan hasil observasi awal peneliti, sekolah yang kami teliti adalah sekolah yang berdiri sejak masa penjajahan yang awalnya hanya madrasah swasta tetapi, berkurun perkembangan yang begitu pesat beberapa tahun kemudian sekolah tersebut mendapat akte notaris menjadi sekolah negeri. Selain itu sekolah dengan dibawah naungan Kemenag ini juga

¹¹ Gary Yukl *Leadership in Organization*, (2001), 232-235

melakukan terobosan baru dengan membuka program rintisan yaitu kelas mumtazah (*excellent*) ada bahasa dan tahfidzul Qur'an, langkah itu ditempuh untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah sebagaimana diungkapkan Drs. Imam Syafi'i ketua panitia rintisan kelas mumtazah atau excellent. Fasilitas yang disediakan untuk kelas mumtazah diantaranya adalah LCD proyektor, TV, DVD player, AC dan juga setiap kegiatan didampingi dengan guru pembimbing yang profesional¹². Dari itulah peneliti menemukan keunikan dari sekolah tersebut dan ingin mengetahui lebih dalam bagaimana seorang kepala madrasah dalam membangun *human relations* dengan komite, Staf/guru, dan instansi-instansi terkait, melalui keterampilan atau kemampuan manjerial yang telah dilaksanakan.

Dari narasi di atas sebagai alasan dasar yang bisa dijadikan latar belakang kajian dalam melakukan sebuah penelitian, sehingga peneliti tertarik untuk melihat tentang bagaimana peran kepala madrasah dalam kepemimpinannya sehingga dalam hal ini peneliti mengangkat judul penelitian Keterampilan Manajerial kepala madrasah dalam membangun *Human Relations* di MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi.

B. Fokus Penelitian

Dari latar belakang diatas penelitian difokuskan Bagaimana Keterampilan Manajerial Kepala sekolah dalam membangun *Human Relations* di MTs Negeri 2 Desa Sambirejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten

¹² Dokumentasi Profil MTs Negeri 2 Banyuwangi

Banyuwangi Tahun Pelajaran 2018/2019. Dari fokus penelitian ini dijabarkan yaitu:

1. Bagaimana keterampilan konseptual (*conseptual skill*) kepala madrasah dalam membangun *human relations* dengan staf, guru, dan komite madrasah ?
2. Bagaimana hubungan manusiawi (*human skill*) kepala madrasah dalam membangun *human relations* dengan staf, guru, dan komite madrasah?
3. Bagaimana keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam membangun *human relations* dengan staf, guru, dan komite madrasah ?

C. Tujuan penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian harus mengacu kepada problem yang telah dirumuskan sebelumnya yaitu untuk mendeskripsikan melalui Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam membangun *Human Relations* di MTs Negeri 2 Desa Sambirejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi Tahun Pelajaran 2018/2019. Maka tujuan penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan keterampilan konsep (*conseptual skill*) kepala madrasah dalam membangun *human relations* dengan staf, guru, dan komite madrasah.
2. Untuk mendeskripsikan hubungan manusiawi (*Human skill*) kepala madrasah dalam membangun *human relations* dengan staf, guru, dan komite madrasah.

3. Untuk mendeskripsikan keterampilan teknik (*technical skill*) kepala madrasah dalam membangun *human relations* dengan staf, guru, dan komite madrasah.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi peneliti berikutnya atau peneliti lain yang ingin mengkaji lebih mendalam dengan topik dan fokus serta setting yang lain untuk memperoleh perbandingan sehingga memperkaya temuan-temuan penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti, proses penulisan, pengkajian dan laporan dalam penelitian ini akan membantu penulis untuk meningkatkan daya nalar dalam melakukan suatu pengkajian, pengembangan wawasan keilmuan, serta pemecahan masalah secara teoritis dan praktis.
- b. Bagi MTs Negeri Desa Sambirejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi hasil penelitian ini akan bermanfaat berupa acuan pertimbangan dan acuan berfikir dalam mengelola semua elemen yang ada dalam lembaga serta dalam mengefektifkan proses manajerial didalamnya. Dan pada akhirnya akan diharapkan berimplikasi pada peningkatan kualitas manajemen dalam pendidikan.
- c. Bagi Masyarakat, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan *formulation of refrention* dan informasi dalam rangka menciptakan dan mengembangkan dinamika diskursus intelektual masyarakat.

E. Definisi Istilah

1. Keterampilan Manajerial

Keterampilan manajerial adalah kecakapan atau kompetensi dalam bidang manajemen yang meliputi keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknik. Keterampilan konseptual yaitu kemampuan untuk merencanakan mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi, Keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok. Keterampilan Teknis yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus.

2. Kepala Madrasah

Kepala madrasah/sekolah adalah seorang guru yang di percayai menjadi pemimpin di suatu lembaga pendidikan. Seorang pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan dimana terdapat proses belajar mengajar atau memberi dan menerima pelajaran.

3. Human Relations

Human relations adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain baik dalam situasi kerja atau dalam organisasi formal untuk mencapai tujuan yang sama. Jadi yang dimaksud dengan keterampilan manajerial kepala madrasah yaitu kemampuan kepala madrasah dibidang konseptual, hubungan manusiawi dan tehnik dalam membangun *human relation* dengan staf, Guru, dan Komite MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi.

F. Sistematika Penulisan

1. Bagian Awal

Bagian awal memuat hal hal sebagai berikut, yaitu halaman sampul, lembar logo, halaman judul, lembar persetujuan, lembar pengesahan, abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, dan daftar lampiran.

2. Bagian Inti

Bagian inti memuat hal-hal berikut: Bab pertama berisi pendahuluan, bab ini meliputi latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, dan sistematika penulisan. Fungsi bab ini adalah untuk memperoleh gambaran umum mengenai pembahasan dalam Tesis.

Bab kedua berisi tentang paparan kajian Pustaka terkait kajian terdahulu serta literature yang berhubungan dengan Tesis. Penelitian terdahulu yang mencantumkan penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya. Dilanjutkan kajian teori dan kerangka konseptual. Fungsi bab ini adalah sebagai landasan teori pada bab berikutnya guna menganalisis data yang diperoleh dari penelitian.

Bab ketiga berisi metode penelitian, menguraikan tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

Bab keempat berisi paparan data dan analisis data yang meliputi gambaran obyek penelitian, dan pembahasan temuan penelitian.

Bab kelima Pembahasan, berisi uraian tentang pembahasan hasil penelitian, dengan kajian analitis dan kritis tentang temuan penelitian dikaitkan dengan teori yang telah disusun sesuai fokus penelitian.

Bab keenam berisi tentang penutup. Bab ini menjelaskan kesimpulan dari beberapa pembahasan tentang hasil analisa data penelitian yang diteliti, serta saran-saran yang berkaitan dengan pokok bahasan dari objek penelitian.

3. Bagian Akhir

Bagian akhir memuat hal-hal sebagai berikut, yaitu daftar rujukan, pernyataan keaslian, lampiran-lampiran, dan riwayat hidup¹³.

¹³ Tim Penyusun, *Pedoman penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana*, 58-59.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk peneliti selanjutnya. Disamping itu kajian terdahulu membantu peneliti dalam memposisikan peneliti serta menunjukkan orsinalitas dari peneliti. Dalam hal ini peneliti mengambil tesis yang telah disetujui dan dipublikasikan. Tesis tersebut berhubungan dengan dengan manajerial peran kepala madrasah dalam membangun *human relations* dengan *stakholder* guru karyawan dan tentang keterampilan manajerial.

1. Karya Abdul Wahid Ahmadi, Tahun 2016 dengan judul penelitian “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri”. Penelitian ini dilakukan pada program pascasarjana IAIN Surakarta Tahun 2016.

Dalam penelitiannya Abdul Wahid menyimpulkan bahwasanya dalam rangka meningkatkan kinerja profesionalisme guru, kepala sekolah dalam melakukan perencanaan dengan melibatkan seluruh civitas akademika sekolah diantaranya guru dan karyawan. Kemudian dalam melakukan rekrutmen guru dengan menggunakan seleksi yang komprehensif dan proses yang dilakukan untuk meningkatkan

profesionalisme guru ada di dalam rapat kerja serta dijabarkan dalam rencana operasional yang strategis.

Persamaan penelitian Abdul Wahid Hamidi dengan penelitian yang sedang kami lakukan yaitu sama-sama membahas teori tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Adapun perbedaannya dengan penelitian yang kami lakukan yaitu : yang pertama dalam pelaksanaan penelitiannya di kompetensi manajerial kepala sekolah difokuskan dalam peningkatan profesionalisme guru yang mengajar di sekolah SMK Pancasila 8 Wonogiri. Kedua hasil penelitiannya lebih berdampak langsung atau memberikan solusi kepada guru-guru di SMK Pancasila tersebut.

2. Karya Mawardi tahun 2011, Judul Tesis “Peranan Kepala Madrasah dalam Melaksanakan Fungsi Manajemen Pendidikan Islam di Madrasah Aliyah Nurul Hasan Dadapan Kecamatan Grujugan Kabupaten Bondowoso”.

Hasil penelitian Mawardi dalam thesisnya menyimpulkan bahwa peran kepala madrasah dalam melaksanakan fungsi manajemen yang pertama dengan menggunakan perencanaan berdasarkan visi misi, kemudian kedua melakukan pengembangan seperti menyediakan fasilitas penunjang, memberikan tambahan tunjangan gaji dan revitalisasi musyawarah. hasil penelitian yang terakhir evaluasi sasaran adapun yang di evaluasi adalah kehadiran guru, kinerja guru, prestasi, dan perkembangan siswa. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan penelitian paradigma kualitatif fenomenologis yang didalam prosedur penelitian

bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian dan dengan cara detesis dalam bentuk kata-kata dan bahasa, sedangkan menggunakan fenomenologis yaitu penelitian yang berusaha memahami perilaku-prilaku manusia yaitu apa yang dikatakan, dilakukan orang sebagai produk dari orang tersebut menafsirkan dunianya. Akan tetapi dalam subyek penelitiannya, menggunakan snowball sampling. Yang memfokuskan terhadap bagaimana peranan kepala madrasah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen pendidikan islam. Dengan menggunakan analisis data reflektif thingking.

Persamaan penelitian Mawardi dengan penelitian yang sedang kami lakukan yaitu sama-sama berpijak pada teori tentang manajemen yang mana secara pelaksanaan dan grand teori ada kesamaan dengan penelitian kami. Adapun perbedaannya yaitu penelitian ini hanya fokus pada pelaksanaan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen saja, sedangkan penelitian yang kami lakukan menggabungkan dengan membangun hubungan antar manusianya bagaimana, antar guru, karyawan, staf dan instansi yang terkait sekolah.

3. Karya Oleh Fransiska Ollivia dengan Judul tesis “ Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Bandar Lampung”.

Fransiska Ollivia dalam penelitiannya menyimpulkan yang pertama yaitu keterampilan konsep kepemimpinan kepala sekolah di antaranya ketrampilan konseptual, komunikasi dan teknis, kedua keterampilan hubungan antar manusia (*human relation*) kepala sekolah SMPN 1

Bandar Lampung, ketiga keterampilan teknik kepemimpinan kepala sekolah SMPN 1 Bandar Lampung, yang terahir, kontribusi keterampilan konsep, keterampilan hubungan antar manusia dan keterampilan teknik kepala dalam pelaksanaan kepemimpinan manajerial di SMPN 1 Bandar Lampung. Dalam metode penelitian menggunakan metode Kualitatif pendekatan fenomenologi yang dilakukan untuk memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang yang berada di situasi tertentu.

Penelitian Fransiska Ollivia memiliki persamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan saat ini yaitu sama-sama membahas kepemimpinan manajerial kepala sekolah dan sebagai kepala sekolah memiliki ketrampilan melakukan hubungan antar manusia atau *human relation*. Sedangkan perbedaanya yaitu fransiska menguraikan konsep, ketrampilan dan teknik manajerial kepala sekolah di SMP tersebut sedangkan peneliti menjelaskan pengaruhnya keterampilan manajerial kepala madrasah dalam membangun *human relation*. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian lainya dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1
Perbedaan dan Persamaan Penelitian

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
1	Abdul Wahid Ahmadi, 2016 “ <i>Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di Sekolah Menengah</i> ”	1. kepala sekolah dalam melakukan perencanaan dengan melibatkan guru	1. Difokuskan dalam peningkatan profesionalism e guru	Penelitiannya sama membahas teori tentang manajerial

1	2	3	4	5
	<p><i>Kejuruan (SMK) Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri</i>".</p>	<p>dan karyawan. 2. Kepala sekolah melakukan rekrutmen guru dengan seleksi yang komprehensif 3. Kepala sekolah melakukan rapat kerja serta dijabarkan dalam rencana strategis dan rencana operasional</p>	<p>2. Hasil penelitiannya lebih berdampak langsung atau memberikan solusi kepada guru-guru</p>	<p>kepala sekolah</p>
2	<p>Mawardi tahun 2011, Judul Tesis "<i>Peranan Kepala Madrasah dalam Melaksanakan Fungsi Manajemen Pendidikan Islam di Madrasah Aliyah Nurul Hasan Dadapan Kecamatan Grujugan Kabupaten Bondowoso</i>".</p>	<p>1. Perencanaan berdasarkan visi misi. 2. Pengembangan fasilitas penunjang, tambahan tunjangan gaji dan revitalisasi musyawarah. 3. Evaluasi sasaran adapun yang di evaluasi</p>	<p>hanya fokus pada pelaksanaan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi manajemen</p>	<p>Sama-sama berpijak pada teori tentang manajemen kepala madrasah</p>
3	<p>Fransiska Ollivia Dewanti, 2016 "<i>Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Bandar Lampung</i>"</p>	<p>1. keterampilan konsep kepemimpinan 2. keterampilan (<i>human relation</i>) kepala sekolah 3. keterampilan teknik kepemimpinan</p>	<p>Fokus pada menjabarkan teknik manajerial kepala sekolah</p>	<p>1. sama membahas manajerial kepala sekolah 2. ketrampilan <i>human relation</i></p>

B. Kajian Teori

1. Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan "ketua atau pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan atau organisasi"¹⁴. Sedangkan sekolah adalah "sebuah lembaga dimana menjadi tempat memberi dan menerima pelajaran".¹⁵ Menurut Wahjosumidjo kepala madrasah adalah seorang guru atau tenaga fungsional sekolah yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, yang mana disekolah tersebut di dalamnya terdapat proses belajar dan mengajar¹⁶.

Kepala madrasah/sekolah adalah seorang pemimpin madrasah atau pemimpin suatu lembaga tempat transfer memberi dan menerima pelajaran.¹⁷ Kepala madrasah/sekolah adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah.¹⁸ Seorang pemimpin yang tertinggi di sekolah/madrasah yaitu kepala sekolah, yang Pola Kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah tersebut, oleh sebab itu dalam pendidikan di era moderen ini kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan yang sangat strategis untuk bisa mencapai tujuan pendidikan.

¹⁴ Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Republic Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*,(Jakarta: Perum balai pustaka, 1988), 420

¹⁵ Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Republic Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia...*796

¹⁶ Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.2003), 83

¹⁷ . Siti Rodliyah, *Supervisi Pendidikan & Pembelajaran* (Jember: STAIN Pers, 2014), 45

¹⁸ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam upaya peningkatan profesionalisme Tenaga Kependidikan*(Bandung: Pustaka setia, 2010), 145

Tentang kepala sekolah tertuang juga dalam rumusan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Undang-undang No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, dinyatakan :

Kepala sekolah/Madrasah: Adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK).¹⁹

Berdasarkan beberapa pendapat secara garis besar kepala madrasah/sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai pemimpin di suatu lembaga pendidikan yang didalamnya terdapat pembelajaran. Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, seorang kepala sekolah harus mengerti dan paham betul tentang tugas-tugas yang di bebankan terhadapnya, dan tidak kalah penting lagi adalah harus memahami tentang peranannya sebagai pemimpin.

b. Fungsi Kepala Madrasah

Menurut Soewadji Lazaruth yang dikutip oleh Kompri menjelaskan bahwa seorang kepala sekolah memiliki tiga fungsi, diantaranya fungsi kepala sekolah sebagai administrator dalam pendidikan, fungsi sebagai supervisor dalam pendidikan, dan kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin dalam.²⁰ Kepala sekolah berfungsi sebagai administrator pendidikan berarti untuk meningkatkan mutu sekolahnya, seorang kepala sekolah harus memperbaiki dan

¹⁹ Peraturan Menteri Pendidikan No 28 Tahun 2003 *Tentang penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*

²⁰ Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah* (Jakarta: Kencana, 2017), 59

mengembangkan fasilitas sekolah misalnya, gedung, perlengkapan atau peralatan yang tercakup dalam administrasi pendidikan. Lalu kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor pendidikan berarti usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara peningkatan mutu guru-guru dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat, observasi kelas, perpustakaan dan lain sebagainya. Kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin pendidikan berarti peningkatan mutu akan baik apabila guru bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi²¹.

Adapun cara kerja seorang kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya itu dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah sangat berperan baik untuk kemajuan lembaga pendidikan yang di kelola.

c. Peran Kepala Madrasah

Peran utama kepala sekolah dalam paradigma baru manajemen pendidikan, menurut pendapat Mulyasa kepala sekolah hendaknya harus mampu menjadi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator (EMASLIM).²²

1) Kepala Madrasah Sebagai Edukator

Sebagai edukator kepala madrasah dituntut harus memiliki strategi yang tepat untuk memajukan dan meningkatkan

²¹ Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah* (Jakarta: Kencana, 2017), 59

²² Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 98

profesionalisme tenaga pendidik atau kependidikan disekolah yang dikelolanya. Membuat lingkungan sekolah yang kondusif terpantau dan nyaman, memberikan masukan kepada semua warga madrasah, memberikan motivasi kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan, serta melaksanakan *learning model* yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi unggulan bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.

Pendapat Sumidjo yang telah dikutip oleh Mulyasa menyatakan bahwa memahami istilah pendidik tidak cukup hanya berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi istilah pendidik, melainkan harus dipelajari lebih dalam keterkaitanya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi melaksanakan pendidikan tersebut. Untuk kepentingan pendidikan tersebut, kepala sekolah harus mampu berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.²³

2) Kepala Madrasah sebagai Manajer

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu bekerja dengan dan melalui wakil-wakilnya itu, atau apa yang populer disebut sebagai *a good manager is doing the things bi other people*. manajer yang baik bekerja dengan dan melalui orang lain, tidak melulu dibelenggu oleh urusan teknis, apalagi mengerjakan sendiri nyaris semua tugas

²³ Mulyasa, *Menjadi Kepala sekolah Profesional*(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 99

sekolah. Pekerjaan seorang manajer terdiri dari fungsi-fungsi yang berbeda namun saling berhubungan, yang secara bersama-sama merupakan proses manajemen. Proses manajemen bermuara pada upaya menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Hal ini mengandung makna bahwa dalam menyelesaikan pekerjaan terdapat unsur pengelolaan, dalam makna selalu melibatkan orang lain dalam mencapai tujuan.²⁴

3) Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Terkait pengelolaan administrasi keuangan, yang berhubungan dengan pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah.²⁵ Bahwa demi tercapainya perkembangan kompetensi guru atau tenaga pendidik tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar lembaga pendidikan bisa mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala madrasah hendaknya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru.

4) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauhmana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemeliharaan dan penggunaan metode,

²⁴Sudarwan Danim, Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan...*, 7-8.

²⁵Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, 107

media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.

Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelamahan sekaligus keunggulan guru melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis, dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan guru merupakan bantuan profesional.²⁶

5) Kepala Sekolah sebagai Leader

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang menumbuhkan suburkan kreatifitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kreatifitas guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka peningkatan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan flexibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa menyebutkan

²⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, 113

kepemimpinan seorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut; (a) jujur, (b) percaya diri, (c) tanggung jawab, (d) berani mengambil resiko, (e) berjiwa besar, (f) emosi yang stabil, dan (g) teladan²⁷

6) Kepala sekolah sebagai inovator

Dalam rangka melakukan peran dan tugasnya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermindari cara-cara ia melakukan pekerjaan secara konstruktif, rasional, objektif, pragmatif, dan keteladanan²⁸.

7) Kepala sekolah sebagai motivator

Kepala sekolah sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber berjalan melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB).²⁹

²⁷ St Rodliyah, *Supervisi Pendidikan & Pembelajaran*, (Jember: STAIN Jember 2014), 48

²⁸ St Rodliyah, *Supervisi Pendidikan & Pembelajaran*. (Jember: STAIN Jember 2014), 49

²⁹ St Rodliyah, *Supervisi Pendidikan & Pembelajaran...*, 50

d. Kompetensi Kepala Madrasah

Kompetensi kepala sekolah/madrasah sebagaimana tertulis dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor harus di miliki kompetensi diantaranya: 1. kompetensi kepribadian, 2. kompetensi manajerial, 3. kompetensi supervisi, 4. kompetensi sosial 5. kompetensi kewirausahaan.³⁰

1) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.³¹

Selain itu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah bisa meliputi rasa tanggung jawab, kreatif, memiliki rasa ingin tahu terhadap hal-hal yang baru yang berkaitan dengan tugasnya dan bisa menumbuhkan motivasi. Secara rinci kompetensi kepribadian yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor meliputi:

- a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan bagi komunitas sekolah/madrasah
- b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.

³⁰ Permendiknas RI No. 13 Th 2007, *Tentang Standar Kopetensi Kepala Sekolah/Masdrasah*

³¹ Wahyudi.2009, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajaran (Learning Organization)*. (Bandung: Alfabeta.). 67

- d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2) Kompetensi Manajerial

a) Tugas Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.³² Tugas kompetensi manajerial yang harus dilaksanakan seorang kepala sekolah/madrasah diantaranya meliputi;

- (1)Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- (2)Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
- (3)Memimpin sekolah madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- (4)Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- (5)Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- (6)Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- (7)Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- (8)Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- (9)Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik.

³²Wahyudi. *Kepemimpinannkepala sekolah dalam organisasi pembelajaran (Learning Organization)*. (Bandung: Alfabeta. 2009). 67-68

- (10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- (11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- (12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- (13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- (14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- (15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- (16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.³³

b) Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah

(1) Pengertian Keterampilan Manajerial

Keterampilan atau *skill* disebut juga kemampuan yaitu kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan satu cara yang efektif.³⁴ Menurut Ndraha keterampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan³⁵. Manajerial artinya yang berhubungan dengan manajer berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, membuat

³³ Permendiknas RI No. 13 Th 2007, *Tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Masdrasah*

³⁴ Gary Yukl, *Leadership in Organization*, (Jakarta: prenhhalindo, 1998).

³⁵ T. Ndraha, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1989), 150

rencana³⁶. Keterampilan manajerial dapat diartikan kemampuan untuk melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi yang dilakukan oleh seorang manajer dalam mencapai tujuan, bekerjasama dengan orang lain.

(2) Macam-Macam Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah

Peningkatan kualitas kepemimpinan pendidikan meliputi pengetahuan mengenai konsep-konsep kepemimpinan (*conceptual skills*), keterampilan kemanusiaan (*human skills*) yang meliputi pengetahuan mengenai kerjasama (*teamwork*), hubungan intermanusia yang menuntut inteligensi interpersonal, kemampuan administrasi dan evaluasi tingkah laku. Keterampilan teknis (*technical skills*) meliputi antara lain pengetahuan mengenai gaya-gaya kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan inisiatif dan inovasi dari para petugas dan pengelola pendidikan, serta kepemimpinan yang menghidupkan partisipasi dari semua komponen yang bergerak di dalam kegiatan pendidikan. Pidarta dalam Mulyasa mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala Sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya³⁷. Hani Handoko mengemukakan untuk menjadi pemimpin yang efektif manajer harus memiliki 4 keterampilan manajerial antara lain; (1) keterampilan konseptual, (2) Keterampilan

³⁶ Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005) 247

³⁷ Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 87

kemanusiaan (*human skill*), (3) keterampilan administratif dan (keterampilan teknik)³⁸.

Sebagai manajer kepala madrasah adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mencapai hasil tertentu melalui tindakan orang lain yang berada dibawah tanggung jawabnya. Dalam rangka melaksanakan tugas-tugas manajerial menurut Robert Katz dikutip Paul Hersey “*he classified these skills into three major areas: technical skills, human skill and conceptual skill*”.³⁹ kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya setidaknya harus memiliki tiga keterampilan yaitu keterampilan konsep, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknik.

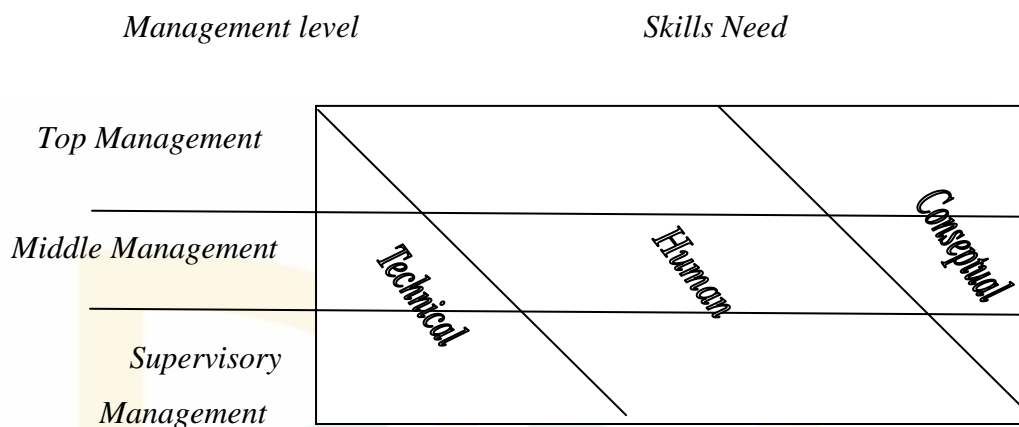
Paul Hersey membedakan tiga macam jenjang manajer, yaitu *top manager, middle manager, dan supervisory manager*. Untuk *top manager* keterampilan yang paling dominan adalah *Human skill* adapun *technical skill* sangat diperlukan manajerial tingkat *supervisory*.⁴⁰ Demikian pula kepala madrasah dalam melaksanakan manajerial sangat memerlukan ketiga keterampilan tersebut. Dari ketiga keterampilan tersebut *human skills* merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari kepala madrasah, sebab melalui hal

³⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta: Badan Penerbit Ekonomi UGM, 2009), 36

³⁹ Hersey Paul, et. Al, *Management Behavior Utilizing Human Resources*, third edition, (Englewood Cliffs: New Jersey, 1977), hlm. 6

⁴⁰ Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Rajawali Pers.2003), 100

tersebut kepala madrasah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain. Berikut gambaran tingkatan manajerial:



Gambar 2.1 : Tiga tingkatan manajerial sesuai tingkat kedudukan manajer dalam organisasi.⁴¹

Menurut Gary Yukl, kepala Sekolah dalam melaksanakan tugasnya memerlukan tiga keterampilan, yakni :

- (a) Keterampilan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus,
- (b) Keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok,
- (c) keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi⁴².

⁴¹ Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Rajawali Pers.2003), 100

⁴² Gary Yukl *Leadership in Organization*, (2001), 232-235

3) Kompetensi Supervisi

Pada dasarnya supervisi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang ditujukan terutama untuk mengembangkan efektivitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas utama pendidikan.⁴³

Supervisi merupakan salah satu faktor penting sebagai upaya meningkatkan kualitas pendidikan melalui kegiatan yang dilakukan oleh supervisor pendidikan (kepala sekolah). Keberhasilan pelaksanaan pendidikan di sekolah tidak terlepas dari peranan pengawas, kepala sekolah dan guru. Tugas pokok guru adalah mengajar dan membantu siswa menyelesaikan masalah-masalah belajar dan perkembangan pribadi dan sosialnya. Kepala sekolah memimpin guru dan siswa dalam proses pembelajaran serta membantu mengatasi masalah yang dihadapi. Pengawas melakukan supervisi dan memberikan bantuan kepada kepala sekolah, guru dan siswa dalam mengatasi persoalan yang dihadapi selama proses pendidikan berlangsung.⁴⁴

Kompetensi supervisi yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah meliputi:

⁴³ Wahyudi. *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajaran (Learning Organization)*. (Bandung: Alfabeta. 2009). 95.

⁴⁴ Wahyudi. *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajaran (Learning Organization)*. (Bandung: Alfabeta. 2009). 95

- (a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- (b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- (c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

4) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial berarti kepala sekolah/madrasah sebagai cermin memberikan gambaran (pantulan diri) bagaimana dia memandang dirinya, masa depannya, dan potensi yang ditekuninya. Kompetensi sosial yang harus dimiliki seorang kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor meliputi:

- (a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
 - (b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
 - (c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.⁴⁵
- #### 5) Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan (interpreneurship) meliputi komitmen, cara berpikir, dan tindakan untuk mengembangkan dan mengelola inovasi. Karakteristik kewirausahaan berkaitan dengan tiga sifat yakni inovatif, pengambilan resiko, dan pro aktif.⁴⁶

⁴⁵ Permendiknas RI No. 13 Th 2007, *Tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah*

⁴⁶ Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2011). 190.

Sifat inovatif mengacu pada pengembangan produk, jasa atau proses unik yang meliputi upaya sadar dalam merealisasikan tujuan tertentu. Pengambilan resiko menunjuk pada kemauan aktif untuk mengejar peluang, sedangkan pro aktif menunjuk pada sifat assertive serta kemampuan mencari peluang "pasar yang terus menerus dan bereksperimen untuk mengubah lingkungan.

Kepemimpinan wirausaha kepala sekolah adalah seorang pemimpin sekolah yang disamping mampu tampil sebagai manajer yang handal dalam arti tepat dan berguna, efektif dan efisien. juga berwatak merdeka lahir batin, jujur, berbudi pekerti luhur, menghargai hak-hak asasi manusia, dan bertanggung jawab.⁴⁷

Kepemimpinan wirausaha kepala sekolah yang demikian ini dalam keadaan bagaimanapun daruratnya, tetap mampu berdiri atas kemampuan sendiri untuk menolong sekolah keluar dari kesulitan yang dihadapinya termasuk mengatasi persaingan mutu yang semakin ketat dan kesejahteraan guru yang tidak memadai, sehingga kinerja sekolah tetap optimal dengan mendayagunakan semua potensi sumber daya yang tersedia. Kompetensi kewirausahaan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah meliputi

- (a) Menetapkan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.

⁴⁷ Saipul Sagala. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Alfabeta 2009). 177

- (b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- (c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/ madrasah.
- (d) Memiliki naluri
- (e) kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik,

2. Human Relation

a. Pengertian *Human Relations*

*The human relations movement developed in reaction to the formal tradition of the classic models of administration.*⁴⁸ (Gerakan hubungan manusia dikembangkan sebagai reaksi terhadap tradisi formal dari model klasik administrasi).

Kemudian dalam *human relations* terutama dalam pendidikan formal *human relations* di sekolah sangatlah dibutuhkan sehingga Leslie W Kindred (1957) mengemukakan , *school public relations is a process of communication between the school and community for the purpose of increasing citizen understanding of educational needs and practices and encouraging intelligent citizen interest and cooperation in the work of improving the school.*⁴⁹ (hubungan sekolah umum adalah proses-proses komunikasi antara sekolah dan masyarakat untuk tujuan meningkatkan pemahaman warga tentang kebutuhan dan praktek pendidikan dan

⁴⁸ Wayne K Hoy, G Miskel, *Educational Administration*, New York: Random House, 11

⁴⁹ Leslie W Kindred, *School public Relations*, United States: Prentice-Hall Inc, 16

mendorong minat warga negara yang cerdas dan kerja sama dalam kegiatan memperbaiki mutu sekolah).

Sebagaimana telah dikemukakan diatas bahwasannya dalam kepemimpinan akan terdapat saling berhubungan antar manusia yang dikenal dengan istilah hubungan kemanusiaan (*Human relations*)⁵⁰

Hubungan kemanusiaan yang dimaksud adalah sebagai keseluruhan rangkaian hubungan baik formal maupun informal, antara yang memimpin dan pihak yang dipimpin, antar pihak yang memimpin, dan antar pihak yang dipimpin. Adanya hubungan kemanusiaan ini dimaksudkan untuk terbinanya kerja sama dalam suatu kesatuan yang kompak, tumbuhnya suasana kerja yang akrab dan serasi, serta terwujudnya partisipasi yang tinggi dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian arah pembinaan hubungan kemanusiaan ialah untuk menciptakan suasana yang kondusif dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang bertujuan.

b. Prinsip-Prinsip *Human Relations*

Ada empat jenjang prinsip-prinsip kepemimpinan yang efektif dalam melakukan hubungan dengan manusia menurut Covey (1997), yakni:

- 1) Pribadi, yaitu hubungan pribadi seseorang itu sendiri
- 2) Hubungan antar pribadi, yakni hubungan interaksi antara seseorang dengan orang lain

⁵⁰.Sudjana.s,*Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Non Formal Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung:Falah Production,2004),23-24.

- 3) Manajerial, merupakan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan bersama dengan orang lain.
- 4) Organisasional, yaitu kebutuhan seseorang dalam mengorganisir lembaga pendidikan, seperti merekrut karyawan, menggaji karyawan, membentuk kelompok, menyelesaikan permasalahan, menciptakan struktur, dan strategi serta sistem yang sesuai.⁵¹

Stoner (1994) menjelaskan bahwa hubungan manusia adalah cara-cara manajer berhubungan dengan bawahannya, kalau karyawan bekerja lebih giat, itu berarti organisasi mempunyai hubungan manusia efektif, sebaliknya kalau karyawan males bekerja dan terjadi penurunan semangat kerja maka hubungan antar manusia dalam organisasi tidak efektif.⁵² Terkait hubungan bawahan dengan atasan terdapat firman Allah dalam al Qur an surat yusuf ayat 46.

يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ
 وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ
 يَعْلَمُونَ ﴿٤٦﴾

Artinya : “(setelah pelayan itu berjumpa dengan Yusuf Dia berseru):
 "Yusuf, Hai orang yang Amat dipercaya, Terangkanlah kepada
 Kami tentang tujuh ekor sapi betina yang gemuk-gemuk yang
 dimakan oleh tujuh ekor sapi betina yang kurus-kurus dan
 tujuh bulir (gandum) yang hijau dan (tujuh) lainnya yang

⁵¹ Muhadjir Efendy, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*, (Malang: UMM Press, 2010), 54

⁵² Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. (Bandung: Alfabeta,Cv,2009),72.

kering agar aku kembali kepada orang-orang itu, agar mereka mengetahuinya."(QS. Yusuf : 46)⁵³

Pada ayat tersebut menjelaskan tentang seorang pelayan yang harus bekerja dengan majikannya dengan sikap yang profesional dan jujur. Dilihat dari keterangan Yusuf yakni yakin dengan kedua sifat itu ia bisa menegakkan ekonomi negerinya secara seimbang dan tidak ada yang di dzalimi. Semuanya akan merasakan sejahtera baik dimasa subur maupun dimasa paceklik. Dari ayat tersebut bisa dilihat bahwa dalam mengatasi krisis apa pun dan pada level apa pun, tidak ada jalan kecuali dengan menegakkan kejujuran dan profesionalisme. Seorang pegawai yang bekerja di perusahaan atau lembaga pendidikan harus mempunyai dua sifat tersebut, karena dua sifat itu adalah kunci utama yang dipercayai oleh para masyarakat.

Dari pembahasan diatas dapat diketahui bahwa hubungan kemanusiaan tidak terlepas proses kegiatan komunikasi bagi leader dalam kepemimpinannya dengan maksud sebagai pemuas kebutuhan-kebutuhan manusiawi, seperti kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain, serta sebagai perlawanan terhadap pengaruh-pengaruh yang monoton atau membosankan, dan juga sebagai pemenuhan keinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, dan pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan saluran-saluran komunikasi formal.⁵⁴

⁵³ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Tafsirnya*, (Jakarta: Lentera Abadi, 2010),

⁵⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen*.(Yogyakarta: BPFE Yogyakarta,2008),282-283.

Berdasarkan uraian diatas, perilaku hubungan manusia yang dilakukan oleh kepala sekolah meliputi:

- 1) Menjalin hubungan kerja sama dengan guru. Terbinanya hubungan kerja sama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, maka tujuan dapat dicapai dengan mudah.
- 2) Menjalin hubungan kerja sama dengan masyarakat sekitar. Terbinanya hubungan kerja sama yang baik antara kepala madrasah dengan masyarakat sekitar.
- 3) Menjalin komunikasi dengan Komite. Komunikasi sangat penting dilakukan oleh kepala madrasah agar progam sekolah dapat dipahami secara baik oleh Komite.
- 4) Memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru dan staf.
- 5) Membangun semangat/moral kerja guru dan staf.
- 6) Menyelesaikan permasalahan di sekolah. Sekolah sebagai salah satu institusi tidak lepas dari berbagai masalah, agar masalah tidak berlarut-larut dan semakin komplek maka kepala sekolah segera mengidentifikasi masalah selanjutnya menyelesaikannya.
- 7) Menciptakan iklim yang kompetitif yang sehat diantara guru. Semua guru berkeinginan untuk mendapt promosi, kenaikan gaji atau penghargaan lainnya, maka kepala sekolah menciptakan suasana adil dalam memberikan penghargaan.

Inti dari kepemimpinan yang efektif pada lembaga pendidikan adalah memahami konsep-konsep hubungan antar manusia dan

masyarakat. Karena seorang pemimpin dalam kegiatan sehari-hari tidak terlepas dari lingkungan sosialnya, yakni manusia, tenaga pengajar, staf, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat.

Kepemimpinan di lembaga pendidikan tidak terlepas dari prinsip-prinsip komunikasi yang efektif dan hubungan masyarakat, sehingga pemimpin harus memahami kedua prinsip tersebut antara lain:

- 1) Prinsip berkomunikasi dengan sesama manusia. Manusia dalam kehidupan sehari-harinya tidak terlepas dari hubungan interaksi dengan manusia lainnya melalui kegiatan berkomunikasi. Khususnya dalam organisasi lembaga pendidikan prinsip-prinsip hubungan sesama manusia mengandung nilai pendidikan, misalnya: pimpinan selalu menyapa dengan lemah lembut, menanyakan masalah pekerjaan, keadaan keluarga, dan hal-hal lain. Hubungan hal tersebut secara langsung menunjukkan perhatian dan simpatik orang lain terhadap pimpinannya.
- 2) Prinsip komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal yang diciptakan bersifat dua arah dan dialogis. Komunikasi tersebut merupakan salah satu prinsip humas dalam membentuk pribadi manusia sebagai manusia sosial dari perkembangan kehidupan sehari-hari terutama dalam menjalankan peran kepemimpinan di lembaga pendidikan, karena secara langsung seseorang pemimpin mendapatkan *feedback* yang membantu kejelasan dari kegiatan komunikasi yang dilakukan langsung memberi informasi mengenai pesan yang

dilakukan, langsung memberi informasi mengenai pesan yang diterima. Tidak selalu dengan kata-kata, bisa dengan ekspresi wajah, anggukan kepala, gerak tangan, badan dan sebagainya.

- 3) Prinsip gaya partisipatif. Dilakukan untuk menggali aspirasi guru, karyawan, siswa, orang tua, dan masyarakat. Khususnya dalam penentuan dan pengambilan kebijakan dibutuhkan masukan aspirasi dan saran sehingga kebijakan dapat dijalankan dengan lancar dan efektif. Misalnya dalam menentukan besarnya uang pembangunan atau SPP sekolah, dan sebagainya.
- 4) Prinsip persuasif. Seorang pemimpin harus mampu memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain. Untuk mempersuasif orang lain pemimpin harus bisa dipercayai, karena kejujuran, objektivitas lebih memikirkan pihak lain, lebih memberi dan memperhatikan pelayanan, menunjukkan profesionalitas, luas pandangan dan supel, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut berpengaruh terhadap bawahan maupun teman kerja.
- 5) Prinsip informatif. Seseorang pemimpin di lembaga pendidikan harus memiliki kemampuan mengelola dan menyampaikan informasi yang strategis kepada publik internal dan publik eksternal.
- 6) Prinsip membina hubungan. Dalam hal ini pemimpin harus memiliki kreatifitas dan inovatif membina hubungan dengan guru, karyawan, siswa dalam memberikan dorongan, dan motivasi. Sedangkan kepada orang tua siswa dan institusi luar dengan membina kerjasama yang

saling menguntungkan, seperti menggalang beasiswa, bantuan pembangunan dan pemberian sarana, fasilitas, dan alat- alat kegiatan proses belajar mengajar.⁵⁵

Membicarakan hubungan antar kepala sekolah dan organisasi serta lingkungannya, lingkungan internal maupun eksternal. Memberi petunjuk bagaimana menghadapi dan menanggulangi perubahan yang terjadi dalam lingkungan internal dan eksternal tersebut dan juga memberikan petunjuk bagi para eksekutif dalam mencoba mempengaruhi dan mengendalikan lingkungan sehingga tidak sekedar bersikap memberikan reaksi terhadapnya.⁵⁶

Suatu organisasi ataupun lembaga pendidikan harus menjaga hubungan dengan masyarakat sekitar untuk menjaga kualitas mutu lembaga tersebut. *The key to a successful TQM culture is an effective internal/external customer-supplier chain. Once the concept has been grasped, it has enormous implication for the organization and the relationships within it* (misi utama dari sebuah institusi TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya).⁵⁷

c. Hambatan-Hambatan dalam Human Relations

Dalam Hubungan kemanusiaan (*Human relations*) sering tidak efektif dengan adanya kekuatan-kekuatan dari luar yang menghambatnya. Adapun hambatan-hambatan terhadap Hubungan kemanusiaan (*Human relations*) disebabkan beberapa faktor antara lain:

⁵⁵ Muhadjir Efendi, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*, (Malang: UMM Press, 2010), 55.

⁵⁶ Akdon, *Strategi Manajemen for Educational Manajement*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 72

⁵⁷ Edward Sallis, *Total Manajement in Educations*, (USA:designs and patents Act , 2002), 27

1) Hambatan-hambatan organisasional

- a) Tingkatan Hirarki. Bila organisasi tumbuh, strukturnya berkembang, akan menimbulkan berbagai masalah komunikasi. Karena informasi harus melalui tingkatan (jenjang) tambahan, yang memerlukan waktu lebih lama untuk mencapai tujuan dan cenderung menjadi berkurang ketepatannya.
- b) Wewenang Manajerial. Tanpa wewenang untuk membuat keputusan tidak mungkin manajer mencapai tujuan dengan efektif.
- c) Spesialisasi. Meskipun spesialisasi adalah prinsip dasar organisasi, tetapi juga menciptakan masalah-masalah komunikasi, dimana hal ini cenderung memisahkan orang-orang, bahkan bila mereka bekerja saling berdekatan.

2) Hambatan-hambatan antar pribadi

Seorang manajer masih akan menghadapi kemungkinan bahwa informasi-informasi yang mereka kirim akan berubah atau menyimpang, bahkan bahkan bila hambatan-hambatan organisasional tidak ada. Banyak kesalahan komunikasi disebabkan bukan oleh faktor-faktor organisasi, tetapi oleh masalah-masalah ketidak sempurnaan manusia dan bahasa. Manajer perlu memperhatikan hambatan-hambatan antar pribadi seperti:

- a) Persepsi Selektif. Artinya suatu proses yang menyeluruh dengan mana seseorang menseleksi, mengorganisasikan, dan mengartikan segala sesuatu di lingkungannya.

- b) Status Komunikator. Artinya kecenderungan menilai, mempertimbangkan dan membentuk pendapat atas dasar karakteristik-karakteristik pengirim (sumber), terutama kredibilitasnya.
- c) Keadaan Membela Diri. Artinya keadaan seperti ini mengakibatkan ekspresi wajah, gerakan tubuh, dan pembicaraan tertentu, dan sebaliknya meningkatkan tingkat pembelaan dipihak lain.
- d) Pendengaran Lemah. Artinya manajer perlu belajar untuk mendengar secara efektif agar mampu mengatasi hambatan ini.
- e) Ketidak tepatan Penggunaan Bahasa. Artinya kesalahan terbesar yang dibuat dalam komunikasi adalah anggapan bahwa pengertian terletak dalam “kata-kata” yang digunakan.⁵⁸

3. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun *Human Relations*

a. Keterampilan Konseptual Kepala Madrasah

Kepala Sekolah selaku pemimpin dalam lembaga pendidikan perlu memiliki keterampilan manajerial sebagaimana yang telah diatur dalam permendiknas RI No 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah. Keterampilan konseptual merupakan kemampuan kognitif yang berupa kemampuan analitis, berfikir logis, memformasi konsep, pemikiran pemikiran yang induktif dan pemikiran yang deduktif. Salah satu keterampilan konseptual disebut *cognitive complexity*,

⁵⁸.Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. (Bandung: Alfabeta,Cv,2009), 283-288.

termasuk kemampuan menggunakan isyarat-isyarat untuk membuat perbedaan dan mengembangkan kategori dalam mengklasifikasikan sesuatu, demikian juga berupa kemampuan mengidentifikasi hubungan yang kompleks dan mengembangkan solusi-solusi kreatif terhadap masalah.⁵⁹

Benton dalam Wahyudi mengartikan keterampilan konseptual sebagai kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen-departemen atau perusahaan. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Kadarman dan Yusuf Udaya, bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan pembuatan rencana.⁶⁰ Sergiovani menyatakan dalam organisasi pendidikan keterampilan konseptual adalah kemampuan yang dimiliki oleh administrator sekolah untuk melihat lingkungan sekolah dan program sekolah sebagai suatu keseluruhan, kemampuan menjalankan secara efektif setiap komponen sekolah, program pendidikan sebagai suatu sistem pengajaran dan berfungsi mengorganisasikan manusia.⁶¹

Kemudian secara rinci dijelaskan oleh Sergiovanni dalam Ubben dan Hughes, bahwa keterampilan konseptual meliputi kemampuan

⁵⁹ Gary A. Yukl, *Leadership in Organization* (New Jersey: Prentice-Hall, 1994), 232

⁶⁰ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajaran....*,70

⁶¹ T. J. Sergiovani, Burligam, M. Coombs, F.S & P.W Thruston, *Educational Governance and administration* (3rd ED) (Boston: Allyn and Bacon, 1992), 178

menyelenggarakan supervisi klinis, mengevaluasi program-program pendidikan, mengembangkan kurikulum melaksanakan aktivitas pengembangan staf dan mengembangkan program pendidikan secara individu bagi siswa. Huges, L.W & G.C Uben, *The Principal, Creatif Ledership for Efektive* (Boston: Allyn Bacon, 1992),⁶² Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Megginson, "*Conceptual Skills, are the mental abilities needed to acquire, analyze, and interpret information received from various source and to make complex dicisions*". Artinya keterampilan konseptual adalah kemampuan mental yang diperlukan untuk mempelajari, menganalisa dan menginterpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber untuk membuat keputusan secara menyeluruh.⁶³ Pernyataan para pakar diatar sejalan dengan Pemendiknas RI nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah pasal 2 ayat 2.1 dan ayat 2.2 yang berbunyi;

Pasal 2 ayat 2.1 menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

Pasal 2 ayat 2.2 mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.⁶⁴

Secara lebih khusus keterampilan konseptual adalah kemampuan yang harus dimiliki kepala Sekolah untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah,

⁶² Huges, L.W & G.C Uben, *The Principal, Creatif Ledership for Efektive* (Boston: Allyn Bacon, 1992), 167

⁶³ L.C, Megginson, D.C Mosley & P.H Pitri, *Management : Consept and Aplication* (New York: Harper Collins Publisher, 1992), 30

⁶⁴ Pemendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah.

membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasiakan program secara harmonis.

Selain itu, didalam keterampilan konseptual kepala sekolah memiliki peran sebagai pengambil keputusan. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengambil keputusan (*decision making*) untuk menciptakan kepuasan kerja (*job satis faction*) mengelola kinerja (*performance*) guru (tenaga kependidikan) yang tersedia di sekolah. Pengambilan keputusan dalam pelaksanaannya harus memperhatikan efektivitas pengambilan keputusan sehingga ada kesesuaian antara masalah yang dihadapi dengan penyelesaian masalah yang diambil. Menurut Fahmi “kualitas merupakan mutu dari pekerjaan atau hasil yang telah dicapai dengan proses yang dilakukan dan mutu keputusan akan terlihat dari keampuhannya dalam memecahkan masalah”.⁶⁵

Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang tepat untuk mencapai tujuan. Syamsi menyatakan bahwa “efektif tidaknya suatu keputusan dapat dilihat dari penerimaan (*acceptability*) dan kemudian dibandingkan dengan kualitas (*quality*) keputusan itu sendiri.”⁶⁶

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu

⁶⁵ Fahmi, *Manajemen Pengambilan Keputusan teori dan aplikasi* (Bandung : Alfabeta, 2011), 32

⁶⁶ Syamsi, *Pengambilan Keputusan Dan System Informasi* (Jakarta :Bumi Aksara, 2007), 10

yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan. Untuk itu para manajer pendidikan memerlukan konsep-konsep yang didasarkan pada pemahaman tentang organisasi, cara mengatasi masalah, dan mempertahankan serta meningkatkan perkembangan organisasi.

1) Perencanaan dalam pengelolaan Sekolah

Dalam menyusun sebuah perencanaan dalam instansi pendidikan tidak hanya dilakukan untuk mencapai tujuan dunia semata, tetapi harus lebih jauh melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Arahkanlah perencanaan itu juga untuk mencapai target kebahagiaan dunia akhirat sehingga keduanya dapat dicapai secara seimbang. Dalam Al Qur'an Allah berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا
 اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok ; dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.(Al-Hasyr : 18)⁶⁷

Ma qaddamat ligad yang artinya memperhatikan apa yang telah dilakukan untuk hari esok pada firman Allah tersebut dapat kita tafsirkan dan kita buktikan bahwa Alquran telah memperkenalkan teori perencanaan baik berkaitan dengan perencanaan dalam

⁶⁷ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Tafsirnya*, (Jakarta: Lentera Abadi, 2010),

kehidupan di dunia maupun untuk kehidupan di akhirat. Dalam tafsir Ibnu Katsir menjelaskan bahwa intropeksilah diri kalian sebelum kalian diintropeksi dan lihatlahlah amalan apa yang telah kalian simpan untuk bekal hari kiamat⁶⁸.

Mahdi bin Ibrahim mengemukakan bahwa ada lima perkara penting untuk diperhatikan demi mencapai sebuah perencanaan, yaitu; (1) ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan, (2) ketepatan waktu dengan tujuan yang hendak dicapai, (3) keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai, (4) perhatian terhadap aspek-aspek amaliah ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencanaan, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra kerjanya, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai dan kesiapan perencana dalam mencapai melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasi tujuan, (5) kemampuan organisatoris penanggung jawab operasional.⁶⁹

Menurut Wahjosumidjo, terdapat 5 aktivitas utama seorang Kepala Sekolah pada awal penyusunan anggaran mencakup: (1) menilai masyarakat, sekolah dan kebutuhan peserta didik, permasalahan dan isu-isu penting, (2) mengadakan identifikasi dan meninjau kembali tujuan dan prioritas, (3) menjabarkan tujuan yang

⁶⁸ Syaikh Shafiyurrahman al-Mubarakfuri, *Shahih Tafsir Ibnu Katsir*, (Cet; IV, Jakarta: Pustaka Ibnu Katsir, 2011), h. 36

⁶⁹ Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen* (Jakarta: Pustaka Al Kautsar, 1997), 63

bersifat umum ke dalam pelaksanaan pencapaian sasaran yang dapat diukur, (4) mengembangkan struktur dan format program demi tercapainya sasaran, dan (5) memberikan rekomendasi dan seleksi, alternatif pembiayaan yang paling efektif untuk pencapaian sasaran.⁷⁰

Akan tetapi kepala Sekolah dapat mengembangkan perencanaannya sendiri sendiri, terutama yang menyangkut rencana jangka panjang. Dalam perencanaan sekolah, harapan dan cara mengetahui terpenuhi atau tidaknya harapan tersebut dapat dinyatakan dalam rumusan perencanaan.

2) Pengorganisasian dalam pengelolaan sekolah

Pengorganisasian (*organizing*) adalah pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kesatuan pekerjaan, penetapan hubungan antar pekerjaan yang efektif di antara mereka dan pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang wajar sehingga mereka bekerja secara efisien. Pengorganisasian juga dapat didefinisikan sebagai suatu pekerjaan membagi tugas, mendelegasikan otoritas, dan menetapkan aktivitas yang hendak dilakukan oleh manajer pada seluruh hierarki organisasi. Dalam bahasa arab pengorganisasian memiliki kesamaan visi dan misi yang sama antar satu individu dengan individu sehingga membantu organisasi yang utuh dan solid dalam menjalankan tugasnya, sebagaimana dikemukakan oleh Mahmud Al-Hawari.

⁷⁰ Direktorat Jenderal Pendidikan, *Pendidikan Dan Pelatihan Kepala madrasah* (Jakarta: Dirjen, 2008), 106-107

وَضَعُ كُلِّ شَيْءٍ فِي مَكَانِهِ وَكُلُّ شَخْصٍ فِي مَكَانِهِ وَرَبَطَ الْأَشْيَاءَ بِبَعْضِهَا
وَالْأَشْخَاصَ بِبَعْضِهَا مِنْ أَجْلِ تَكْوِينِ وَحْدَةٍ مُتَكَامِلَةٍ أَكْبَرَ مِنْ مَجْرَدِ الْجَمْعِ
الْحَسَابِيِّ لِأَجْزَائِهَا

Artinya; Menjalankan sesuatu sesuai dengan fungsinya, demikian juga setiap anggotanya merupakan ikatan dari perorangan terhadap yang lain, guna melakukan kesatuan tindakan yang tepat, menuju suksesnya fungsi masing-masing.⁷¹

Oleh karena itu, dalam pengorganisasian pengelolaan sekolah diperlukan tahapan sebagai berikut;⁷² (1) Mengetahui dengan jelas tujuan yang hendak dicapai, (2) Deskripsi pekerjaan yang harus dioperasikan dalam aktivitas tertentu, (3) Klasifikasi aktivitas dalam kesatuan yang praktis, (4) Memberikan rumusan yang realistis mengenai kewajiban yang hendak diselesaikan, sarana dan prasarana fisik serta lingkungan yang diperlukan untuk setiap aktivitas atau kesatuan aktivitas yang hendak dioperasikan, (5) Penunjukkan sumberdaya manusia yang menguasai bidang keahliannya, (6) Mendelegasikan otoritas apabila dianggap perlu kepada bawahan yang ditunjuk.

3) Evaluasi dalam pengelolaan sekolah

Evaluasi adalah suatu proses sistemik untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu program. Dalam bidang pendidikan, Ralph Tyler (1950) mengatakan bahwa evaluasi merupakan sebuah proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan

⁷¹ Sayyid Muhmud Al Hawari, *Idarah al- Asas wa al- Ushul al-Hilmiyah* (Dar'ul Qutub: Mesir, 1976), 189

⁷² H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 20

bagian mana tujuan pendidikan sudah tercapai. Proses evaluasi bukan sekedar untuk mengukur sejauh mana tujuan tercapai, tetapi digunakan untuk membuat keputusan.

Evaluasi memerlukan desain studi atau penelitian, dan terkadang membutuhkan kelompok kontrol atau kelompok pembanding. Evaluasi melibatkan pengukuran seiring dengan berjalannya waktu.

b. Keterampilan *Human Skill* Kepala Madrasah

Manusia pada dasarnya merupakan makhluk sosial yang membutuhkan interaksi dengan orang lain, oleh karena itu untuk dapat hidup dan bekerja sama dengan orang lain kodrat manusia tersebut perlu diperhatikan oleh orang lain. bagaimana bekerja dengan orang lain merupakan hal yang harus diketahui oleh setiap orang, terlebih lagi seorang manajer.

Menurut William dalam sebuah organisasi dibutuhkan rasa selain percaya, saling memperhatikan, memberi dukungan, tidak mementingkan kepentingan diri sendiri, dalam hidup kehidupan sosial, dengan demikian organisasi akan dapat berjalan secara bersamaan dan akan kokoh.⁷³ Ahli sosiologi sejak lama mengatakan bahwa keakraban dan kepercayaan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu masyarakat/organisasi yang sehat untuk membuat organisasi menjadi solid.⁷⁴

⁷³ William Ouchi, *Teori Z Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang Dalam Bisnis Dunia* (Jakarta: Andamera Pustaka, 1987), 15

⁷⁴ William Ouchi, *Teori Z Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang Dalam Bisnis Dunia....*, 16

Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan seseorang dalam hal ini adalah manajer dalam bekerjasama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan. Stoner dalam Wahyudi menyatakan bahwa hubungan manusia adalah cara-cara manajer berhubungan dengan bawahannya, kalau karyawan bekerja lebih giat itu berarti organisasi mempunyai hubungan dengan manusia yang efektif, sebaliknya kalau karyawan malas bekerja dan terjadi penurunan semangat kerja maka hubungan antar manusia dalam organisasi tidak efektif.⁷⁵ Tidak jauh berbeda dengan Winardi berpendapat, keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami orang-orang yang ada dalam organisasi.

Hubungan antar individu dalam organisasi bersifat esensial terutama untuk mencapai tujuan. Hinggens dalam Wahyudi mendefinisikan hubungan manusia sebagai berikut; *“The term human relations refers literally to all intractions among two or more people, the primary concern of this text is with those interactions that occur among people within a formal organization”* artinya hubungan manusia adalah semua interaksi antara dua orang atau lebih, sedangkan perhatian utama pada hubungan manusia pada semua intraksi yang terjadi antara orang-orang didalam organisasi formazberl.⁷⁶ Hampir sama dengan pernyataan Sutisna, dalam bidang pendidikan keterampilan hubungan

⁷⁵ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajar....*, 71-72

⁷⁶ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajar....*, 73

manusia adalah kemampuan kepala sekolah/Sekolah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru.⁷⁷

Selain menjalin komunikasi kepala Sekolah dengan guru jalinan komunikasi harus diperluas dengan masyarakat sekitar sekolah atau dengan wali murid agar tercipta suasana yang kondusif sebagaimana tertuang dalam Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah pasal 2 dibawah ini:

Ayat 2.5 menciptakan budaya dan iklim sekolah/ Madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik/

Ayat 2.8 mengelola hubungan sekolah/ Madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/Sekolah

Ayat 2.14 mengelola sistem informasi sekolah/ Madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.

Ayat 2.15 memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/ Madrasah.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, keterampilan hubungan manusia (human skills) adalah kemampuan seseorang dalam bekerja sama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal diperlukan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

⁷⁷ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktik Professional* (Bandung: Angkasa, 1985), 145

1) Keterampilan Komunikasi

Komunikasi amat esensial dalam kehidupan komunitas sekolah, dalam mengemban tugasnya kepala sekolah perlu berkomunikasi dengan seluruh anggota komunitas sekolah untuk mengajak, memberikan perintah, mengatur, menyampaikan, memberikan dorongan, dan membangun pengertian dari orang yang dipimpinnya.⁷⁸ Kepala sekolah mutlak memerlukan kemampuan berkomunikasi sebagai salah satu kompetensi yang harus dikuasai. Komunikasi dijadikan suatu landasan dalam melakukan suatu hubungan dan pembinaan yang efektif dengan guru, orang tua, maupun siswa dalam rangka meningkatkan proses belajar mengajar.

Menurut Rogers dalam Mark Hanson, Komunikasi bukan hanya soal aksi dan reaksi akan tetapi itu adalah pertukaran transaksional antara dua atau lebih individu. Artinya dalam konteks ini, komunikasi dapat didefinisikan sebagai pertukaran makna.⁷⁹

Menurut Cherry dan Stuart (1983) dalam Cangara istilah komunikasi berasal dari akar kata dalam bahasa latin *communico* yang artinya membagi.⁸⁰ Everett M. Rogers mendefinisikan komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkandari sumber kepada satu

⁷⁸ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Jakarta: PT. Reneka Cipta, 2009), 16

⁷⁹ E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organization Behavior* (United States: Allyn and Bacon, 1979), 223

⁸⁰ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2011), 18

penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka.⁸¹

Menurut Louis Forsdale dalam Arni, "*communication is the proses by which a system is established, maintained, and altered by means of shared signals that operate according to rules*", artinya komunikasi adalah suatu proses memebrikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara dan diubah.⁸²

Hovland, Janis dan kelley mengatakan bahwa, "*communication is the process by which an individual transmits stimuli (usually verbal) to modify the behavior of other individuals*". Dengan kata-kata lain komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Pada definisi ini mereka menganggap komunikasi sebagai suatu proses, bukan suatu hal.⁸³

Menurut Gambel dalam Danim, komunikasi adalah pemindahan atau penyampaian makna, baik yang disengaja ataupun tidak disengaja (*communication is the deliberate or accidental transference of meaning*). Gibson, Ivancevich dan Donelly berpendapat yang sama bahwa komunikasi merupakan perpindahan informasi dengan menggunakan symbol-simbol verbal ataupun

⁸¹ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*,..., 20

⁸² Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 2

⁸³ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*.....,3

nonverbal yang mencakup lima elemen yakni: (1) Komunikator, (2) pesan, (3) media, (4) penerima pesan, dan (5) tanggapan balik.⁸⁴

Dari definisi para ilmuwan diatas komunikasi merupakan penyampaian atau perpindahan informasi dari satu orang ke orang lain baik disengaja maupun tidak disengaja. Komunikasi yang efektif penting bagi semua organisasi sangat dibutuhkan. Oleh sebab itu, para pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal manajer dituntut memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik, mengingat hubungan manusia selalu di mulai dengan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Dalam melaksanakan kegiatan organisasi kepala Sekolah atau manajer perlu mengembangkan komunikasi dua arah secara sehat dengan guru dan karyawan. Komunikasi intern yang terbina dengan baik akan memberikan kemudahan dan keinginan dalam melaksanakan serta memecahkan pekerjaan sekolah yang menjadi tugas bersama.

Keterampilan dalam berkomunikasi sangat dibutuhkan oleh kepala Sekolah untuk mengetahui apakah guru mampu memahami gagasan, ide-ide, maupun perintah yang diberikan oleh kepala Sekolah kepada guru. Hal ini sesuai dengan pernyataan Terry dan Rue.⁸⁵ yang menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu kecakapan yang utama

⁸⁴ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah....*, 17

⁸⁵ Maryadi Syarif, *Pengaruh komunikasi Interpersonal dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 130

bagi pemimpin. Pemimpin dituntut untuk mampu berkomunikasi secara efektif untuk memperoleh pengertian kebijakankebijakan, mengerti bahwa intruksi dimengerti dengan jelas dan mengusahakan perbaikan-perbaikan dalam pelaksanaan.

Dalam membina komunikasi tidak sekedar untuk menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi guru dan karyawan, tetapi yang lebih penting adalah setiap personel sekolah dapat bekerja dengan tenang, mengerjakan tugas dengan penuh kesadaran dan termotivasi untuk berprestasi. Dengan terciptanya komunikasi yang baik, maka guru, karyawan, dan kepala Sekolah terlibat dalam program sekolah sebagaimana dikemukakan oleh Sergiovani, *Communication skill can be staff members on program involvement*.⁸⁶ Hal ini Dipertegas oleh Sutisna yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara semangat kerja para anggota dari suatu organisasi dengan sistem komunikasi yang baik.⁸⁷

Mengingat peranan komunikasi sangat penting untuk mengkoordinasikan sumber daya sekolah dan menyampaikan pesan program ataupun kebijakan sekolah, maka kepala Sekolah perlu memperhatikan hal sebagai berikut: (1) memberikan kesempatan kepada guru untuk mengemukakan pendapat sehingga tercipta komunikasi dua arah, (2) berperan sebagai pengarah, pengatur

⁸⁶ Sergiovani, *The Principalship A Reflective Practice Perspectif (2 edition)* (Massachusetts: a Division Of Simon&Schuster, 1991),19

⁸⁷ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Professional* (Bandung: Angkasa,1993), 89

pembicaraan, perantara dan pengambil kesimpulan, (3) bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak an menciptakan suasana demokratis dan persahabatan (kolegialitas), (4) mengembangkan kebiasaan diskusi secara terbuka, melatih guru agar menghargai pendapat orang lain secara objektif, (5) memberi kesempatan kepada guru agar berani mengambil keputusan yang tebaik dalam pelaksanaan tugas.

2) Teknik Komunikasi

Organisasi tidak akan efektif apabila interaksi diantara orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tidak pernah ada komunikasi. Komunikasi menjadi sangat penting karena merupakan kegiatan bagi seorang pemimpin untuk mencurahkan dan memberi informasi kepada sekelompok orang dengan cara-cara tertentu. Dengan adanya komunikasi yang baik maka perencanaan pengimplementasian rencana akan tercapai dengan baik.

Supaya hubungan antar manusia terjalin dengan baik maka diperlukanya teknik komunikasi. Pengertian teknik ialah metode atau cara untuk melaksanakan suatu perkara. Sedangkan pengertian komunikasi adalah menyampaikan info dari orang yang memberi informasi melalui alat atau media tertentu. Maka pengertian teknik komunikasi adalah suatu metode atau cara yang di pakai orang tertentu untuk menyampaikan informasi dengan menggunakan media khusus.

Komunikasi mempunyai teknik sebagai berikut; (1) Utuh apa yang disampaikan jelas tidak bermakna ambigu atau ganda. (2) penyampaiannya tegas tidak berbelit-belit, (3) memahami fikiran orang yang diajak bicara, dengan menghadapkan wajah dan badan (4) menyampaikan dengan hati, tulus dan terbuka, (5) menyampaikan sesuai bahasa yang bisa diterima penerima informasi, (6) Menyampaikan dengan kemampuan dan kadar akal penerima informasi, (7) menyampaikan secara menyeluruh kemudian jelaskan dengan terperinci, (8) dengan di iringi contoh yang nyata, (9) jelaskan dengan penuh kelembutan dan ketulusan, (10) setelah memberikan informasi kemudian kendalikan noise dengan cara kita tanyakan apa yang sudah kita jelaskan.⁸⁸

Dengan teknik-teknik ini diharapkan hambatan-hambatan dalam berkomunikasi bisa diatasi. Bukan hanya komunikasi antar personil orang saja akan tetapi komunikasi terhadap semua *stakholder* misalnya guru, karyawan dan komite madrasah. Menurut Widjaja,⁸⁹ di lembaga pendidikan formal memiliki maxam-macam komunikasi.

a) *Informative Communication* (komunikasi Informatif)

Informative communication ialah komunikasi yang kita sampaikan kepada seseorang terhadap orang yang belum mengetahui informasinya. Ini merupakan teknik kognitif untuk

⁸⁸ Akrim Ridha, *Seni Menghadapi Public* (Jakarta : PT Syaamil Cipta Media, 2003), 15

⁸⁹ Widjaja, *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002), 30

memberi tahu orang yang dajak bicara saja . Seperti halnya dalam penyampaian berita dalam media cetak maupun elektronik, pada teknik informatif ini berlaku komunikasi satu arah, komunikatornya melembaga, pesannya bersifat umum, medianya menimbulkan keserempakan, serta isi komunikasinya berbeda-beda. Yang sering teknik informatif ini digunakan untuk menyampaikan informasi kepada seluruh khalayak.

b) Persuasif *Communication* (Komunikasi Persuasif)

Komunikasi persuasif bertujuan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku komunikan yang lebih menekan sisi psikologis komunikan. Penekanan ini dimaksudkan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, tetapi persuasi dilakukan dengan halus, luwes, yang mengandung sifat-sifat manusiawi sehingga mengakibatkan kesadaran dan kerelaan yang disertai perasaan senang. Agar komunikasi persuasif mencapai tujuan dan sasarannya, maka perlu dilakukan perencanaan yang matang dengan mempergunakan komponen-komponen ilmu komunikasi yaitu komunikator, pesan, media, dan komunikan. Sehingga dapat terciptanya pikiran, perasaan, dan hasil pengindraannya terorganisasi secara mantap dan terpadu. biasanya teknik ini afektif, komunikan bukan hanya sekedar tahu, tapi tergerak hatinya dan menimbulkan perasaan tertentu.

c) *Instruktive Communication* (Komunikasi Bersifat Perintah)

Komunikasi instruktif atau koersi teknik komunikasi yang berupa memerintah, memberiancaman, sangsi dan lain-lain yang bersifat paksaan, sehingga orang-orang yang dijadikan sasaran (komunikannya) melakukannya secara terpaksa, biasanya teknik komunikasi begini sifatnya *fear arousing*, yang bersifat menakutkan atau menggambarkan resiko yang buruk. Serta tidak luput dari sifat red-herring, yaitu interest atau muatan kepentingan untuk meraih kemenangan dalam suatu konflik, perdebatan dengan menepis argumentasi yang lemah kemudian dijadikan untuk menyerang lawan. Teknik ini bisa digunakan oleh atasan terhadap bawahannya yang menuntut adanya kedisiplinan kerja karyawannya.

d) Hubungan Manusiawi

Sistem sosial (hubungan manusia) orientasi menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif, merupakan komunikasi dua arah, makna dari pesan tersebut dapat dipahami oleh penerima pesan⁹⁰. Hubungan manusiawi merupakan terjemahan dari *human relation*. Adapula yang mengartikan hubungan manusia dan hubungan antar manusia, namun dalam kaitannya hubungan manusia tidak hanya dalam hal berkomunikasi saja, namun didalam pelaksanaannya terkandung nilai nilai kemanusiaan serta unsur-unsur kejiwaan yang amat mendalam.

⁹⁰ E. Mark, Hanson, *Educational Administration and Organization Behavior*.,.,.,235

c. Keterampilan Teknik Kepala Madrasah

Kepala madrasah selain melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu merencanakan, mengorganisir, dan memecahkan masalah. George R. Terry berpendapat bahwa keterampilan teknikal adalah keahlian dalam hal menggunakan sesuatu aktifitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur, dan teknik, keterampilan teknikal memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus. Handoko mengemukakan bahwa keterampilan teknik adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu seperti akuntansi, permesinan dan sebagainya.⁹¹

Menurut Yukl, keterampilan teknik merupakan pengetahuan mengenai metode-metode, proses-proses, prosedur, teknik-teknik untuk melakukan kegiatan-kegiatan khusus dari unit organisasi.⁹² Pernyataan Yukl tersebut diperinci lagi dalam Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/Madrasah pasal 2 sebagai berikut:

Ayat 2.3 memimpin sekolah/ Madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/ Madrasah secara optimal.

Ayat 2.4 mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ Madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.

Ayat 2.6 mengelola gurudan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

Ayat 2.7 mengelola sarana dan prasarana sekolah/ Madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

Ayat 2.9 mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.

⁹¹ T.Hani Handoko, *Manajemen. Edisi 2* (Yogyakarta: Badan Penerbit Ekonomi UGM, 1992), 37

⁹² Gary A. Yukl, *Leadership in Organization.....*, 232

Ayat 2.10 mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

Ayat 2.11 mengelola keuangan sekolah/ Madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.

Ayat 2.12 mengelola ketatausahaan sekolah/ Madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ Madrasah.

Ayat 2.13 mengelola unit layanan khusus sekolah/ Madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik dan sekolah/ Madrasah.

Ayat 2.16 melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ Madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Danim juga menjelaskan keterampilan teknik adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis kedalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis.⁹³

Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motorik atau keterampilan tangan (manual). Menurut Danim keterampilan yang dimaksud antara lain adalah; (1) keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban, (2) keterampilan menyusun program tertulis, (3) keterampilan membuat data statistic, (4) keterampilan membuat keputusan dan merealisasikan, (5) keterampilan magnetik, (6) keterampilan menata ruang, (7) keterampilan membuat surat.

Dalam bidang pendidikan, keterampilan teknik adalah kemampuan kepala Sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan.

⁹³ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 215

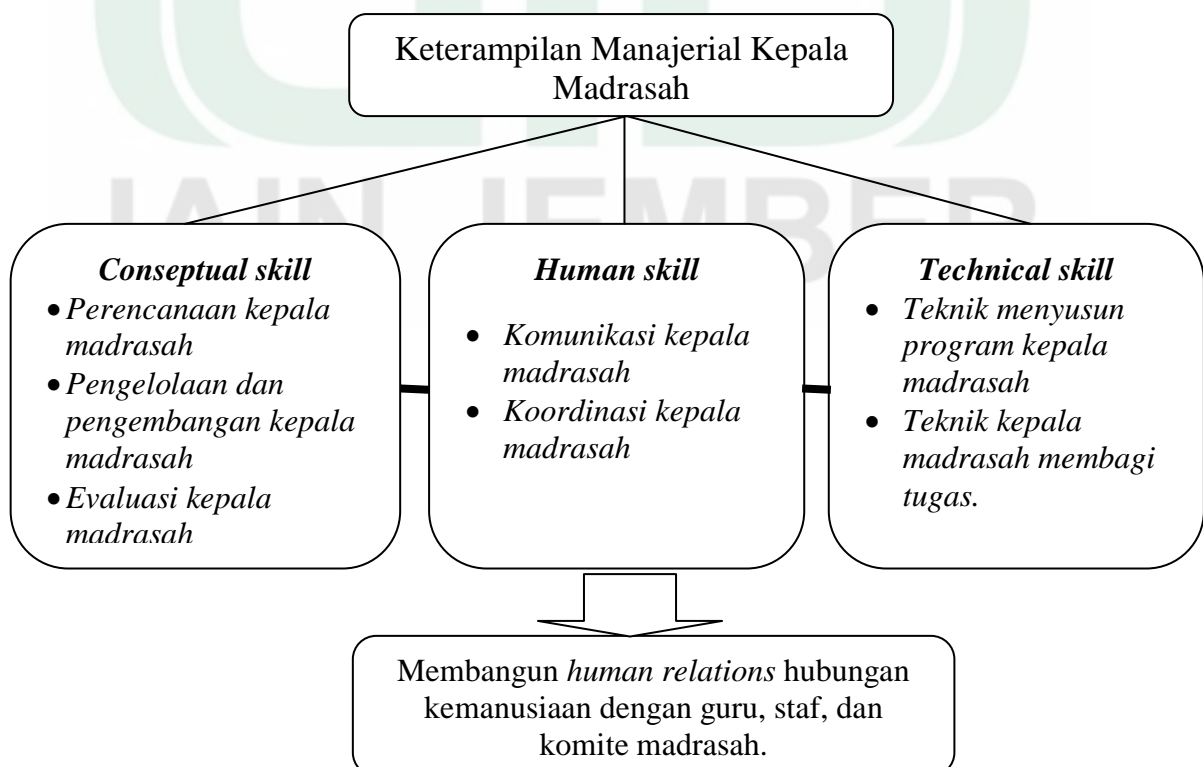
Manurut Pidarta dalam Wahyudi, keterampilan teknis perlu dikuasai oleh kepala Sekolah, sebab ia selalu berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan, terutama para guru.

Dengan demikian, keterampilan teknik yang dibutuhkan oleh kepala Sekolah meliputi kemampuan untuk menggunakan alat-alat pengajara, prosedur yang harus dilakukan untuk melaksanakan suatu proses pembelajaran. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Terry bahwa keterampilan teknik meliputi keahlian dalam hal menggunakan suatu aktivitas spesifik yang meliputi proses, prosedur dan teknik.

C. Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini, untuk memfokuskan penelitian maka diperlukan kerangka konseptual yang bertujuan untuk menunjukkan arah dan fokus penelitian. Kerangka konseptual penelitian ini ditunjukkan oleh gambar dibawah ini.

Gambar 2.2 : Kerangka konseptual penelitian ini



BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian untuk menciptakan hasil suatu tujuan penelitian yang baik dan benar diperlukan yang namanya metode. Di samping itu, metode juga merupakan sesuatu yang menjelaskan cara-cara untuk melaksanakan penelitian.

Metodologi penelitian adalah menerangkan tentang konsep teoritik dari berbagai macam metode, kelebihan dan kelemahannya yang dalam karya ilmiah diajukan dengan pemilihan metode yang digunakan. Sedangkan metode penelitian menggunakan secara teknis tentang metode-metode yang digunakan dalam penelitian.

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, dimana pengertian pendekatan penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang dilakukan untuk penelitian pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi/gabungan, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna pada generalisasinya.⁹⁴

Sedangkan jenis penelitian ini ialah berbentuk deskriptif, yaitu suatu penelitian yang diupayakan untuk mengamati permasalahan secara sistematis dan akurat mengenai fakta dan sifat obyek tertentu. Gempur Santoso mengatakan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang pada

⁹⁴Sugiono, *Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV Alfabeta 2014).1

umumnya bertujuan untuk mempelajari secara mendalam terhadap suatu individu, kelompok, lembaga, atau masyarakat tertentu tentang latar belakang, keadaan sekarang, atau interaksi yang terjadi.⁹⁵

Penelitian deskriptif ditujukan untuk memaparkan, menggambarkan dan memetakan fakta-fakta berdasarkan cara pandang atau kerangka berfikir tertentu. Metode ini berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan kondisi, pendapat yang berkembang, efek yang terjadi, atau kecenderungan yang tengah berkembang.⁹⁶

Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong bahwa penelitian kualitatif didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengungkap dan mendeskripsikan keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Membangun Hubungan Dengan Staf, Guru, dan Komite madrasah di MTs Negeri 2 Banyuwangi.⁹⁷

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Negeri 2 Banyuwangi tepatnya Jl. Hayam Wuruk RT/RW, 05/01 Desa Sambirejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi.

Sedangkan penentuan lokasi ini berdasarkan pada pertimbangan karena ada sesuatu yang menarik yakni sebagai berikut:

⁹⁵ Gempur Santoso, *Fundamental Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2005), 30

⁹⁶ Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: CV, Pustaka Setia, 2011), 100.

⁹⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 4

1. Lembaga pendidikan MTs Negeri 2 Banyuwangi merupakan salah satu lembaga pendidikan yang kepala madrasah nya memiliki otoritas dalam menjalin hubungan manusiawi.
2. Lembaga MTs Negeri 2 Banyuwangi merupakan lembaga yang mampu mempertahankan eksistensinya dengan merangkul erat partisipasi masyarakat setempat.
3. Lembaga MTs Negeri 2 Banyuwangi merupakan lembaga yang mampu bekerja sama dengan instansi masyarakat.
4. Selain hal tersebut peserta didiknya mampu meraih prestasi di kancha Kabupaten.

C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, kehadiran peneliti bertindak sebagai instrument utama sekaligus pengumpul data. Sebagaimana salah satu ciri penelitian kualitatif dalam pengumpulan data di lakukan sendiri oleh peneliti. Sedangkan instrument selain manusia dapat pula digunakan namun fungsinya hanya sebatas sebagai pendukung dan pembantu dalam penelitian.⁹⁸

Berdasarkan pada pandangan diatas, maka pada dasarnya kehadiran peneliti disini disamping sebagai instrumen juga menjadi faktor penting dalam seluruh kegiatan penelitian ini. Karena dalam penelitian kualitatif kehadiran peneliti sangat menentukan hasil penelitian.

⁹⁸ Lexy Moelong, *Metode Penelitian...* 121.

D. Subyek Penelitian

Dalam menentukan sumber penelitian peneliti menggunakan teknik purposive yaitu penentuan informan dengan pertimbangan tertentu. Cara peneliti memilih orang tertentu yang dianggap paling tahu apa yang akan diteliti dan diharapkan.⁹⁹ Responden atau informan tersebut dipilih dari orang-orang yang mengerti hal-hal yang akan diteliti diantaranya:

1. Kepala Madrasah
2. Wakil kepala madrasah
3. Guru atau pendidik
4. Staf atau karyawan
5. Komite madrasah

E. Sumber Data

Adapun yang dimaksud sumber data dalam penelitian, menurut Suharsimi Arikunto adalah subjek dimana data yang diperoleh. Adapun sumber data terdiri dari dua macam:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti (atau petugas-petugasnya) dari sumber pertamanya.¹⁰⁰ Etta Mamang menyebutkan bahwa yang dimaksud sumber primer ialah data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tanpa perantara).¹⁰¹ Dalam penelitian ini, data yang diperoleh data primer adalah melalui semua

⁹⁹.Sugiyono, *Penelitian Kualitatif*.(Bandung: CvAlfabeta.2014).53-54.

¹⁰⁰ Sumardi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998), 84

¹⁰¹ Etta Mamang Sangadji, dan Sopiah, *Metodologi Penelitian: Pendekatan praktis dalam penelitian* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2010), 171

informan yang sudah ditentukan sebagai subjek penelitian diatas, observasi yang dilakukan peneliti, serta dokumentasi-dokumentasi yang relevan dengan objek penelitian yang dilakukan peneliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang tidak dibatasi ruang dan waktu¹⁰² artinya jenis informasi atau data yang sudah tersedia, sehingga peneliti hanya mengambil dan mengumpulkan kontrol terhadap data yang sudah diperoleh dari pihak atau orang lain. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil data sekunder dari selain informan yang sudah ditentukan sebagai sumber data primer, dokumen-dokumen tertulis serta observasi tambahan yang banyak memberikan informasi pendukung terkait dengan data-data penelitian di MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi.

F. Tehnik Pengumpulan Data

Tehnik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui tehnik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Seorang peneliti harus bisa menentukan sumber data mana yang bisa di peroleh menggunakan metode yang ada dengan cepat dan tepat. Untuk itu seorang peneliti harus mampu memilih dan mencari data-data yang berbeda. Pada penelitian yang kami lakukan ini metode yang digunakan untuk

¹⁰² James A. Black dan Dean J. Champion, *Metode dan Masalah penelitian Sosial* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2001)), 348.

mengumpulkan data adalah, dengan cara observasi, interview, dan dokumentasi.¹⁰³

1. Observasi

Metode observasi ialah pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap fenomena yang diteliti melalui pengamatan, penciuman, pendengaran, peraba, dan pengecap.¹⁰⁴ Peneliti menggunakan teknik observasi sebagai salah satu teknik dalam mengumpulkan data karena dalam sebuah penelitian untuk mendapatkan sebuah data yang valid maka diperlukan suatu pengamatan yang langsung dilakukan oleh peneliti di lapangan. Dalam hal ini peneliti mengamati Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Membangun hubungan dengan staf, Guru, Komite madrasah di MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi Tahun Pelajaran 2018/2019.

Adapun jenis observasi yang di gunakan dalam penelitian ini ialah observasi non partisipan, dalam observasi non partisipan, peneliti mengamati apa yang dikerjakan orang, mendengarkan apa yang mereka ucapkan, dengan tanpa berpartiisipasi dalam aktivitas mereka. Dalam artian peneliti hadir di tempat atau lokasi kegiatan orang yang di amati namun tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.

Adapun yang diperoleh dari teknik observasi dalam penelitian ini adalah:

¹⁰³.Sugiyono, *Penelitian Kualitatif*. (Bandung: CvAlfabeta.2013), 62-63.

¹⁰⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 107

- a. Keterampilan manajerial atau kegiatan kepala madrasah dalam mengatur hubungan dengan staf, guru dan komite di MTs N 2 Banyuwangi.
- b. Aktivitas keseharian dari staf, guru, dan Komite di MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi.
- c. Kegiatan keseharian dalam pembelajaran dan non pembelajaran di MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi.

2. Wawancara

Metode wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti apabila akan melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, namun juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Sugiyono mengklasifikasikan interview menjadi beberapa jenis, antara lain interview terstruktur, interview semi-terstruktur dan interview tak-terstruktur.

Metode interview yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis interview semi-terstruktur, dalam hal ini maka mula-mula interviewer menanyakan serentetan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu di perdalam dengan tidak terjebak dengan daftar pertanyaan yang sudah disusun sebelumnya, dalam hal ini peneliti belum mengetahui dengan pasti tentang apa informasi yang akan diperoleh.

Dalam metode wawancara ini peneliti mengumpulkan data sebanyak-banyaknya tentang Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah

Dalam Membangun hubungan dengan Staf, Guru, dan Komite madrasah

Data yang akan diperoleh diantaranya adalah:

- a. Keterampilan teknik kepala madrasah dalam membangun *human relations* dengan staf, guru, dan komite madrasah.
- b. Keterampilan komunikasi kepala madrasah dalam membangun *human relations* dengan staf, guru, dan komite madrasah.
- c. Konsep-konsep kepala madrasah dalam membangun *human relations* dengan staf, guru, dan komite madrasah.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara pengambilan data menggunakan barang-barang tertulis misalnya catatan, transkrip, buku-buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat dan agenda yang berhubungan dengan masalah penelitian.¹⁰⁵

Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan karakteristik manajerial yang di gunakan kepala madrasah dalam membangun hubungan dengan guru atau staf dan data yang bersifat dokumentasi lainnya. Data ini berupa catatan-catatan, dokumen, surat-surat, buku-buku dan sebagainya yang berkaitan dengan pengelolaan lembaga pendidikan di MTs Negeri 2 sambirejo Banyuwangi Tahun pelajaran 2018/2019.

¹⁰⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 156

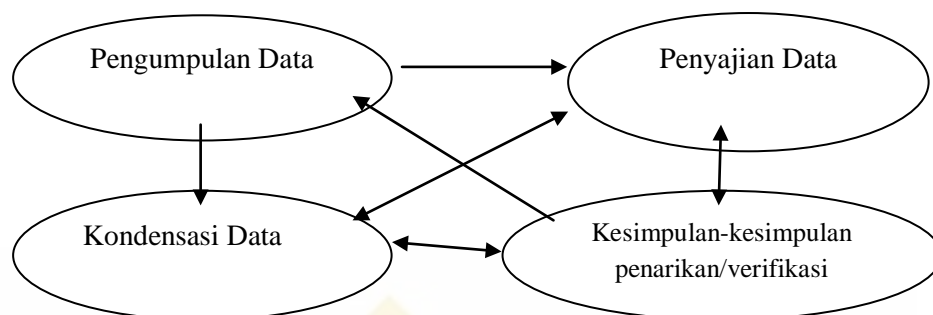
G. Analisis Data

Setelah semua data terkumpul, kemudian data tersebut diolah dan diklasifikasi untuk selanjutnya dianalisis guna memudahkan interpretasi. Analisis ini juga membatasi penemuan-penemuan sehingga data menjadi teratur, tersusun, dan lebih memiliki arti. Agar dapat menafsirkan data dengan baik maka diperlukan adanya ketekunan, ketelitian, kesabaran, dan kreativitas yang tinggi, dalam penelitian ini data yang diperoleh bersifat kualitatif, maka metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif, yaitu ketepatan interpretasi yang tergantung pada ketajaman analisis, objektivitas, sistematis, dan bukan pada statistika dengan menghitung berapa besar probabilitas bahwa peneliti benar dalam interpretasi.¹⁰⁶ Oleh karena itu penelitian ini lebih bersifat deskriptif analitik, yaitu uraian naratif mengenai suatu proses tingkah laku subjek sesuai dengan masalah yang diteliti.

Tujuan dari analisis data deskriptif adalah untuk menggambarkan terhadap semua hasil dilapangan secara sistematis dan faktual yang analisisnya dilakukan melalui empat jalur menurut miles and huberman dan saldana yaitu 1. Pengumpulan data 2. Kondensasi data (*Data condensation*), 3. Penyajian data (*Display data*), 4 Penarikan kesimpulan (*Verivication*). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*)¹⁰⁷. Untuk lebih jelasnya, perhatikan gambar berikut:

¹⁰⁶ Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta

¹⁰⁷ Miles, M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. 2014.*Qualitative Data Analysis*, A. Methods Sourcebook Edition 3. hlm 14



Gambar 3.1: Komponen-komponen analisis data model interaktif (Miles, Huberman dan Saldana)¹⁰⁸

1. Pengumpulan data

Selama peneliti masih melaksanakan pengumpulan data dengan mencari data-data yang dibutuhkan dalam penelitian dengan menggunakan beberapa metode yaitu observasi, wawancara/*interview* dan dokumentasi. Selama waktu pengumpulan data berlangsung disitu sudah terjadi tahapan reduksi, selanjutnya membuat ringkasan dan menelusuri tema yang dibahas. Proses ini berlanjut sampai pasca pengumpulan data dilapangan, bahkan sampai akhir pembuatan laporan sehingga tersusun lengkap.¹⁰⁹

2. Kondensasi data (*condensation data*)

Miles dan Huberman “*Data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions*”. Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut. Pengumpulan data Kesimpulan penarikan/verifikasi

¹⁰⁸ Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis*, ...14

¹⁰⁹ Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditya Media, 2012), hlm. 115.

Kondensasi data Penyajian data¹¹⁰.

a. *Selecting*

Menurut Miles dan Huberman peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis. Informasi-informasi yang berhubungan dengan keterampilan manajerial kepala madrasah dan konteks sosial atau hubungan sosial kepala madrasah dengan seluruh *stakholder* madrasah dikumpulkan pada tahapan ini. Peneliti mengumpulkan seluruh informasi tersebut untuk memperkuat penelitian¹¹¹.

b. *Focusing*

Miles dan Huberman menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra-analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan rumusan masalah. Fokus data pada rumusan masalah yaitu yang pertama keterampilan konseptual kepala madrasah, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan tehnik kepala madrasah dalam membangun *human relations* di MTs Negeri 2 Banyuwangi¹¹².

¹¹⁰ Miles, M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. 2014.*Qualitative Data Analysis*, A. Methods Sourcebook Edition 3. hlm 10

¹¹¹ Miles, M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. 2014.*Qualitative Data Analysis*,....18

¹¹² Miles, M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. 2014.*Qualitative Data Analysis*,....19

c. *Abstracting*

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika data tentang keterampilan manajerial kepala madrasah sudah diperoleh dan jumlah data sudah cukup, data tersebut digunakan untuk menjawab fokus masalah yang di teliti¹¹³.

d. *Simplifying dan Transforming*

Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya. Untuk menyederhanakan data, peneliti menumpulkan data setiap proses dalam pengumpulan data¹¹⁴.

3. Penyajian data (display data)

Penyajian data dalam penelitian adalah proses penyusunan informasi yang kompleks kedalam bentuk yang sistematis, sehingga menjadi lebih sederhana dan selektif serta dapat difahami maknanya. Hal ini dilakukan untuk menentukan pola pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya pemberian kesimpulan dan

¹¹³ Miles, M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. 2014.*Qualitative Data Analysis*,....20

¹¹⁴ Miles, M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. 2014.*Qualitative Data Analysis*,....20

pengambilan tindakan. Sedangkan data yang disajikan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan fokus masalah yang ada dalam penelitian. Dengan adanya penyajian data dapat memudahkan dalam penarikan kesimpulan untuk keperluan selanjutnya.

4. Penarikan kesimpulan (*Verification*)

Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan langkah terakhir dalam kegiatan analisis data dalam penelitian ini. Data yang telah direduksi dan diorganisir dalam bentuk sajian data, kemudian disimpulkan sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian. Setelah melalui berbagai analisis data, maka dilakukan penarikan kesimpulan verifikasi. Hal ini dimaksudkan bahwa makna makna yang muncul dari data harus diuji kebenaran dan kecocokannya.

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan dapat berubah apabila tidak ditemukannya bukti-bukti yang kuat. Akan tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan dalam pengumpulan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dari uraian diatas, maka langkah-langkah yang dilakukan peneliti ialah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi data yang memiliki keterkaitan dengan fokus dan masalah penelitian.
- b. Membuat ringkasan data yang sudah ditemukan

- c. Mengkode data yang sudah ada
- d. Menggolongkan atau mengelompokkan data
- e. Membuat catatan-catatan
- f. Menyusun pertanyaan sesuai dengan pokok permasalahan
- g. Penarikan kesimpulan

Alasan peneliti menggunakan data tersebut adalah untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih valid dan dapat dipertanggung jawabkan.

H. Keabsahan Data

Pada tehnik pengumpulan data Triangulasi diartikan sebagai tehnik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari beberapa tehnik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.¹¹⁵

Untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi tehnik, yaitu:

1. Triangulasi sumber berguna untuk menguji kredibilitas data dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari hasil pengamatan melalui beberapa sumber. mendeteskikan dan mengkategorikan mana pandangan yang sama yang berbeda dan mana yang spesifik dari sumber-sumber yang berupa manusia maupun non manusia.¹¹⁶
2. Triangulasi tehnik berguna untuk mengecek kredibilitas penemuan hasil penelitian, dengan mengecek kredibilitas data menggunakan tehnik pengumpulan data yang berbeda dengan sumber yang sama. Dengan kata

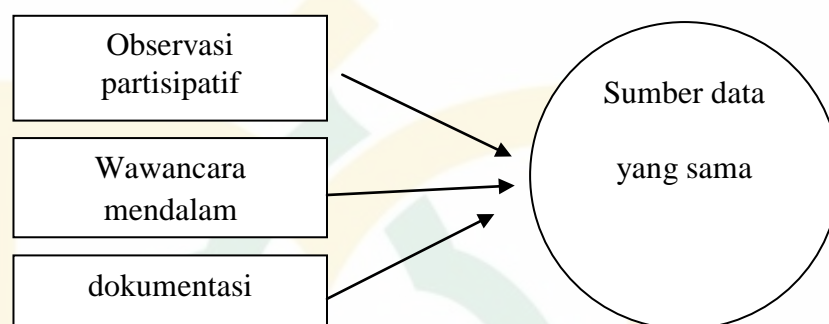
¹¹⁵.Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Cv Alfabeta. 2012), 241.

¹¹⁶.Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif*.(Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,2011),330.

lain dalam tahap ini merupakan tahap verifikasi/memilah-milah data yang cocok dengan objek penelitian.¹¹⁷

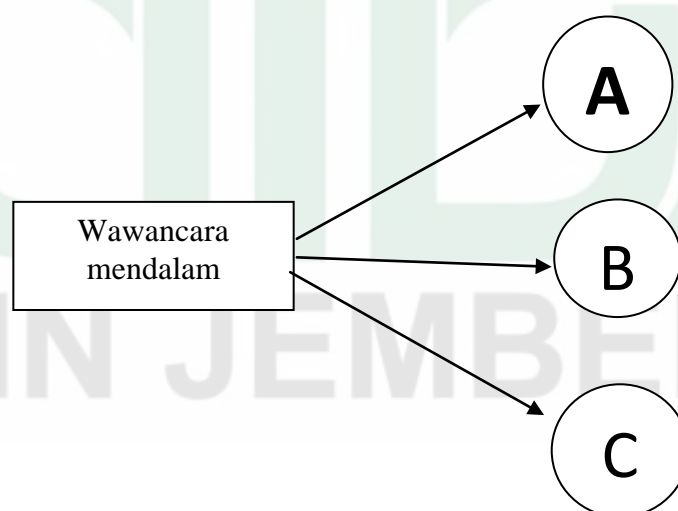
3. Setelah itu baru dilakukan penarikan kesimpulan dari hasil penelitian.

Gambar.3.2 Triangulasi ‘teknik’ pengumpulan data



(Bermacam-macam cara pada sumber yang sama)¹¹⁸

Gambar.3.3 Triangulasi ‘sumber’ pengumpulan data



(Bermacam-macam sumber dengan teknik yang sama)¹¹⁹

¹¹⁷.Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif*.(Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,2011),331.

¹¹⁸ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*.(Bandung: CV. Alfabeta,2014), 84.

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada. Alasan peneliti menggunakan triangulasi sumber dalam penelitian ini ialah agar data yang diperoleh dari beberapa sumber (informan) yang ada terkait dengan keterampilan manajerial kepala madrasah dalam membangun hubungan dengan guru, staf, dan komite madrasah di MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi.

Sedangkan alasan peneliti menggunakan triangulasi teknik dalam penelitian ini adalah agar data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi terkait keterampilan manajerial kepala madrasah dalam membangun hubungan dengan guru, staf, dan komite madrasah di MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi dapat dibandingkan untuk memperoleh kesimpulan data yang lebih baik dan valid pula.

I. Tahap-Tahap Penelitian

Bagian ini menguraikan pelaksanaan mulai dari penelitian pendahuluan, pengembangan desain, peneliti sebenarnya, dan sampai penulisan proposal.

Adapun tahap dalam penelitian yang harus dilakukan oleh peneliti antara lain:

¹¹⁹ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*.(Bandung: CV. Alfabeta,2014), 84.

1. Pra lapangan

a. Menyusun rancangan penelitian

Dalam hal ini sebelum turun langsung kelapangan peneliti mempersiapkan beberapa hal yaitu sebagai berikut:

- 1) Judul penelitian
- 2) Konteks penelitian
- 3) Fokus penelitian
- 4) Tujuan penelitian
- 5) Manfaat penelitian
- 6) Metode pengumpulan data
- 7) Metode analisis data
- 8) Metode uji keabsahan data

b. Mengurus perizinan

Dengan surat pengantar yang ditentukan Prodi, peneliti memohon izin kepada IAIN Jember. Dengan demikian, peneliti telah mendapat perizinan untuk melakukan penelitian dilembaga tersebut.

c. Menjajaki dan menilai lapangan

d. Penjajakan dan penilaian lapangan ini terlaksana dengan baik apabila peneliti sudah terlebih dahulu mengetahui tentang situasi dan kondisi ditempat penelitian tersebut.

e. Menyiapkan perlengkapan penelitian

Menyiapkan instrumen pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian mengenai keterampilan manajerial kepala madrasah dalam

membangun *Human Relations* yakni instrumen observasi, *Interview*, dan dokumentasi.

2. Tahap pekerjaan lapangan

Setelah persiapan dianggap matang, maka tahap selanjutnya adalah melaksanakan penelitian, dalam tahap ini, peneliti mengumpulkan data-data yang diperlukan yaitu dengan menggunakan metode observasi, *Interview*, dan dokumentasi

3. Tahap analisis data

Setelah kegiatan penelitian selesai, peneliti mulai menyusun langkah-langkah berikutnya yaitu menyusun kerangka laporan hasil penelitian dengan menganalisa data yang telah dikonsultasikan kepada dosen pembimbing karena mungkin masih ada yang perlu direvisi untuk mencapai hasil penelitian yang maksimal. Laporan yang sudah selesai siap dipertanggung jawabkan didepan penguji yang kemudian digunakan untuk diserahkan kepada pihak terkait.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Paparan Data Dan Analisis

Paparan data penelitian pada keterampilan manajerial kepala madrasah dalam membangun hubungan dengan guru, staf, dan komite madrasah di MTs Negeri 2 Banyuwangi diperoleh melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Selanjutnya berdasarkan fokus penelitian, maka deskripsi data pada penelitian ini dikelompokkan menjadi:

1. Bagaimana Kepala Madrasah dalam Menerapkan Keterampilan Konseptual dalam Membangun *Human Relations* di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi

Dalam mengelola lembaga atau pendidikan yang menjadi prioritas utama secara konseptual yaitu memberikan pelayanan yang prima terhadap bawahannya terlebih terhadap siswa sebagai subjek dan objek dalam lembaga pendidikan madrasah. Begitu pula dengan MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi, pihaknya terus melakukan upaya demi memberikan pelayanan yang baik kepada siswa. Untuk memberikan pelayanan yang baik kepada komponen lembaga pendidikan tentu perlu adanya perencanaan yang matang agar hasil yang diinginkan oleh organisasi madrasah bisa dicapai dapat secara maksimal.

a. Tahapan perencanaan kepala madrasah dalam membangun *human relations* di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi

Untuk mengembangkan manajemen organisasi di lembaga pendidikan secara optimal diperlukan sistem perencanaan yang baik dalam proses pelaksanaan tugas pendidikan. Perencanaan merupakan rangkaian kegiatan pertama dan utama dalam proses manajemen. Dalam suatu pendidikan formal diperlukan stimulus atau konsep perencanaan yang jitu untuk dipergunakan dalam suatu sistem sehingga menghasilkan output yang telah direncanakan oleh lembaga pendidikan. Dalam hal ini manajemen permadrasahan dituntut untuk terus melakukan perbaikan dan inovasi diberbagai lini pendidikan.

Penyusunan perencanaan pengelolaan madrasah di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi disusun pada awal tahun pelajaran, dengan mengadakan rapat yang diikuti oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, komite madrasah, dan karyawan. Dalam rapat ini yang dibahas adalah seluruh program madrasah kedepannya, diantaranya adalah tentang pengelolaan terkait dengan delapan standar pendidikan yaitu standar isi, standar proses, standar sarpras, standar tenaga pendidik dan kependidikan, standar kelulusan, dan standar penilaian. Terkait dengan perencanaan madrasah yang merupakan kegiatan/bagian dari manajerial Abdul Kholik, selaku kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi menyatakan:

“ Pembuatan atau penyusunan perencanaan madrasah saya lakukan pada awal tahun pembelajaran. Adapun perencanaan

tahunan dibagi menjadi 3 jangka. ada Jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, langkah penyusunan perencanaan yang kami buat dengan mempertimbangkan informasi terkait kondisi madrasah kedepannya bagaimana, dengan melibatkan semua pihak madrasah untuk membentuk tim, tim mempunyai tanggung jawab terhadap keberhasilan program, tahapan pencocokan dengan dengan mengetahui kendala dan alternatif berdasarkan *stakholder*".¹²⁰

Kepala madrasah melanjutkan pemaparannya terkait perencanaan pengelolaan yang dilakukan MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.

"Di MTs Negeri 2 ini, penyusunan perencanaan program madrasah diantaranya adalah pelayanan terbaik kepada siswa, bagaimana siswa dapat berprestasi dan madrasah ini dikenal orang banyak dilaksanakan dalam bentuk rapat kerja. Adapun yang terlibat didalam rapat tersebut adalah saya, wakil kepala madrasah, para guru, karyawan dan komite madrasah. Rapat semacam ini biasanya dilakukan diawal tahun pelajaran baru. Pada rapat awal tahun perencanaan yang kami rapatkan antara lain tentang pengelolaan kurikulum, pengelolaan sarana prasarana, dan tata usaha. Selain itu juga melakukan evaluasi apakah ada perencanaan jangka panjang yang telah direncanakan pada tahun sebelumnya yang belum tercapai atau belum maksimal, sehingga pada tahun ajaran tahun baru ini program tersebut kami perbaiki lagi".¹²¹

Lebih lanjut kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi juga meminta gagasan lain kepada wakil kepala terkait dengan pengelolaan madrasah. Ibu Yuli Isnaini Herawati selaku waka kurikulum di MTs Negeri 2 Desa Sambirejo Kec. Bangorejo kab.

Banyuwangi mengungkapkan:

"Pada setiap rapat madrasah yang membahas tentang rencana penyusunan program-program madrasah, kepala madrasah selalu mengundang para guru, staf karyawan, dan komite

¹²⁰ Abdul Kholik, *Wawancara*, Banyuwangi, 09 November 2018

¹²¹ Abdul Kholik, *Wawancara*, Banyuwangi, 09 November 2018

madrasah. Dalam rapat tersebut kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru, staf untuk menyampaikan gagasannya, terkait dengan pengelolaan madrasah ini, terkadang juga ada serap aspirasi dan informasi dari semua elemen madrasah seperti misalnya satpam usul tentang keamanan madrasah atau tukang kebun yang menyampaikan terkait tentang kebersihan madrasah”.¹²²

Hal senada juga diungkapkan oleh guru mata pelajaran Bahasa Inggris yang menyatakan MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi melakukan rapat formal dengan dewan guru pada awal tahun, pertengahan semester, dan kenaikan kelas. “Dalam hal penyusunan perencanaan program madrasah, kepala Madrasah melakukan rapat dengan guru dan karyawan pada awal tahun ajaran baru, atau ketika pertengahan semester dan rapat sidang kenaikan kelas.”¹²³

Dari uraian wawancara diatas peneliti juga melakukan pengamatan langsung dilapangan dengan mengikuti kegiatan rapat bersama kepala madrasah, guru, dan karyawan di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi dari pengamatan langsung dapat diketahui bahwa kepala madrasah dalam melakukan penyusunan perencanaan pengelolaan madrasah melalui rapat kerja. Setiap awal tahun ajaran baru Kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi melakukan rapat untuk membahas dan menetapkan program-program madrasah ke depannya terkait dengan pengelolaan madrasah yang berdasarkan visi dan misi madrasah. Disela-sela rapat

¹²² Yuli Isnaini , *Wawancara*, Banyuwangi, 20 November 2018

¹²³ Ahmad Musyafa' , *Wawancara* , Banyuwangi, 13 November 2018

tersebut guru diberi kesempatan untuk menyampaikan gagasannya untuk memberikan kontribusi terhadap perkembangan MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.¹²⁴

Adapun pihak-pihak yang terlibat dalam rapat tersebut adalah seluruh civitas akademik meliputi kepala madrasah, wakil kepala madrasah, para guru, karyawan, dan komite madrasah. Sebagai kontrol terhadap seluruh *stakholder* kepala madrasah menyediakan absen daftar hadir rapat kerja penyusunan perencanaan hal ini peneliti peroleh dari dokumentasi rapat MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi di lampiran 1¹²⁵. Yang mana pelaksanaan rapat tersebut dilaksanakan pada awal tahun pelajaran, awal semester dan middle semester.

b. Tahap pengelolaan kepala madrasah dan pengembangan guru dan staf dalam membangun *human relation* di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi

Dalam suatu organisasi perubahan kearah yang lebih baik merupakan aktifitas mutlak yang harus dilakukan oleh kepala madrasah sebagai *top leader*, MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi melakukan perubahan pengembangan madrasah untuk memberikan rasa pembelajaran yang efektif kepada siswa sebagai objek pendidikan. Berikut ini hasil petikan wawancara dengan kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.

¹²⁴ Observasi, MTs Negeri 2, Banyuwangi, 21 November 2018

¹²⁵ Dokumentasi, MTs Negeri 2 Banyuwangi 12 November 2018

“Kami disini melakukan supervisi atau pengecekan terlebih dahulu terhadap guru dan karyawan, jika pekerjaan yang belum baik dalam pengelolaan madrasah ini maka kami memberikan pelatihan kepada yang bersangkutan. Sebenarnya tidak hanya karena itu saja kami memberikan pelatihan kepada guru dan karyawan, untuk memberikan ruang gerak pengetahuan kepada guru, kami memberikan pelatihan *workshop*, dan seminar”.¹²⁶

Senada dengan pernyataan waka kurikulum yang menyatakan bahwa kepala madrasah memberikan semacam pelatihan kepada guru dan karyawan.

“Seluruh pendidik disini termasuk saya yang sering kali mengikuti kegiatan pelatihan, diklat, *workshop* atau seminar. Yang itu semua diperuntukan kepada guru, walaupun kegiatan tersebut bukan kepala madrasah langsung, artinya kepala madrasah mendatangkan orang yang mumpuni bisa dari kantor kemenag atau mungkin dari bapak pengawas madrasah ini yang telah menguasai bidangnya sehingga materi yang disampaikan bisa terarah memotivasi guru dan tidak asal-asalan.”¹²⁷

Semestinya dalam suatu lembaga pendidikan memang harus melakukan perubahan dan pengembangan guna memberikan dampak yang nyata kepada masyarakat, dampak yang nyata dapat dirasakan oleh khalayak, apabila lembaga pendidikan memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang wawasannya luas sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik kepada *stakeholder* dan khususnya kepada siswa. Hal tersebut diungkapkan oleh waka kurikulum selaku pengelola pengembangan kurikulum yang ada di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.

¹²⁶ Abdul Kholik, *Wawancara*, Banyuwangi, 09 November 2018

¹²⁷ Yuli Isnaini, *Wawancara*, Banyuwangi, 20 November 2018

“Kita sering kali mengirimkan delegasi keberbagai kegiatan seperti workshop, seminar, pelatihan dan pendidikan. Baru-baru ini kami dan madrasah mendeliasikan guru-guru untuk mengikuti pelatihan kurikulum 2013, mengingat kurikulum 2013 dianggap mampu untuk memberikan rangsangan yang positif kepada siswa. Dan yang terpenting dari kurikulum 2013 tersebut merupakan anjuran dari pemerintah dan kami sebagai pelaksana dilapangan harus mengikuti regulasi tersebut, oleh karena itu kami dan madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan kurikulum 2013 tersebut.¹²⁸

Pemamparan diatas menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki keinginan yang kuat untuk menjadikan suasana madrasah dinamis dalam perubahan dan perkembangan. Oleh karena itulah kepala madrasah MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi melakukan upaya-upaya untuk mengembangkan madrasah tersebut dengan mengikutsertakan guru dan karyawan dalam berbagai kegiatan ilmiah, seperti *workshop*, seminar, pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut dilakukan untuk kemajuan dunia pendidikan khususnya MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi. Dari pemaparan hasil wawancara diatas peneliti juga melakukan memperoleh data dokumentasi dari para guru setelah melakukan pelatihan atau seminar para guru mendapatkan sertifikat yang peneliti sertakan pada lampiran²¹²⁹.

Kepala madrasah sebagai manager harus memiliki keinginan yang keras untuk mengembangkan lembaga yang di kelolanya. Selain itu, sebagai kepala madrasah harus memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan pengembangan terhadap kemajuan madrasah. Dari tuntutan

¹²⁸ Yuli Isnaini, *Wawancara*, Banyuwangi, 20 Nopember 2018

¹²⁹Dokumentasi, MTs Negeri 2 Banyuwangi 12 November 2018

tersebut MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi terus mencari ide-ide untuk mengembangkan hasil pendidikan madrasah yang mampu bersaing sehat dalam berbagai kompetisi dengan madrasah lain. Sebagaimana yang diungkapkan kepala MTs N 2 Sambirejo Banyuwangi.

“Kami sebagai kepala madrasah bertekat untuk membuat madrasah ini dikenal oleh masyarakat luas khususnya masyarakat Banyuwangi. Dengan demikian saya mencoba mengadakan event atau kegiatan seperti olimpiade untuk mengenalkan madrasah ini, karena hanya dengan cara inilah orang akan banyak mengenal MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi ini. Tidak sebatas itu untuk meningkatkan kemampuan bakat siswa kami juga membuka keterampilan seluas-luasnya untuk para siswa-siswi agar mengikuti kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan bakat masing-masing ada banyak pilihannya dengan didampingi pembimbing yang mumpuni para siswa dipersilahkan untuk memilih salah satu kegiatan ekstra”¹³⁰

Informasi yang sama juga diungkapkan oleh waka kurikulum bahwa kepala madrasah telah melakukan berbagai terobosan dalam mengelola pendidikan madrasah. “Lebih lanjut waka kurikulum mengatakan bahwa dari berbagai terobosan tersebut kepala madrasah terus melakukan pengembangan terhadap eksistensi Madrasah Tsanawiyah ini.”¹³¹

Dari paparan waka kurikulum diatas menandakan bahwa minat minat masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya masih terliat rendah, sehingga membutuhkan inovasi-inovasi dan terobosan guna mendobrak minat masyarakat terhadap MTs Negeri 2 Sambirejo

¹³⁰ Abdul Kholik, *Wawancara*, Banyuwangi, 09 November 2018

¹³¹ Yuli Isnaini, *Wawancara*, Banyuwangi, 20 November 2018

Bangorejo Banyuwangi. Dengan adanya trobosan seperti mengadakan lomba baik akademis maupun non akademis ini memungkinkan minat para calon siswa akan masuk ke MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi akan semakin meningkat. Kemudian kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi tidak hanya berhenti disitu untuk mengembangkan dan mengelola madrasah, pihak menggembelng siswa-siswi dengan membuka Pelatihan Prestasi, sebagaimana yang dipaparkan oleh Waka Kurikulum:

“Kemudian madrasah membuka pelatihan prestasi untuk menampung siswa yang memiliki kemampuan yang lebih agar kemampuan yang dimiliki oleh siswa dapat tercapai, kalau siswa tersebut mampu akan kita kembangkan potensi yang dimiliki oleh siswa tersebut sehingga betul-betul maksimal, siswa kelas IX terutama, mereka wajib mengikuti bimbel hingga Ujian nasional selesai. Dan akhirnya terwujud sedikit demi sedikit sehingga MTs ini mulai dikenal banyak orang. Hampir disetiap event kita beri kesempatan kepada siswa untuk mengikuti lomba, karena dengan mengikuti lomba itu akan ada pengalaman bagi siswa, ketika siswa memiliki pengalaman pasti dievent berikutnya para siswa akan mampu bersaing dengan madrasah-madrasah lain. nah dengan dibukanya kelas bina prestasi sebenarnya diluar prediksi kita. Ditahun ketiga dari menjabatnya kepala madrasah, kita menargetkan siswa-siswi kami untuk terus berprestasi.¹³²

Dari pemaparan waka kurikulum diatas membuktikan bahwa kepala madrasah memiliki jiwa kepemimpinan yang mumpuni untuk mengembangkan lembaga pendidikan permadrasahan. Terbukti dengan membuka pelatihan prestasi mampu menciptakan siswa-siswi MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi memiliki prestasi sampai

¹³² Yuli Isnaini. *Wawancara*, Banyuwangi, 20 November 2018

ditingkat kabupaten. Hal dibuktikan dengan dokumentasi siswa berprestasi yang diarsipkan oleh waka kurikulum.

Hal tersebut dilakukan oleh kepala madrasah sebagai bentuk tanggung jawab kepada institusi dan kepada seluruh masyarakat yang telah ikut memberi sumbangsih terhadap perkembangan pendidikan yang ada di Indonesia ini. Melalui perbaikan kurikulum yang baik maka akan menciptakan siswa-siswa yang dapat diandalkan dimasa yang akan datang. Pernyataan di atas penulis cantumkan prestasi siswa MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi dari hasil dokumentasi dalam lampiran 3.¹³³

Dalam proses pengembangan madrasah diperlukan adanya sinergisitas antara pihak pengelola madrasah dengan masyarakat sekitar dengan tujuan mendapatkan ide-ide dari masyarakat demi keberlangsungan dan kemajuan madrasah. Dengan demikian maka madrasah dalam hal ini adalah MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi akan memiliki banyak mitra dalam menampung ide-ide guna mengembangkan madrasah sebagaimana yang diungkapkan bapak

Meseri Ma'ruf selaku komite madrasah sebagai berikut:

“Madrasah selalu melibatkan tokoh masyarakat, wali murid dalam mengembangkan lembaga ini dengan tujuan mempererat persaudaraan sekaligus meminta kontribusi terkait dengan pengembangan madrasah. Karena kemajuan madrasah ini juga bergantung dari sumbangsih pemikiran dari masyarakat juga, yang memiliki kepedulian terhadap madrasah ini. Selain pihak madrasah melakukan komunikasi dengan masyarakat, kami

¹³³ Dokumentasi, MTs Negeri 2, Banyuwangi, 12 November 2018

yang didalam juga melakukan berbagai terobosan untuk pengembangan madrasah yang lebih baik.”¹³⁴

Terkait adanya sinergisitas antara pihak madrasah dengan masyarakat menjadi dalam mengembangkan madrasah, diperkuat oleh pernyataan waka humas yang menjembatani hubungan antara pihak madrasah dengan masyarakat. Berikut pernyataan waka humas MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi “Dalam mengembangkan madrasah tentunya kami selaku pihak pengelola tidak bisa menutup mata, karena terkadang ide tersebut muncul dari pikiran orang lain, yang sebenarnya tidak memiliki banyak kepentingan terhadap madrasah ini. Inilah gunanya kepala madrasah melakukan interaksi dengan pihak masyarakat, dengan demikian masyarakat akan semakin peduli terhadap madrasah ini.”¹³⁵

Dari paparan diatas dapat diketahui bahwasanya kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi melakukan upaya pengembangan madrasah dengan melibatkan komponen yang ada diluar madrasah untuk menampung ide-ide yang bagus. Dengan adanya hubungan yang baik dengan pihak antara kepala madrasah dengan masyarakat akan menambah pesatnya perkembangan dan kemajuan madrasah serta membuka kegiatan ekstrakurikuler guna untuk mengembangkan bakat siswa-siswi MTs Negeri 2 Banyuwangi sebagai

¹³⁴ Meseri Ma'ruf, *Wawancara*, Banyuwangi, 12 November 2018

¹³⁵ Hafidz Azizi, *Wawancara*, Banyuwangi, 24 Oktober 2018

dokumentasi penulis sajikan daftar kegiatan ekstrakurikuler siswa-siswi beserta pembimbing ekstra pada lampiran 4.¹³⁶

c. Tahap evaluasi kepala madrasah dalam membangun *human relation* di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi

Evaluasi di lembaga pendidikan sangat diperlukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan pengelolaan yang telah dilakukan oleh waka, guru, staf dan karyawan dalam melakukan tugasnya. Apakah kinerjanya tersebut sudah sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati atau tidak. Ada beberapa langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, yang biasanya dengan mengecek pos-pos yang terkait dengan pengelolaan, (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi tindak lanjut yang dibicarakan bersama dengan pihak-pihak terkait.

“Saya selalu melakukan pengawasan dan menilai kinerja guru, waka staf dan karyawan. Salah satu bentuk penilaian yang saya lakukan terhadap guru ataupun staf yaitu dengan cara mengunjungi kemasing-masing tempat kerjanya, kalau guru itu dikelas maka saya lihat dikelas, saya cek kelengkapan perangkat mengajarnya, metodenya, materi yang disampaikan dll. Kalau berkaitan dengan waka maka saya datang dirungannya. Dan saya lihat apa saja program yang telah dilaksanakan dan yang belum dilaksanakan. Dan saya tidak segan untuk memberikan *reward* kepada siapapun yang memiliki prestasi dalam memberikan kontribusinya terhadap pengelolaan madrasah ini dan pemberian *reward* ini tidak selalu berbentuk materi tetapi bisa juga berbentuk jasa atau jabatan misalnya”.¹³⁷

¹³⁶ Dokumentasi MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi,

¹³⁷ Abdul Kholik, *Wawancara*, Banyuwangi, 09 November 2018

Aktifitas evaluasi yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi merupakan langkah yang lumayan baik mengingat tanpa adanya pengawasan yang baik dari seorang manajer mustahil suatu organisasi dapat berjalan dengan baik. Pernyataan tersebut diungkapkan oleh waka kurikulum.

“Kepala madrasah melakukan pengawasan atau evaluasai kepada kami selaku bawahan dengan mendatangi kami secara tiba-tiba. Jujur sebenarnya hal itu membuat kami khawatir. Oleh karena sebab kami para guru harus selalu siap dengan segala kemungkinan yang akan terjadi jika kepala madrasah tiba-tiba datang. Namun saya yakin itu semua demi kebaikan kami dan para guru”.¹³⁸

Dari hasil wawancara selanjutnya penulis melakukan pengamatan langsung dengan mendatangi ke lokasi MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi dengan menggunakan jas almamater IAIN Jember peneliti menemui karyawan staf TU dan sebagian guru di MTs Negeri 2 Banyuwangi. Di lokasi madrasah peneliti melihat kepala madrasah sedang melakukan evaluasi secara formal pada berbagai program kegiatan madrasah yang telah direncanakan sebelumnya dengan melalui rapat bersama dengan seluruh stakeholder dan komponen guru yang ada di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi. Hal ini perlu dilakukan sebagai tugas dari kepala madrasah selaku manajer suatu lembaga pendidikan¹³⁹.

Bentuk pengawasan atau evaluasai kepala madrasah menjadi hal yang mutlak dilakukan oleh seorang kepala madrasah, kepala madrasah

¹³⁸ Yuli Isnaini, *Wawancara*, Banyuwangi, 20 November 2018

¹³⁹ Obeservasi, MTs Negeri 2, Banyuwangi, 26 Oktober 2018

melakukan evaluasi secara formal dan berkala kepada seluruh guru yang ada disini, baik itu terkait dengan pengajaran, pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan, dengan maksud dan tujuan supaya pelayanan yang ada di madrasah ini menjadi lebih baik.

Di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi Kepala Msdrasah telah melakukan evaluasi sendiri terhadap bawahannya. Begitu pula dengan satuan kerja yang ada di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi telah melakukan evaluasi terhadap para pelaksana kegiatan sebagaimana yang telah di paparkan oleh kepala Tata Usaha:

“Menurut saya kepala madrasah telah melakukan evaluasi secara individual terlebih dahulu artinya bukan global dari seluruh pelaksanaan itu sudah di laksanakan yaitu dengan cara bertanya atau meminta bukti laporan pelaksanaan. Jadi untuk melihat atau memonitoring hasil dari seluruh rangkaian proses pelaksanaan kita biasa melihatnya di akhir tahun setelah seluruh kegiatan usai dilaksanakan, sampai sejauh mana kegiatan yang telah dilaksanakan, dari itu kita bisa melihat apa kekurangannya dan penyebabnya dan faktor-faktornya. Misalnya Si A targetnya sekian, terealisasi sekian dan tidak tercapainya sekian, apa penyebabnya? baru bisa diketahui faktornya misalnya karena kendala laporan masing-masing atau karena laporan dari petugas operatornya, karena masih banyak faktor, namun kalau masih individual ke masing-masing pelaksana kegiatan sudah dilaksanakan, karena tidak mungkin bisa dimasukkan dalam silabi kalau tidak segera membuat laporan, misalnya katakanlah kegiatan baris berbaris, apa saja kebutuhannya nanti itu dimasukkan satu persatu dalam laporan, misalnya untuk ini sekian, konsumsi sekian dll. Jadi evaluasi dari TU sendiri, karena sistemnya di pemerintahan Negara kita ini misalnya kita, kita diberi uang muka kerja atau uang muka persediaan, Jadi misalnya Negara memberi dana atau uang untuk pembangunan madrasah, sebelum uang atau dana itu tadi habis dibelanjakan kita tidak akan bisa meminta lagi sebelum ada LPJ nya..”¹⁴⁰

¹⁴⁰ Masduki, *Wawancara*, Banyuwangi, 26 Oktober 2018

Pernyataan tersebut diperkuat waka kurikulum yang menyatakan

bahwa:

“Kegiatan pelaporan untuk evaluasi siswa ini dilakukan setiap semester kan ada UTS, maka disitu juga kita melaporkan ke orang tua, kemudian setelah akhir semester kita juga melaporkan pada orang tua hasil kegiatan pembelajarannya melalui raport, kemudian ada mit semester genap juga begitu, kenaikan kelas juga begitu, itu bagian kita untuk melaporkan pada orang tua terkait dengan pendidikan, kemudian juga mengevaluasi program-program di acara awal seperti taaruf kemarin pertemuan komite dengan orang tua wali, di situ menyampaikan program-program dan nanti di akhir tahun di undang lagi pada waktu pembagian raport skenaikan kelas disitu kita juga melaporkan untuk dievaluasi. Kemudian kalau untuk masing-masing pegawai dan guru pelaporannya sebenarnya pada saat kita melakukan kegiatan kita wajib membuat LPJ, karena itu bagian dari kita melaporkan di setiap bidang.¹⁴¹

Evaluasi individu atau madiri juga dilakukan oleh waka sarana dan prasarana sebagai bentuk tanggung jawab dan untuk mengetahui kebutuhan madrasah. Berikut pernyataan yang disamapikan oleh waka sarana dan prasarana:

“Disini saya selaku waka sarana prasarana melakukan pengecekan terhadap barang yang berkaitan dengan madrasah. Sebagai contoh misalnya media pembelajaran, madrasah ini membutuhkan LCD, papan tulis dan spidol. Maka kami melakukan pengecekan terhadap terhadap kebutuhan madrasah dan melakukan pendataan guna memberikan laporan kepada pihak atasan. Kemudian kamimenginventarisir barang-barang yang berkaitan dengan madrasah karena barang-barang tersebut adalah milik negara yang pada akhirnya akan di monitoring atau dievaluasi oleh pihak-pihak terkait. Oleh karena sebab itu kami melakukan evaluasi terhadap barang-barang (sarana) tersebut pada awal dan akhir semester”.¹⁴²

¹⁴¹ Yuli Isnaini, *Wawancara*. banyuwangi, 20 November 2018

¹⁴² Thoyib Arifin, *Wawancara* , Banyuwangi, 2 November 2018

Dari penjelasan kepala madrasah diatas dapat dipaparkan bahwasanya evaluasi yang dilakukan terhadap pengelolaan di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi yaitu melalui supervisi, yang pelaksanaanya terbagi menjadi dua, Yaitu: (1) supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah dan (2) supervisi yang dilakukan oleh pengawas.

Selain itu penulis melakukan observasi, kepala madrasah juga melakukan evaluasi kepada semua bawahan-bawahannya, guna mengetahui kekurangan-kekurangan diberbagai lini. Dalam aktivitas evaluasi ini kepala madrasah melakukan pengecekan secara individu yang berkelanjutan, artinya evaluasi akan terus dilaklukan kepada semua satuan kerja yang ada di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.¹⁴³

Evaluasi yang ada di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi tidak hanya dilakukan oleh kepala madrasah saja, akan tetapi dilakukan oleh semua waka termasuk tata usaha. Semua satuan kerja malakukan pengevaluasian kepada anggotanya sebaga bentuk pertanggungjawaban (LPJ) dari aktifitas yang telah dilaksanakan. Terdapat pada lampiran 5.¹⁴⁴

¹⁴³ Observasi, MTs Negeri 2, Banyuwangi, 21 Oktober 2018

¹⁴⁴ Dokumentasi, MTs Negeri 2, Banyuwangi, 12 November 2018

2. Bagaimana keterampilan hubungan manusiawi (*Human Skill*) dalam membangun *Human Relations* di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi

Di Keterampilan manusiawi dalam hal ini di tekankan pada Kemampuan berkomunikasi karena penting dalam konteks manusiawi dan merupakan faktor yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi pendidikan. Kemampuan berkomunikasi akan menambah produktifitas bagi diri pribadi ataupun lembaga. Ada beberapa aspek penting dalam komunikasi organisasi yang mencakup komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal mengacu pada komunikasi yang mengikuti garis komando resmi atau atau bagian dari komunikasi yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan. Sedangkan komunikasi informal merupakan komunikasi organisasi yang tidak didefinisikan oleh hirarki struktur organisasi. Keterampilan berkomunikasi menjadi sangat penting bagi seorang kepala madrasah untuk menyampaikan informasi-informasi baik bersifat mendesak ataupun kondisional.

a. Teknik Komunikasi Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi

Berdasarkan wawancara dengan bapak kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi bahwa dirinya menganggap semua stakeholder adalah teman.

“Saya menganggap semua guru itu adalah teman dan saya tidak memfungsikan diri sebagai kepala, karena kepala madrasah itu juga guru hanya saja memiliki tugas tambahan menjadi kepala, jadi saya tetap harus menjadi guru semua dewan guru

merupakan teman sebaya, makanya saya tidak pernah resmi-resmian dalam berkomunikasi hanya ada satu kelemahan saya tidak bisa berkomunikasi baik dengan guru-guru perempuan”.¹⁴⁵

Dari paparan kepala madrasah bahwa pihaknya menganggap semua guru merupakan teman sehingga dalam melakukan komunikasi dan interaksi tidak ada kecanggungan antara kepala madrasah dengan guru, walaupun dirinya memiliki keterbatasan apabila berkomunikasi secara individu dengan guru sebaya. Namun dirinya tetap melakukan komunikasi.

“Saya terus melakukan komunikasi entah melalui rapat dan sesekali saya menjenguk guru dan mengajak berkomunikasi membahas apa yang belum dierjakan dan hampir setiap hari saya jagongan dengan guru-guru walaupun kadang-kadang teman-teman itu tidak sadar kalau saya sedang mengawasi, hal ini saya lakukan untuk menggali informasi untuk memperbaiki apa yang belum baik dimadrasah ini”.¹⁴⁶

Pola komunikasi kepala madrasah bersifat kekeluargaan sehingga dalam pencarian informasi yang akurat di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi diketahui dengan seksama. Selain metode komunikasi kekeluargaan kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi menggunakan komunikasi formal dan informal, mengingat aktivitasnya adalah mengelola sebuah organisasi.

“Saya melakukan komunikasi formal dengan bawahan saya sesuai dengan regulasi yang ada seperti garis struktural organisasi, kalau informasi itu berkaitan dengan aturan pemerintah ya saya menyampaikan gagasan tersebut melalui forum rapat guru atau rapat waka saja. Kalau informasi itu bersifat mendesak ya maka saya panggil semua guru yang ada

¹⁴⁵ Abdul Kholik, *Wawancara*, Banyuwangi, 24 November 2018

¹⁴⁶ Abdul Kholik, *Wawancara*, Banyuwangi, 24 November 2018

disini. Akan tetapi sebaliknya kalau tidak perlu pembahasan serius ya saya hanya berkomunikasi santai saja dengan cara berkomunikasi secara kekeluargaan tadi”¹⁴⁷

Informasi yang sama peneliti dapatkan dari waka kurikulum bahwa kepala madrasah dalam melakukan komunikasi menggunakan pendekatan structural (formal) dimadrasah dan pendekatan kekeluargaan (informal) diluar madrasah dalam mengelola lembaga ini. Dengan pola komunikasi seperti ini akan mempermudah jalinan keakraban diantara guru dan kepala madrasah.

“Yang saya perhatikan selama ini kepala madrasah melakukan komunikasi dengan menggunakan pendekatan kekeluargaan terkadang mendatangi guru tersebut secara langsung dan berdiskusi itu sering dilakukan oleh kepala madrasah, akan tetapi kepala madrasah tidak lantas lupa akan komunikasi secara kedinasan, ketika ada informasi dari pemerintah maka beliau menggunakan komunikasi secara formal seperti halnya kepala madrasah yang lain”.¹⁴⁸

Selain waka kurikulum yang memberikan pernyataan, waka kesiswaan juga memberikan pernyataan bahwasanya kepala madrasah melakukan interaksi dan berkomunikasi dengan para guru dan waka dengan menggunakan teknik komunikasi formal dan non formal.

“Kami para waka melihat dan mengamati kepala madrasah melakukan komunikasi dengan guru melalui rapat kedinasan atau pertemuan langsung antar guru dan waka dan diajak berkomunikasi dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan madrasah, kemudian informasi tersebut disampaikan semuanya secara gamblang kepada guru”.¹⁴⁹

Dari pernyataan waka kesiswaan tersebut muncul rasa penasaran peneliti terkait dengan pola komunikasi yang dilakukan

¹⁴⁷ Abdul Kholik, *Wawancara*, Banyuwangi, 24 November 2018

¹⁴⁸ Yuli Isnaini, *Wawancara*, Banyuwangi, 20 November 2018

¹⁴⁹ Subandi, *Wawancara*, Banyuwangi, 27 November 2018

kepala Madrasah. Peneliti menggali informasi dari komite madrasah yang menyatakan bahwa pola komunikasi yang dipergunakan oleh kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi terorganisir bahkan dengan kordinasi komunikasi yang baik.

“Menurut saya kepala madrasah komukasinya itu bagus dibanding dengan kepala madrasah sebelumnya. Komunikasi yang dilakukan baik di dalam lingkungan madrasah atau diluar madrasah sangat bagus salah satu diantaranya menentukan guru atau pegawai memang yang memiliki kompetensi bagus dan loyal terhadap madrasah tidak memandang kenal dekat atau tidak pokoknya orang tersebut profesional maka akan diberikan mandat kepada orang tersebut”.¹⁵⁰

Informasi tentang komunikasi kepala Madrasah tersebut juga diungkapkan oleh waka sarana prasarana, bahwa ketika membuat keputusan melihat kondisi sesungguhnya, terbukti dengan pengadaan fasilitas madrasah selalu berkonsultasi dengan pihak waka sarana prasanana.

“Kepala madrasah ketika ada sarana prasarana yang dibutuhkan atau misalnya ada karyawan yang membutuhkan alat-alat kantor seperti sapu, spidol, kotak sampah atau kipas dan lain-lain beliau pasti memberikan informasi kepada saya semuanya karena saya sebagai waka sarana prasarana maka itu menjadi tugas kami untuk memenuhi hal-hal tersebut. Sehingga hal tersebut memudahkan kami juga untuk melakukan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasinya terhadap pengadaan barang-barang yang dibutuhkan madrasah, dan ketika pelaporan terkait sarana prasaranapun itu mempermudah saya untuk menginventarisir barang-barang yang sudah dimiliki madrasah”.¹⁵¹

Berdasarkan informasi dari stakeholder MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi diatas menggambarkan bahwa pola

¹⁵⁰ Meseri Ma'ruf, *Wawancara*, Banyuwangi, 12 November 2018

¹⁵¹ Thoyib Arifin, *Wawancara* Banyuwangi, 20 November 2018

komunikasi kepala madrasah dengan menggunakan dua jalan yaitu sistem struktural dan sistem kekeluargaan dan hal ini dilakukan dengan baik oleh kepala madrasah. Hal tersebut dibuktikan dengan pengangkatan waka kepala madrasah dengan menunjuk guru yang berprestasi diberikan pengangkatan sebagai *reward* yang berupa jasa, setelah ditunjuk guru berprestasi kemudian dirapatkan dengan semua guru agar disepakati bersama. Hal tersebut diungkapkan oleh kepala TU bahwa kepala madrasah memilih wakilnya bukan atas dasar pilihannya sendiri melainkan secara demokratis dirapatkan bersama.

“Kepala madrasah ini memilih wakilnya sesuai dengan kapasitas kemampuan guru tidak karena seleranya sendiri tetapi memang guru tersebut memiliki prestasi, dan setelah ditunjuk kepala kemudian dirapatkan bersama-sama sehingga tidak terjadi mis komunikasi yang bisa menimbulkan keirihatian gur-guru yang lain”¹⁵².

Pernyataan diatas senada dengan apa yang disampaikan oleh Ahmad Musyafa’ selaku guru mata pelajaran bahwa kepala madrasah dalam mengambil keputusan sesuai dengan keinginannya tetapi kemudian dirapatkan bersama oleh dewan guru.

“Kepala madrasah ini memang pintar tidak dari segi keilmuan saja, namun dari segi berinteraksi dan bergaul juga baik, pernah kita diundang rapat untuk membahas tentang pengelolaan MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi ini, dan kami benar-benar difahamkan untuk bisa membawa madrasah ini lebih baik sesuai dengan visi misi madrasah sehingga yang awalnya kami bimbang kami menjadi yakin setelah mendengar semua alasan yang telah dipaparkan kepala madrasah , sehingga dalam rapatpun diisepakati dengan kesepakatan bersama meski

¹⁵² Masduki, *Wawancara* , Banyuwangi, 20 November 2018

ada usulan usulan ringan dari guru-guru lain itu tetap semuanya ditampung dan dipertimbangkan.”¹⁵³

Informasi dari Ahmad Musyafa’ tersebut diperkuat oleh apa yang disampaikan Hafidz Azizi yang menyatakan bahwa Kepala MTs sangat cakap dalam bergaul dan sosialisasi, pasalnya dia hanya banyak berkomunikasi dengan orang-orang yang sejalan saja.

“Kalau menurut saya kepala madrasah memang cakap dalam melakukan komunikasi dengan bawahan. Sepengalaman saya selama disini beliau beliau selalu komunikasi dengan semua guru bahkan berulang kali komunikasi langsung dengan saya sehingga saya tidak ragu lagi memang komitmen kepala madrasah ini sangat tinggi”¹⁵⁴

Dari informasi tersebut, terus dilakukan penggalian data kepada guru terkait dengan pola komunikasi yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi. Menurut Subandi Winoto. kepala madrasah memiliki perhatian dalam hal komunikasi dengan bawahan, berikut pernyataan dari beliau.

“Nah kalau dari segi komunikasi memang kepala madrasah memiliki perhatian yang lebih, karena kepala madrasah tidak ingin ada hal yang kurang dari madrasah disebabkan minimnya komunikasi. sehingga seringkali kepala madrasah itu mengambil kebijakan ataupun keputusan itu tepat meskipun keputusan itu langsung karena memang sebelumnya kepala madrasah sudah menanyakan masalahnya”¹⁵⁵

Apa yang disampaikan oleh para guru di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi tersebut memang benar adanya. Berdasarkan pengamatan langsung peneliti memang antara kepala madrasah dengan guru yang satu dan guru yang lain terjalin

¹⁵³ Ahmad Musyafa’, *Wawancara*, Banyuwangi, 24 Oktober 2018

¹⁵⁴ Hafidz Azizi, *Wawancara*, Banyuwangi, 19 Oktober 2018

¹⁵⁵ Subandi Winoto, *Wawancara*, Banyuwangi, 20 Oktober 2018

komunikasi dan berinteraksi dengan baik, sehingga dilingkungan madrasah tidak teasa terkotak-kotak.

Dari berbagai keterampilan berkomunikasi kepala madrasah yang telah dipaparkan oleh para guru tersebut diatas ini berdampak baik pada prestasi siswa, buktinya pada periode kepemimpinan kepala Madrasah tersebut banyak prestasi yang telah diraih oleh para siswa, prestasi yang diraih yang banyak ditingkat kabupaten.

Kemudian peneliti terus melakukan penggalian data terhadap dampak dari keterampilan komunikasi kepala madrasah, karena kepala madrasah memiliki keterampilan yang dikatakan aktif dalam hal berkomunikasi dengan bawahan sehingga semangat guru pun terus meningkat melaksanakan tugas dan fungsinya. Artinya profesionalisme yang dimiliki oleh para dewan guru di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi berjalan dengan baik, sebagaimana yang disampaikan oleh Subandi Winoto.

“Menurut saya kepala madrasah memiliki keterampilan yang baik dalam berkomunikasi dengan bawahan, dan itu sangat berpengaruh terhadap profesionalisme guru. Karena guru sudah mengerti akan tugasnya masing-masing ditambah dorongan dari kepala madrasah”.¹⁵⁶

Hal senada juga diungkap oleh salah satu guru mata pelajaran

Bahasa Inggris yang menyatakan bahwa :

Guru-guru disini (MTs N 2 Sambirejo) ini memiliki tekad yang kuat untuk menjadikan siswa meraih prestasi yang dapat membanggakan madrasah. Saya melihat disini para dewan guru melakukan tugas profesionalismenya secara baik sesuai dengan

¹⁵⁶ Subandi Winoto, *Wawancara*, Banyuwangi, 22 Oktober 2018

visi-misi dan tujuan MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.¹⁵⁷

Dari paparan data diatas peneliti melakukan pengamatan langsung dengan melihat kepala madrasah langsung. dalam melakukan teknik berkomunikasi dengan siswa kepala madrasah mampu menempatkan diri dalam komunikasi tersebut sebagaimana yang saya lihat ketika upacara bendera yang selalu di laksanakan pada hari senin dan hari-hari nasional di sana kepala madrasah langsung menyampaikan segala sesuatu terkait dengan lembaga kedepannya, Kepala madrasah selalu menjalin hubungan interaksi dan teknik berkomunikasi sehingga profesionalisme guru terus menjadikan para siswanya berprestasi selalu meningkat¹⁵⁸. Hal ini diperkuat dengan dokumentasi data yang kami peroleh dan peneliti sajikan pada lampiran 6.

Selain itu kepala madrasah juga melakukan komunikasi dengan masyarakat atau wali murid di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi tersebut pada tiap bulannya mengadakan pengajian yang di dalamnya di selipkan visi misi serta evaluasi lembaga oleh kepala madrasah hal tersebut kami peroleh dari dokumentasi pada lampiran 6.

¹⁵⁷Ahmad Musyafa', *Wawancara*, Banyuwangi, 24 Oktober 2018

¹⁵⁸Observasi, MTs N 2 Sambirejo, Banyuwangi, 21 November 2018

b. Teknik Koordinasi Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi

Setelah melakukan teknik berkomunikasi kemudian peneliti melanjutkan pada teknik koordinasi. Secara teori kepala madrasah perlu melakukan koordinasi dengan para guru yang ada dilembaga yang dipimpinnya. Berdasarkan informasi dari kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi bahwa kepala madrasah melakukan pola koordinasi melalui rapat.

“Kami melakukan rapat-rapat kecil, artinya manakala ada kepentingan yang sifatnya segera dan cepat maka kami rapat diruang guru. Tidak usah terlalu nunggu lama, sebab permasalahan yang ada dan itu membutuhkan kesepakatan kalau tidak segera dirapatkan akan menjadi masalah. Misalkan saya ada informasi penting terkait dengan guru terkait dengan tugas langsung saya informasikan”.¹⁵⁹

Pola koordinasi yang dilakukan oleh kepala madrasah berdasarkan informasi langsung bahwa dirinya melakukan rapat dengan *stakeholder* yang ada. Jika itu berkaitan dengan guru maka kepala madrasah akan rapat dengan guru dan jika kepentingan tersebut berkaitan dengan waka (wakil kepala) maka kepala madrasah akan memanggilnya waka tersebut keruangnya. Hal senada juga diungkapkan oleh waka humas MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi

“Kepala madrasah melakukan koordinasi dengan waka, mengingat waka merupakan wadah untuk menyampaikan informasi kepada guru sehingga koordinasi kepala madrasah sesuai garis koordinasinya. Suatu ketika ada keperluan study

159 Abdul Kholik, Wawancara Banyuwangi, 24 November 2018

banding ke luar daerah kepala madrasah langsung menghubungi kami untuk diajak membahasnya karena saya sebagai humas jadi semua yang berhubungan dengan informasi keluar dilimpahkan kesaya dan itu sudah menjadi tanggung jawab saya.”¹⁶⁰

Dari pernyataan waka humas tersebut peneliti terus melakukan penggalian data terkait dengan dengan teknik kordinasi kepala madrasah kepada beberapa staf guru untuk mendapat informasi yang akurat. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu guru bahwa pola koordinasi yang dilakukan kepala madrasah tersebut bersifat komunikasi dua arah dengan personil madrasah dan dengan anggota diluar madrasah.

“Nah sekarang kalau ada kegiatan tertentu yang terlibat terlibat orang-orang tertentu yang dipilih kepala madrasah kemudian disepakati bersama, dan sebagian guru juga dilibatkan dan dimintai pendapat dalam kegiatan tersebut, sehingga kepala madrasah selalu menyampaikan kepada guru kalau madrasah akan mengadakan kegiatan. Jadi ketika akan ada kegiatan apa ada alat-alat yang datang guru rata-rata tau akan ada kegiatan apa karena sudah di rapatkan bersama meski tidak rapat resmi biasanya ada undangan atau pengumuman saja”.¹⁶¹

Disisi lain, mencoba melakukan pengecekan kebenaran informasi tersebut kepada staf yang lain dalam hal ini adalah kepala TU, menurut bapak Masduki selaku pengelola tata usaha dan kependidikan, pihaknya merasakan kehadiran koordinasi dari kepala madrasah ini.

“Saya pernah mengusulkan kepada pak kepala terkait dengan pengadaan barang sarana printer kantor yang sudah mati warna hitamnya, saya mengusulkan kemudian ditanggapi kepala madrasah selanjutnya disampaikan ke bendahara agar

¹⁶⁰Hafidz Azizi, Wawancara, Banyuwangi, 24 Oktober 2018

¹⁶¹ Ahmad Musyafa', *Wawancara*, Banyuwangi, 24 Oktober 2018

menyiapkan uang untuk membeli printer dan besoknya barang tersebut sudah terbeli dan tidak hanya itu saja ada beberapa barang-barang kantor juga selalu koordinasi dengan waka sarana prasana”.¹⁶²

Berdasarkan hasil data diatas bahwa pola koordinasi kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi dilakukan dengan memberikan informasi kepada semua guru. Pada hakikatnya kepala madrasah telah melakukan pola koordinasi keberbagai lapisan stakeholder yang ada dibawahannya agar informasi dapat diterima dengan baik dan benar oleh guru dan karyawan madrasah.

3. Bagaimana Kepala Madrasah dalam Menerapkan Keterampilan Teknik Manajerial dalam membangun *human relation* di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.

Kemampuan menerapkan keterampilan teknik manajerial dalam suatu lembaga pendidikan madrasah merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah guna melaksanakan tugas dan fungsinya dalam pengelolaan dan pengembangan madrasah. Pengelolaan yang baik dalam suatu lembaga pendidikan menjadi estafet keberlangsungan organisasi madrasah, mengingat pengelolaan merupakan bagian penting dari manajemen suatu instansi pendidikan yang membutuhkan peran aktif seluruh komponen madrasah demi keberlangsungan suatu organisasi. Oleh karena itu kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi membentuk dan membagi tugas kepada setiap *stakeholder* yang ada di wilayah pendidikan yang diembannya. Kepala madrasah bukan penguasa

¹⁶² Masduki, *Wawancara*, Banyuwangi . 24 Oktober 2018

tunggal dimadrasahny, juga bukan pelayan tunggal. Jika menjadi penguasa tunggal tidak mungkin kepala madrasah mampu mengoptimalisasi tugas-tugas institusionalnya. Untuk mengoptimalisasi tugas pokok dan fungsinya, kepala madrasah harus mengangkat wakil-wakil yang mampu bekerja sesuai pembagian tugas kerja.

Sebagai manajer, kepala madrasah harus mampu bekerja dengan dan melalui wakil-wakilnya itu, atau yang populer dengan istilah “*a good manager is doing the things by other people*” manajer yang baik bekerja dengan dan melalui dengan orang lain, terdapat data pembagian tugas yang peneliti peroleh pada lampiran 7.¹⁶³ Teori tersebut sejalan dengan pernyataan kepala madrasah yang menyatakan bahwa:

“Saya membagi tugas sesuai dengan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) bahwanya tugas dan fungsi kepala madrasah itu memang ada tugas pengelolaan ada tugas pembinaan dan tugas peninalaian, pengeloan secara administrasi kita kelola dengan baik sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan madrasah ini”.¹⁶⁴

Lebih lanjut kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi dalam menjalankan tugasnya membutuhkan kerjasama tim, mengingat lembaga pendidikan merupakan penjawantahan lembaga yang bersifat kelompok atau organisasi. Dalam suatu organisasi dibutuhkan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan. Dalam hal ini kepala madrasah menunjuk beberapa guru untuk diberi tugas tambahan yakni sebagai wakil kepala (waka) madrasah.

¹⁶³ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah....*, 7

¹⁶⁴ Abdul Kholik, *Wawancara*, Banyuwangi, 24 November 2018.

“MTs N 2 ini besar bukan atas kerja sendiri, kami melakukan pembentukan wakil kepala madrasah yang memiliki kompetensi mumpuni dalam menjalankan tugasnya yang akan dipikulnya nanti, baik itu sebagai waka kesiswaan, waka humas, waka kurikulum, dan waka sarana prasarana. Hal ini dimaksudkan agar kerja madrasah dapat berjalan dengan selaras bersama sesuai dengan keinginan bersama tentunya sesuai dengan visi dan misi madrasah. Selain itu kami melakukan pemilihan wakil tersebut dikarenakan kami ingin membuat sesuatu yang dapat dilihat oleh masyarakat, dan itu sudah kami buktikan dengan adanya kelas bina prestasi, pavingisasi, aula serba guna yang dapat dipergunakan untuk sholat duhur berjamaah mengingat musholla yang ada di madrasah ini sangat kecil dan tidak mampu menampung jumlah siswa yang begitu banyak ketika akan melaksanakan sholat berjamaah duha dan dhuhur.^{165,}”

Dari pemaparan kepala madrasah di atas bahwa pihaknya melakukan pembentukan wakil kepala madrasah sekaligus untuk membantu melakukan pengawasan atau supervisi terhadap aktifitas stakeholder yang ada di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi guna memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen madrasah dalam hal ini adalah siswa. Kemudian kepala madrasah memberikan penghargaan kepada guru yang memiliki prestasi kerja baik agar guru semakin termotivasi untuk memberikan pelayanan dan bekerja secara ikhlas.

Hal senada juga diungkapkan oleh waka Humas bahwasanya kepala madrasah membagi tugas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

“Dalam melaksanakan keterampilan manajerialnya, kepala madrasah membentuk wakil-wakil diberbagai posko pokok pendidikan, maksudnya kepala madrasah membentuk waka-waka seperti waka kesiswaan, waka humas, waka sarana, waka kurikulum dll. Hal tersebut bertujuan agar program madrasah berjalan sesuai dengan tujuan organisasi yang tentunya sesuai

¹⁶⁵ Abdul Kholik, *Wawancara*, Banyuwangi, 24 November 2018

dengan visi misi madrasah dan juga sesuai dengan tujuan pendidikan nasional”.¹⁶⁶

Hal senada juga diungkapkan oleh waka kesiswaan MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi, dalam rangka mempermudah ruang kerja kepala madrasah dieperluan anggota dalam melaksanakan tugas-tugas kepala madrasah. Pembagian tugas ini menjadi sangat penting bagi pendidikan permadrassahan, mengingat lembaga pendidikan permadrassahan merupakan bagian dari organisasai, sebagaimana yang disampaikan oleh waka kesiswaan MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.

“Kepala madrasah melakukan pembentukan wakil-wakilnya dengan tujuan agar tugas dan fungsi kepala madrasah dapat berjalan dengan baik. Karena memang dalam suatu instansi itu manajer tidak bisa berkerja sendiri, apalagi lembaga pendidikan seperti MTs ini, pasti membutuhkan kerjasama semua stakeholder yang ada di sini (MTs N 2 Sambirejo). Dari penglihatan saya selama ini banyak yang sudah dikerjakan oleh kepala madrasah seperti pembangunan fisik dan membentuk siswa berprestasi ”.¹⁶⁷

Berdasarkan wawancara diatas peneliti menyimpulkan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kepala madrasah membutuhkan peran aktif dari beberapa guru yang dipilih sebagai wakil guna menjalankan estafet keberlangsungan organisasi lembaga pendidikan madrasah. Sesuai dengan hasil dari pengamatan peneliti dilapangan, memang kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi memberikan sebagian tugasnya kepada beberapa guru yang dianggap berkompeten dalam melaksanakan tugas kepala madrasah¹⁶⁸. Kepala

¹⁶⁶ Hafidz Azizi, *Wawancara*, Banyuwangi, 27 oktober 2018

¹⁶⁷ Subandi Winoto, *Wawancara* , Banyuwangi, 27 oktober 2018

¹⁶⁸ Observasi, MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi

madrasah membentuk beberapa wakil sebagai bentuk dari keterampilan manjerial yang dimilikinya, diantaranya adalah; waka kesiswaan, waka kurikulum, waka humas dan waka sarana dan prasarana. Secara umum tugas pokok dan dan fungsi (tupoksi) wakil kepala madrasah adalah membantu kepala madrasah yang peneliti dapatkan dari dokumentasi pada lampiran 8.¹⁶⁹

Dengan adanya pembagian tugas diberbagai pos tersebut diatas mempermudah pengelolaan dan pekerjaan kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi dalam mengembangkan lembaga madrasah. Maju dan tidaknya suatu lembaga pendidikan bergantung pada keterampilan manejerial yang dimiliki kepala madrasah dan juga kerjasama antara wakil-wakilnya dan guru yang merupakan tenaga pendidik yang secara langsung berinteraksi dengan siswa.

B. Temuan Penelitian

1. Keterampilan Konseptual Kepala Madrasah dalam membangun *Human Relations* MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.

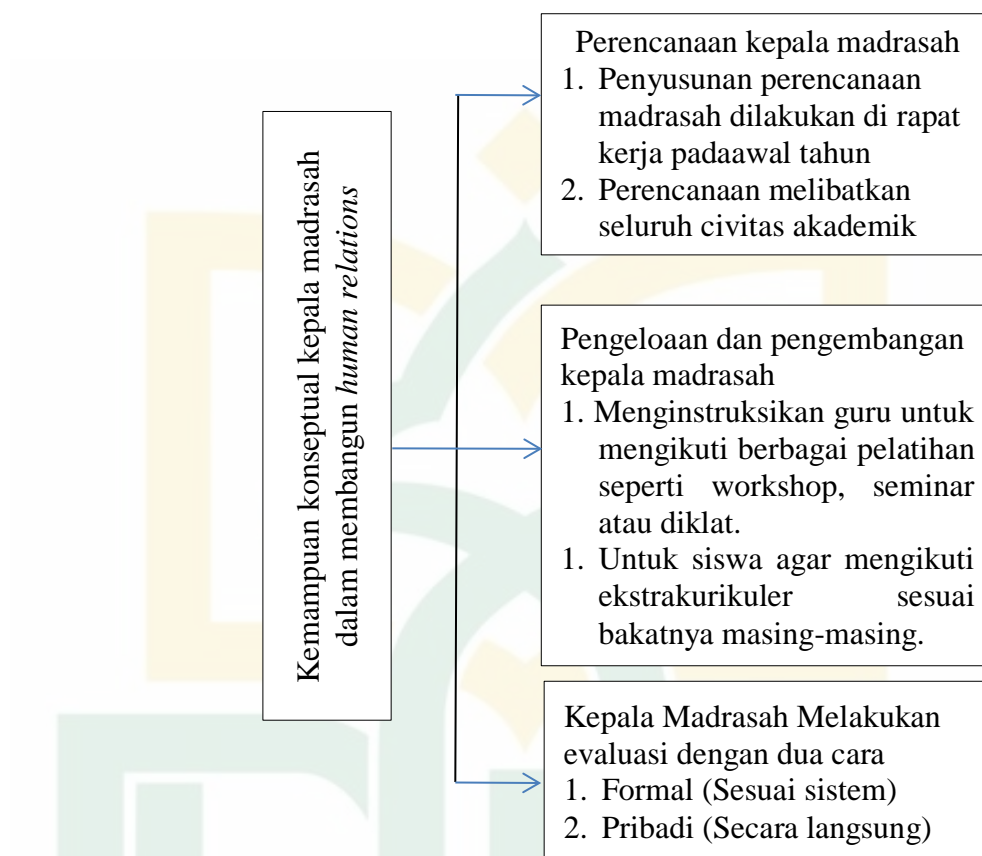
Kepala madrasah dalam melakukan penyusunan perencanaan pengelolaan madrasah melalui rapat kerja., kepala madrasah melakukan rapat untuk membahas dan menetapkan program-program madrasah ke depannya terkait dengan pengelolaan madrasah yang berdasarkan visi dan misi madrasah. Adapun pihak-pihak yang terlibat dalam rapat tersebut adalah seluruh civitas akademik meliputi kepala madrasah, wakil kepala

¹⁶⁹ Dokumentasi, MTs N 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi

madrasah, para guru, karyawan, dan komite madrasah. Sebagai kontrol terhadap seluruh *stakholder* kepala madrasah menyediakan absen daftar hadir rapat kerja Yang mana pelaksanaan rapat tersebut dilaksanakan pada awal tahun pelajaran dan awal semester. Disela-sela rapat tersebut guru diberi kesempatan untuk menyampaikan gagasannya untuk memberikan kontribusi terhadap perkembangan MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.

Kepala madrasah melakukan upaya-upaya untuk mengembangkan madrasah tersebut dengan mengikutsertakan guru dan karyawan dalam berbagai kegiatan ilmiah, seperti *workshop*, seminar, pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut dilakukan untuk kemajuan dunia pendidikan khususnya MTs Negeri 2 Banyuwangi. Dalam melakukan upaya pengembangan madrasah kepala madrasah juga melibatkan komponen yang ada diluar madrasah untuk menampung ide-ide yang bagus. Untuk perkembangan dan kemajuan madrasah juga ada kegiatan ekstrakurikuler guna untuk mengembangkan bakat siswa-siswi. Evaluasi yang ada di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi tidak hanya dilakukan oleh kepala madrasah saja, akan tetapi dilakukan oleh semua waka termasuk tata usaha. Semua satuan kerja melakukan pengevaluasian kepada anggotanya sebaga bentuk pertanggungjawaban.

Gambar 4.1: Temuan data keterampilan konseptual kepala madrasah dalam membangun *human relations* di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi



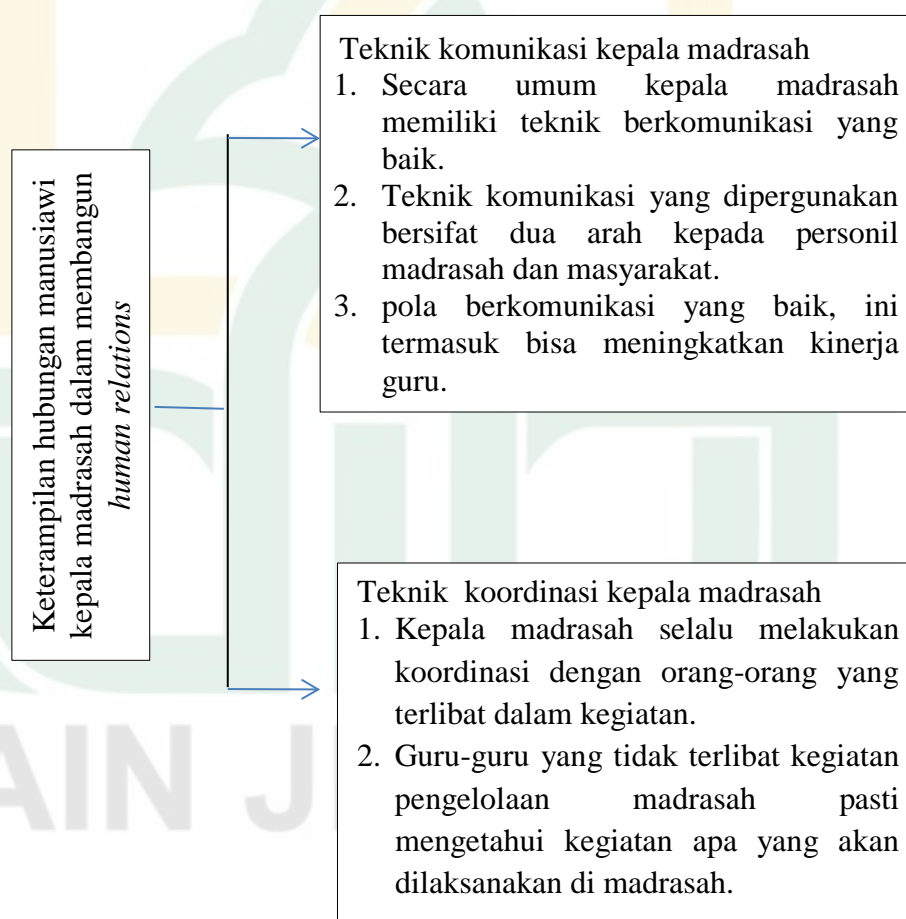
2. Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Madrasah dalam membangun *Human Relations* MTs Negeri 2 Banyuwangi

Pola komunikasi kepala madrasah melakukan komunikasi tidak hanya dengan orang kepercayaannya saja melainkan semua *stakholder* dirangkul, seperti halnya kalau ada kegiatan sekolah semua guru pasti mengetahuinya, dalam hal ini menurut pengamatan peneliti kepala madrasah memiliki komitmen dalam pola berkomunikasi dengan guru sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Sedangkan koordinasi yang dilakukan oleh kepala madrasah

berdasarkan informasi langsung bahwa dirinya melakukan rapat dengan *stakeholder* yang ada. Jika itu berkaitan dengan guru maka kepala madrasah akan rapat dengan guru dan jika kepentingan tersebut berkaitan dengan waka (wakil kepala) maka kepala madrasah akan memanggilnya waka tersebut keruangnya.

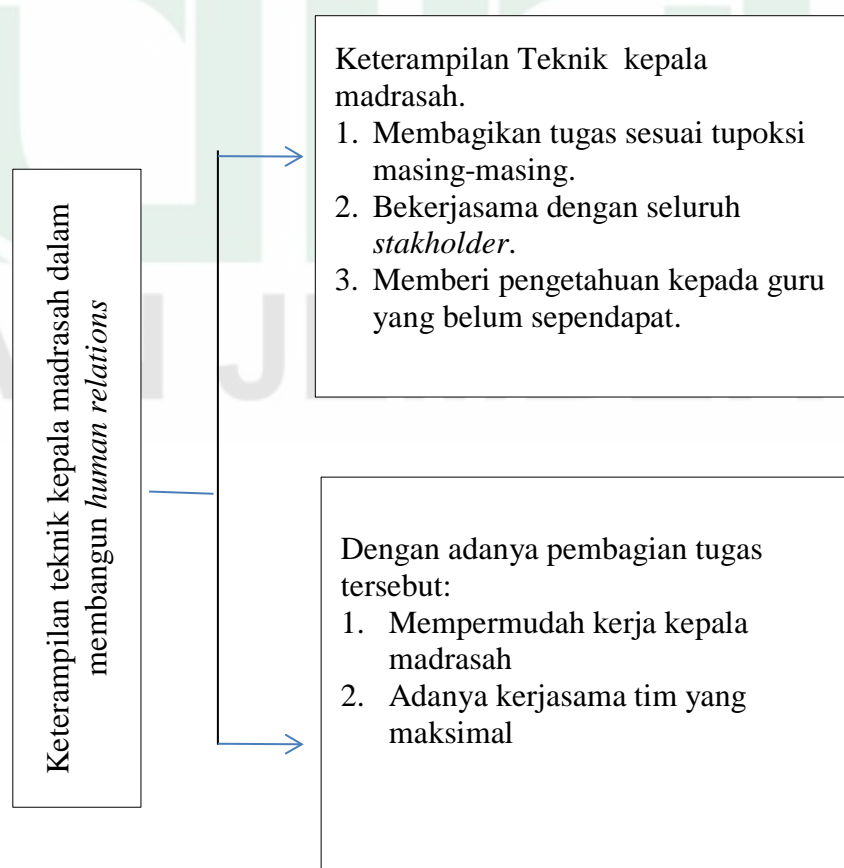
Gambar 4.2: Temuan data keterampilan hubungan manusiawi kepala madrasah dalam membangun *human relations* di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi



3. Keterampilan Teknik Kepala Madrasah dalam membangun *Human Relations* MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.

Kepala madrasah membentuk beberapa wakil sebagai bentuk dari keterampilan manjerial yang dimilikinya, diantaranya adalah; waka kesiswaan, waka kurikulum, waka humas dan waka sarana dan prasarana. Secara umum tugas pokok dan dan fungsi (tupoksi) wakil kepala madrasah adalah membantu kepala madrasah. Maju dan tidaknya suatu lembaga pendidikan bergantung pada keterampilan manejerial yang dimiliki kepala madrasah dan juga kerjasama antara wakil-wakilnya dan guru yang merupakan tenaga pendidik yang secara langsung berinteraksi dengan siswa.

Gambar 4.3: Temuan data keterampilan teknik kepala madrasah dalam membangun *human relations* di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi



BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas hasil temuan penelitian berdasarkan fokus utama penelitian yaitu keterampilan manajerial kapala madrasah dalam membangun hubungan dengan guru dan staf di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi. Dalam pembahasan ini dapat di klasifikasikan menjadi tiga pokok tema besar, yaitu dari temuan penelitian yang akan dibahas sebagai berikut secara sistematis.

A. Bagaimana Kepala madrasah menerapkan keterampilan Konseptual Dalam Membangun Hubungan Dengan Komite Guru dan Staf Karyawan di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.

Secara Konseptual kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi dalam melakukan penyusunan perencanaan pengelolaan madrasah melalui rapat kerja, kepala madrasah melakukan rapat untuk membahas dan menetapkan program-program madrasah ke depannya terkait dengan pengelolaan madrasah yang berdasarkan visi dan misi madrasah. Dalam rangka memimpin rapat kerja penyusunan perencanaan, kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi sangat memperhatikan dan mempertimbangkan kesesuaian tim yang bertanggung jawab sebagai mitra dalam membantu kinerjanya, kepala madrasah juga teliti dan memperjelas dalam menentukan tujuan ketika sudah ditetapkan bersama sehingga dipastikan point-point yang di rapatkan bisa terealisasi.

Adapun pihak-pihak yang terlibat dalam rapat penyusunan perencanaan tersebut adalah seluruh civitas akademik meliputi kepala madrasah, wakil kepala madrasah, para guru, karyawan, dan komite madrasah. Sebagai kontrol terhadap seluruh *stakholder* kepala madrasah menyediakan absen daftar hadir rapat kerja. Yang mana pelaksanaan rapat tersebut dilaksanakan pada awal tahun pelajaran dan awal semester. Disela-sela rapat tersebut guru diberi kesempatan untuk menyampaikan gagasannya untuk memberikan kontribusi terhadap perkembangan MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.

Dalam Penyusunan Perencanaan Kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi Sesuai dengan teori yang di ungkapkan oleh Mahdi bin Ibrahim beliau menyatakan bahwa ada lima perkara penting untuk diperhatikan demi mencapai sebuah perencanaan, yaitu; (1) ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan, (2) ketepatan waktu dengan tujuan yang hendak dicapai, (3) keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai, (4) perhatian terhadap aspek-aspek amaliah ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencanaan, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra kerjanya, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai dan kesiapan perencana dalam mencapai melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasi tujuan, (5) kemampuan organisatoris penanggung jawab operasional.¹⁷⁰

¹⁷⁰ Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen* (Jakarta: Pustaka Al Kautsar, 1997), 63

Selain itu seorang kepala madrasah juga dapat mengembangkan perencanaannya sendiri sendiri, terutama yang menyangkut rencana jangka panjang. Dalam perencanaan madrasah, harapan dan cara mengetahui terpenuhi atau tidaknya harapan tersebut dapat dinyatakan dalam rumusan perencanaan.

Kepala madrasah sebagai manager pendidikan proses kelancaran pembelajaran dan pengajaran madrasah merupakan tanggung jawabnya. Oleh sebab itu untuk bisa mengembangkan keterampilannya dengan lebih baik, kepala madrasah hendaknya bisa memahami, menguasai dan mampu melaksanakan semua kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan keterampilannya sebagai manejer pendidikan.

Menurut Robert Katz dikutip Paul Hersey berkenaan dengan keterampilan kepala madrasah sebagai manager pendidikan mengungkapkan *“he classified these skills into three major areas: technical skills, human skill and conseptual skill”*.¹⁷¹ kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai manager pendidikan setidaknya harus memiliki tiga keterampilan yaitu keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, dan keterampilan teknik. Tentang keterampilan manajerial Gary Yukl Juga mengungkapkan bahwa manajerial terdapat tiga macam keterampilan yang diperlukan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya yaitu

¹⁷¹Hersey Paul, et. Al, *Management Behavior Utilizing Human Resources*, third edition,(Englewood Cliffs: New Jersey, 1977), hlm. 6

keterampilan konseptual (*conseptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*) dan keterampilan teknik (*technical skills*).¹⁷²

Yang pertama keterampilan konseptual Menurut Pendapat yang dikemukakan oleh Megginson tentang keterampilan konseptual, "*Conceptual Skills, are the mental abilities needed to acquire, analyze, and interpret information received from various source and to make complex dicisions*". Artinya keterampilan konseptual adalah kemampuan mental yang diperlukan untuk mempelajari, menganalisa dan menginterpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber untuk membuat keputusan secara menyeluruh.¹⁷³

Pendapat tentang pengertian keterampilan konseptual juga diungkapkan oleh Gary Yukl Keterampilan konseptual yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi¹⁵. Sehingga keterampilan konseptual merupakan keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah untuk melihat arah strategis lembaga yang dikelolanya. Dengan memperhatikan konsep perencanaan yang matang dan terarah guna mencapai tujuan organisasi persekolahan.

Secara lebih khusus keterampilan konseptual adalah kemampuan yang harus dimiliki kepala madrasah untuk melihat lembaga pendidikannya sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah,

¹⁷² Gary Yukl *Leadership in Organization*, (2001), 232-235

¹⁷³ L.C, Megginson, D.C Mosley & P.H Pitri, *Management : Consept and Aplication* (New York: Harper Collins Publisher, 1992), 30

¹⁵ Gary Yukl *Leadership in Organization*, (2001), 232-235

membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasi program secara harmonis.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan. Strategi penyusunan perencanaan ini dilaksanakan oleh Kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi Untuk para manajer-manajer pendidikan yang lain ini sangat memerlukan konsep-konsep yang didasarkan pada pemahaman tentang organisasi, cara mengatasi masalah, dan mempertahankan serta meningkatkan perkembangan organisasi.

Selanjutnya Kepala madrasah melakukan upaya-upaya untuk mengembangkan madrasah yang dikelolanya dengan melakukan berbagai terobosan diantaranya dengan mengikutsertakan guru dan karyawan dalam berbagai kegiatan pelatihan misalnya kegiatan ilmiah, seperti *workshop*, seminar, pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut dilakukan untuk kemajuan dunia pendidikan khususnya MTs Negeri 2 Banyuwangi. Dalam melakukan upaya pengembangan madrasah kepala madrasah juga melibatkan komponen yang ada diluar madrasah untuk menampung ide-ide yang bagus. Untuk perkembangan dan kemajuan madrasah juga ada kegiatan ekstrakurikuler guna untuk mengembangkan bakat siswa-siswi.

Selain pengembangan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan kepala madrasah juga melakukan pengembangan intelektual spiritual kepada

siswa-siswi yang kemampuannya lebih, dengan membuka keterampilan ekstrakurikuler untuk mengembangkan bakat yang dimiliki siswa-siswi. Tidak sebatas itu di madrasah tersebut juga membuka kelas mumtazah/excellent dengan jurusan khusus bahasa dan tahfidzul Qur'an.

Pelatihan dan pengembangan guru dan karyawan yang dilakukan kepala madrasah ini merupakan upaya memperbaiki kinerja guru dan karyawan di masa kini maupun di masa depan dengan meningkatkan kemampuan guru atau tenaga pendidik dan kependidikan untuk bertugas, melalui pembelajaran, biasanya dengan meningkatkan pengetahuan, mutu sikap dan keterampilan.¹⁷⁴ Pelatihan atau seminar ialah merupakan suatu kegiatan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja guru atau tenaga pendidik dan karyawan. di mana tenaga guru dan karyawan tersebut sedang atau akan diangkat menjabat guru dan karyawan yang bersangkutan. Pengembangan adalah upaya membantu tenaga guru dan karyawan secara individual menangani tanggung jawabnya di masa depan.

Dalam upaya pendayagunaan sumber daya manusia yang ada di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi, kepala madrasah memberikan pelatihan sebagai bentuk pengembangan dan perubahan terhadap kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan, hal ini dimaksudkan agar pelayanan terhadap lembaga pendidikan semakin maksimal. Di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi upaya-upaya pengembangan tersebut terus dilakukan guna untuk memberikan dampak positif dimasyarakat

¹⁷⁴Surya Dharma, *Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.....*,8

terhadap keberadaan MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi itu sendiri.

Selain itu, dalam rangka meningkatkan sumber daya guru pendidik dan karyawan kepala madrasah menyarankan agar mengikuti seminar kepada sumber daya manusia yang ada dilembaga pendidikan tersebut. Pengembangan lembaga atau *organizational development*, menurut Megginson dkk dalam Baharuddin mengatakan, pengembangan adalah proses jangka panjang untuk menumbuhkan potensi- potensi yang dimiliki organisasi dan meningkatkan efektifitas kinerja.¹⁷⁵ Hal yang sama juga diungkap oleh Schein yang dikutip dalam bukunya Sondang, pengembangan lembaga adalah kegiatan seluruh staf pimpinan (manajer), karyawan dan lain-lain yang diarahkan menuju pembuatan dan penjagaan kesehatan lembaga sebagai suatu sistem lokal.¹⁷⁶

Dari proses panjang pengelolaan lembaga pendidikan MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi, tentunya program-program tersebut tidak terlepas dari proses monitoring atau pengawasan dan evaluasi secara kelembagaan. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk keberlangsungan suatu system pendidikan yang dinamis.

Evaluasi atau monitoring yang ada di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi tidak hanya dilakukan oleh kepala madrasah saja, akan tetapi dilakukan oleh semua waka termasuk tata usaha. Semua satuan kerja melakukan pengevaluasian kepada anggotanya masing-masing sebagai bentuk pertanggungjawaban dengan melakukan pelaporan kinerja yang telah

¹⁷⁵ Baharuddin, *pengembangan pendidikan Islam menuju pengelolaan yang profesional dan kompetitif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2012), 99

¹⁷⁶ Siagian P Sondang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi aksara, 2015., 35

dilakukan kepada kepala madrasah serta menyampaikan permasalahan yang di temui ketika ada kesulitan atau hambatan.

Monitoring dan Evaluasi memiliki peran penting, baik untuk penentuan kebijakan pendidikan pada umumnya maupun untuk tataran pengambilan keputusan dalam lembaga pendidikan. Guna untuk kemajuan lembaga pendidikan pemegang kebijakan lembaga pendidikan tersebut bisa berpijak dari hasil-hasil evaluasi kepala madrasah.

Dalam Melakukan Evaluasi atau monitoring kepala madrasah bisa melakukan dengan dua cara yaitu cara internal dan ekternal. Evaluasi dengan cara internal yaitu evaluasi yang dilakukan madrasah itu sendiri yaitu mencakup kepala madrasah, staf, guru, karyawan atau komite madrasah. Tujuannya dari evaluasi ini adalah untuk mengukur peningkatan madrasah itu sendiri sehubungan dengan sasaran atau perencanaan yang telah ditetapkan. Dengan cara ini diharapkan sekolah memahami tingkat ketercapaian sasaran, menemukan kendala-kendala yang dihadapi dan catatan-catatan bagi penyusunan program selanjutnya.

Sedangkan monitoring dan evaluasi eksternal dapat dilakukan oleh pihak dari luar madrasah, misalnya, pengawas, dinas pendidikan yang hasilnya dapat digunakan untuk *reward* system terhadap individu, sekolah dalam rangka meningkatkan iklim kompetisi sehat antar sekolah, kepentingan akuntabilitas publik, bagi perbaikan sistem yang ada keseluruhan dan membantu sekolah dalam mengembangkan dirinya.¹⁷⁷

¹⁷⁷ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi Revisi)*..., 191

Dalam hal monitoring dan evaluasi kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi selaku manajer melakukan pengecekan ataupun pengawasan terhadap guru, waka atau staf yang sedang bekerja dibidangnya masing-masing. Selain itu kepala madrasah melakukan monitoring dan evaluasi secara formal dan pribadi, artinya pengecekan dan pengawasan tersebut diberlakukan seluruh stakeholder yang berada di sekolah. Hal ini dimaksudkan supaya ada interaksi langsung antara kepala sekolah dengan guru, waka ataupun staf. selain itu evaluasi dilakukan secara mandiri oleh pihak satuan kerja yang telah ditunjuk oleh pihak kepala sekolah, hal ini dimaksudkan agar mempermudah kinerja kepala sekolah.

Dari beberapa paparan data wawancara observasi dan dokumentasi peneliti menyimpulkan bahwa keterampilan konseptual kepala madrasah di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi dilakukan dengan baik melalui penyusunan perencanaan kepala madrasah melakukan hal-hal berikut: Kepala madrasah melakukan perencanaan pengelolaan madrasah di awal tahun ajaran baru melalui rapat kerja, Kepala madrasah melakukan perencanaan pengelolaan madrasah dengan mengajak semua *stakholder* guru, staf, karyawan dan komite madrasah tersebut bahkan satpam dan tukang kebun diikutkan.

Dalam melakukan pengelolaan dan pengembangan *stakholder* . kepala madrasah Mengadakan pelatihan dan setiap guru setelah pelatihan disuruh untuk mempresentasikan. Mendeliasikan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengikuti *workshop*, dan seminar. Pengembangan untuk

siswa membuka kelas pembinaan prestasi bahasa dan tahfidzul Qur'an. Berkerja sama dengan masyarakat untuk membina keterampilan siswa seperti pembibitan jeruk dan membuat jamur tiram (*ekstrakurikuler*). Dan dalam melakukan monitoring dan evaluasi terhadap sekolah kepala madrasah melakukan Secara formal struktural, dan Secara pribadi dengan komunikasi langsung.

Dengan didukung oleh semua personal sekolah yang berkompeten dan dengan sistem kemampuan manajerial kepala madrasah yang baik, diharapkan keterampilan manajerial kepala madrasah mampu berjalan dengan semestinya. Untuk mengelola sumber daya pendidikan yang terlibat didalamnya, dibutuhkan seorang pemimpin atau *manager* (kepala madrasah) yang bertanggung jawab untuk membantu ketercapaian tujuan. Keberadaan kepala madrasah didalam lembaga pendidikan sangat penting, karena kepala madrasah merupakan orang yang menentukan dalam mengambil kebijakan untuk mengendalikan kegiatan pendidikan.¹⁷⁸

B. Bagaimana kepala madrasah menerapkan keterampilan hubungan manusiawi (*Human Relations*) dalam membangun hubungan dengan guru staf dan komite sekolah di MTs Negeri 2 sambirejo Bangorejo Banyuwangi.

Kemampuan berkomunikasi merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki dan dikuasai oleh kepala sekolah. Berbekal kemampuan melakukan komunikasi yang efektif dengan guru, orang tua, dan

¹⁷⁸ Bambang Ismaya, *Pengelolaan pendidikan* (Bandung: PT Rafika Aditama, 2015),115

masyarakat dia akan mudah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.¹⁷⁹ Sutisna mengatakan komunikasi adalah sangat pokok bagi eksistensi suatu organisasi, seorang manajer biasanya menghabiskan sebagian besar dari waktu berkerjanya dengan berkomunikasi untuk mengkoordinasi unsur-unsur manusia dan fisik dari organisasi menjadi suatu unit yang efisien dan efektif.¹⁸⁰

Secara teoritis kepala sekolah dituntut memiliki keterampilan berkomunikasi secara efektif dan efisien, seperti halnya kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi. Pihaknya berusaha melakukan pola komunikasi dengan pihak guru untuk mengawasi segala aktifitas guru disekolah. Dengan didasari fakta dilapangan mengatakan bahwa pola komunikasi yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi memang sangat bagus, diantaranya adalah Kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi melakukan komunikasi tidak hanya dengan orang kepercayaannya saja melainkan semua *stakholder* dirangkul, seperti halnya kalau ada kegiatan sekolah semua guru pasti mengetahuinya, dalam hal ini menurut pengamatan peneliti kepala madrasah memiliki komitmen dalam dalam pola berkomunikasi dengan guru sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

¹⁷⁹ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah....*, 11

¹⁸⁰ Oteng sutisna, *Administrasi pendidikan dasar teoritis untuk praktek profesional* (Bandung: Angkasa, 1989), 226

Dalam pengamatan peneliti para staf dan guru bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing juga dengan dukungan kepala madrasah, hal ini dibuktikan oleh peningkatan prestasi siswa dari tahun sebelumnya.

Disisi lain dalam hal koordinasi, hampir sama kasusnya dengan pola komunikasi. Secara dasar teori koordinasi adalah menghubungkan atau menyatukan antara orang-orang dengan literatu-literatur lain untuk mencapai maksud yang dituju. Seberapa jauh seorang manajer madrasah bisa memotivasi memberi dorongan kepada semua personel madrasah untuk bisa menularkan perilaku baik. Dengan arti lain mencapai koordinasi adalah salah satu fungsi pokok setiap administrator.¹⁸¹ Sutisna juga mengatakan, koordinasi seharusnya jangan dipandang sebagai kegiatan yang terpisah dan berdiri sendiri, karena ia hanya sebagian saja dari seluruh aspek administrasi. Perencanaan, organisasi, komunikasi, pengewasan, dan penilaian, semuanya membutuhkan koordinasi.¹⁸²

Dalam hal koordinasi kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi melakukan/mengambil keputusan secara kesepakatan dengan koordinasi yang baik dengan pihak-pihak terkait yang memiliki kepentingan terhadap sekolah. Seperti halnya pengadaan sarana prasarana, pasti melakukan koordinasi dengan pihak waka sarana prasarana, tidak tiba-tiba barang datang tanpa sepengetahuan pihak terkait. Sehingga dalam hal komunikasi dengan siswa dan masyarakat setempat kepala sekolah mampu

¹⁸¹ Oteng sutisna, *Administrasi pendidikan dasar teoritis untuk praktek profesional*.....,236

¹⁸² Oteng sutisna, *Administrasi pendidikan dasar teoritis untuk praktek profesional*....., 236

berkomunikasi dengan baik dengan mengkomunikasikan evaluasi KBM pada waktu pelaksanaan upacara pada setiap senin dan hari besar besar nasional, serta pada masyarakat/ wali murid kepala sekolah menyampaikan evaluasi tersebut pada tiap bulan yang di agendakan pada pengajian.

Hal ini membuktikan kesolidan antara kepala madrasah dengan staf guru dan komite madrasah juga dengan masyarakat sehingga berdampak bagus pula terhadap siswa dan wali murid dengan pola koordinasi yang dimiliki oleh kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi hal ini sejalan dengan teori Oteng Sutisna bahwa kepala sekolah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru.¹⁸³

C. Bagaimana Kepala Madrasah Menerapkan Keterampilan Teknik Manajerial Dalam Membangun Hubungan Dengan Komite Guru dan Staf di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan tergantung pada baik dan tidaknya kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengelola lembaganya. Kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan kecakapan (skills) yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pengelolaan terhadap seluruh sumber daya yang ada di sekolahnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

¹⁸³ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktik Professional* (Bandung: Angkasa, 1985), 145

Kemampuan manajerial kepala sekolah ini erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah, baik sebagai administrator dan supervisor di sekolah yang dipimpinnya. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah tersebut dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, baik perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, maupun pengawasan terhadap seluruh bidang garapan lembaga sekolah yang bersangkutan. Bidang garapan lembaga pendidikan di sekolah meliputi bidang kesiswaan, personalia, keuangan, ketatalaksanaan, kurikulum, hubungan sekolah dan masyarakat, dan unit-unit penunjang lainnya yang ada di sekolah tersebut. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah dituntut menguasai sejumlah kecakapan atau kemampuan manajerial.

Pada hakekatnya madrasah terdiri dari struktur tenaga pendidik dan kependidikan, yang mana setiap tenaga pendidik dan kependidikan memiliki spesifikasi tugas-tugas yang menuntut kompetensi pelakunya masing-masing, dukungan fasilitas yang tepat dan memadai, dan kondisi yang kondusif bagi terlaksananya tugas-tugas tenaga pendidik dan kependidikan itu.. Analisis seperti ini disebut analisis tenaga pendidik dan kependidikan (*job analysis*).¹⁸⁴

Sesuai dengan teori Danim tentang *job analysis* Kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi dalam melaksanakan tugasnya membentuk

¹⁸⁴ Surya Dharma, *Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan* (Jakarta: Direktur Tenaga Kependidikan, 2008), 6

wakil-wakil kepala sekolah untuk bersama-sama menjalankan estafet pengelolaan lembaga yang di embannya. Penunjukan wakil kepala madrasah berdasarkan prestasi guru sebagai bentuk penghargaan dari kepala madrasah kemudian dirapatkan bersama untuk pengangkatan. Kepala sekolah tidak hanya mengelola sekolah dalam makna statis, melainkan menggerakkan semua potensi yang berhubungan langsung atau tidak langsung bagi kepentingan proses pengelolaan pendidikan.¹⁸⁵

Dengan membagi tugas kepada guru yang diangkat sebagai wakil-wakil tersebut akan mempermudah kinerja kepala Sekolah. Kepala sekolah dalam menentukan para mitra kerjanya tidak sembarangan, terbukti MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi yang awalnya jarang berprestasi di tingkat Kabupaten, saat ini sudah mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lain bahkan prestasi yang telah diraih sangat memuaskan. Secara prestasi saat ini MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi sudah mulai mampu bersaing dengan sekolah lain yang setingkat/sederajat, hal ini sesuai dengan dengan keinginan dari kepala sekolah yang harus dilakukan adalah memperkenalkan MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi kepada masyarakat luas, dengan demikian kalau MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi memiliki banyak prestasi maka masyarakat akan menyekolahkan anak-anaknya ke MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi. Oleh karena sebab itu MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi

¹⁸⁵ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah....*, 13

mengadakan pengajian atau bakti sosial menyerahkan kurban pada tiap tahunnya.

Selain itu kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi membuka kelas pembinaan prestasi dengan maksud agar siswa yang berprestasi dapat menyalurkan bakat yang dimiliki, dalam kelas bina prestasi tersebut siswa MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi diberi pelajaran tambahan dan kelas ahir diwajibkan ikut bimbingan agar kemampuan yang dimiliki oleh siswa dapat diarahkan dengan baik oleh para dewan guru yang menjadi mentor di kelas tersebut. Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yang tertera dalam Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 bab II pasal 3 yang berbunyi:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹⁸⁶

Selain dari segi prestasi secara akademik dan non akademik, kepala sekolah melakukan perbaikan secara fisik atau pembangunan, dengan maksud dapat membantu sarana belajar siswa, diantaranya adalah pembangunan aula serba guna yang fungsinya dipergunakan sebagai tempat belajar dan tempat sholat dhuhur dan sholat duha berjamaah mengingat musholla yang ada di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi tidak mampu menampung siswa dan guru ketika melaksanakan sholat dhuhur dan duha. Selain itu kepala

¹⁸⁶ Undang-undang Sisdiknas nomor 20 Tahun 2003

MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi merubah halaman sekolah dengan pavingisasi sehingga mempermudah sarana belajar bagi siswa-siswi MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.

Tekhnik keterampilan manajerial kepala madrasah di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi sudah dilakukan dengan baik berdasarkan pertimbangan sebagai berikut: Kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi secara umum telah menerapkan kemampuan teknik manajerial dengan mengangkat jabatan guru yang berprestasi menjadi waka sebagai *reward* dari prestasinya. Kepala madrasah MTs Negeri 2 Banyuwangi mengaktifkan kinerja sistem bawahannya agar maksimal kinerja tim dan tidak terkesan kerja sendiri. Hal ini sesuai dengan teori Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu bekerja dengan dan melalui wakil-wakilnya itu, atau yang populer dengan istilah “*a good manager is doing the things by other people*” manajer yang baik bekerja dengan dan melalui dengan orang lain.¹⁸⁷

¹⁸⁷ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah....*, 7

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Merujuk dari hasil penelitian dan pengolahan data dari rumusan “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam membangun *Human Relations* di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi” yang telah penulis uraikan pada pembahasan bab sebelumnya maka pada bab akhir ini penulis menyimpulkan sebagai berikut:

1. Penerapan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun *Human Relations* di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi.

Dengan beberapa pertimbangan kami menyimpulkan bahwa keterampilan konseptual kepala madrasah di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi diantaranya sebagai berikut:

- a. Berdasarkan konsep dibidang penyusunan perencanaan kepala madrasah melakukan hal-hal berikut:
 - 1) Kepala madrasah melakukan perencanaan madrasah di rapat kerja pada awal tahun ajaran baru.
 - 2) Kepala madrasah melakukan perencanaan madrasah dengan mengajak semua *stakholder* guru, staf, karyawan dan komite madrasah tersebut.

- b. Kepala madrasah melakukan pengelolaan dan pengembangan *stakholder* madrasah.
 - 1) Mengadakan pelatihan dan presentasi setiap guru setelah pelatihan.
 - 2) Mendeliasikan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengikuti *workshop*, dan seminar.
 - 3) Membuka kelas pembinaan prestasi bahasa dan tahfidzul Qur'an.
 - 4) Berkerja sama dengan masyarakat untuk membina keterampilan siswa seperti pembibitan jeruk dan membuat jamur tiram.
- c. Kpeala madrasah melakukan monitoring dan evaluasi terhadap madrasah
 - 1) Secara formal struktural.
 - 2) Secara pribadi dengan komunikasi langsung.

2. Penerapan Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Madrasah dalam Membangun *Human Relations* di MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi.

Kepala madrasah dalam menerapkan kemampuan teknik komunikasi dan koordinasi di MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi sebagai berikut:

- a. Secara umum kepala madrasah melakuan teknik berkomunikasi dengan menggunakan teknik komunikasi formal (struktural) di lingkungan sekolah dan informal (kekeluargaan) diluar sekolah.

- b. Teknik komunikasi yang dipergunakan bersifat menyeluruh artinya bukan hanya orang-orang tertentu saja yang diajak berbicara oleh kepala madrasah.
- c. Dengan pola berkomunikasi dan koordinasi kepala madrasah yang intens, sehingga mempengaruhi kinerja guru staf dan karyawan secara signifikan.

3. **Penerapan Keterampilan Teknik Kepala Madrasah dalam Membangun *Human Relations* di MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi.**

Keterampilan tehnik kepala madrasah di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi dilaksanakan berdasarkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi menerapkan kemampuan teknik manajerial dengan mengangkat jabatan guru yang berprestasi menjadi waka sebagai *reward* dari prestasinya.
- b. Kepala madrasah MTs Negeri 2 Banyuwangi mengaktifkan kinerja sistem bawahannya agar maksimal dan tidak kerja sendiri.

B. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan penelitian, bersama ini kami sarankan kepada:

1. Bagi lembaga lembaga MTs Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi kedepan bisa dikembangkan menjadi madrasah yang lebih berkualitas dan dapat diperhitungkan, sehingga harapan masyarakat akan pendidikan terutama masyarakat islam bisa terpenuhi dalam hal pendidikan yang bermutu dan berbasis Islam

2. Kepala MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi diharapkan senantiasa meningkatkan keterampilan manajerial supaya tujuan penyelenggaraan pendidikan yang ada di MTs Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi dapat berjalan secara optimal. Hendaknya kepala madrasah memiliki banyak strategik khususnya ketrampilan manajerial sebagai kepala Sekolah.
3. Bagi para peneliti yang ingin mengeksplorasi lebih jauh hendaknya dikembangkan variabel yang lebih luas lagi agar semua keunikan dari berbagai komponen di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi terungkap secara jelas dan dapat dijadikan bahan referensi bagi pengembangan keilmuan baik dari aspek pengembangan pendidikan Islam itu sendiri maupun pada aspek manajemen lembaga pendidikan Islam.



DAFTAR PUSTAKA

- Adolph Unruh, Robert A Willier, *Public Relation For Scholl*, California: Lear Siegler inc.
- Akdon, 2009, *Strategig Manajemen for Educational Manajement*, Bandung: Alfabeta.
- Akrim Ridha,2003, *Seni Menghadapi Public*. Jakarta : PT Syaamil Cipta Media.
- Arni Muhammad,2011. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Departemen Agama RI, 2010, *Al Qur'an dan Tafsirnya*, Jakarta: Lentera Abadi.
- Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Republic Indonesia, 1988 *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Perum balai pustaka.
- Direktorat Jenderal Pendidikan, 2008, *Pendidikan Dan Pelatihan Kepala madrasah* Jakarta: Dirjen.
- E. Mark Hanson,1979, *Educational Administration and Organization Behavior*, United States: Allyn and Bacon.
- E. Mulyasa, 2012, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala madrasah* , Jakarta: Bumi Aksara.
- Edward Sallis, 2002 *total manajement in educations*, USA:designs and patents Act.
- Etta Mamang Sangadji, dan Sopiiah, 2010 *Metodologi Penelitian: Pendekatan praktis dalam penelitian*, Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Fahmi, 2011, *Manajemen Pengambilan Keputusan teori dan aplikasi*, Bandung : Alfabeta.
- Gary A. Yukl, 1994, *Ledership in Organization*. New Jersey: Printice-Hall.
- _____, 2001, *Ledership in Organization*. New Jersey: Printice-Hall.
- Gempur Santoso, 2005. *Fundamental Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* Jakarta: Prestasi Pustaka.
- H.B. Siswanto, 2005. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hafied Cangara, 2011. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

- Hersey Paul, et. Al, 1977. *Management Behavior Utilizing Human Resources*, third edition, Englewood Cliffs: New Jersey.
- Huges, L.W & G.C Uben, *The Principal, Creatif Ledership for Efektive*, Boston: Allyn Bacon.
- James A. Black dan Dean J. Champion, 2001, *Metode dan Masalah penelitian Sosial* Bandung: PT. Refika Aditama.
- Kompri, 2017. *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah*, Jakarta: Kencana.
- L.C, Megginson, D.C Mosley & P.H Pitri, 1992 *Management : Consept and Aplication* New York: Harper Collins Publisher.
- Leslie W Kindred, *School public Relations*, United States: Prentice-Hall Inc.
- Lexy J, 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Lexy J. Moleong, 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mahdi bin Ibrahim, 1997. *Amanah dalam Manajemen*, Jakarta: Pustaka Al Kautsar.
- Mahmud, 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: CV, Pustaka Setia.
- Mardiyah, 2012 *Kepemimpinan Kyai dalam Mememlihara Budaya Organisasi*, Malang: Aditya Media.
- Maryadi Syarif, 2011. *Pengaruh komunikasi Interpersonal dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis*, A. Methods Sourcebook Edition 3
- Muhadjir Efendy, 2010, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*, Malang: UMM Press.
- Mulyasa, 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____, 2012, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- _____, 2011, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Oteng Sutisna, 1993 *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Prakte Professional* Bandung: Angkasa.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 28 Tahun 2003 *Tentang penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*
- Permendiknas RI No. 13 Th 2007, *Tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Masdrasah.*
- Saipul Sagala. 2009 *Kemampun Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan.* Bandung: Alfabeta.
- Shafiyurrahman al-Mubarakfuri, 2011 *Shahih Tafsir Ibnu Katsir*, Cet; IV, Jakarta: Pustaka Ibnu Katsir.
- Sayyid Muhmud Al Hawari, 1976 *Idarah al- Asas wa al- Ushul al-Hilmiyah*, Dar'ul Qutub: Mesir.
- Sergiovani, 1991, *The Principalsip A Reflective Practice Perspektif (2 edition)* Massachusetts: a Division Of Simon&Schuster.
- Siagian S. 2002. *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Siti Rodliyah, 2014, *Supervisi Pendidikan & Pembelajaran*, Jember: STAIN Pers.
- Sudarwan Danim, 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Reneka Cipta.
- _____, 2010. *Inovasi Pendidikan dalam upaya peningkatan profesionalisme Tenaga Kependidikan* Bandung: Pustaka setia.
- Sudjana.s, 2004, *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Non Formal Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Falah Production.
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- _____, 2012 *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Cv Alfabeta.
- _____, 2013 *Penelitian Kualitatif*. Bandung: CvAlfabeta.
- _____, 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CvAlfabeta.
- Suharsimi Arikunto, 2005. *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sumardi Suryabrata, 1998. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Syamsi, 2007, *Pengambilan Keputusan Dan System Informasi*, Jakarta :Bumi Aksara.
- T. Hani Handoko, 2008 *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- _____, 2009 *Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta: Badan Penerbit Ekonomi UGM.
- T. J. Sergiovani, Burligam, M. Coombs, F.S & P.W Thruston, 1992, *Educational Governence and administration* (3rd ED) Boston: Allyn and Bacon.
- T. Ndraha, 1989. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 1989
- T.Hani Handoko, *Manajemen. Edisi 2* (Yogyakarta: Badan Penerbit Ekonomi UGM, 1992), 37
- Veithzal Rivai, 2008, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahab Abd, Umiarso 2010. *Spiritual Qoutient (SQ) dan Educational Leadership*, Jember: Pena Salsabila.
- Wahjo Sumidjo, 1999, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan permasalahanya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahjo Sumidjo, 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyosumidjo, 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Wayne K Hoy, G Miskel, *Educational Administration*, New York: Random Hause.
- Widjaja, 2002, *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- William Ouchi, 1987 *Teori Z Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang Dalam Bisnis Dunia*, Jakarta: Andamera Pustaka.

Data Siswa Siswi Berprestasi Mts Negeri 2 Banyuwangi

No	Nama	Juara	Pada	Tingkat	Waktu
1	Elvi Lailatul M	Juara 4 Biologi	Ksm	Kabupaten	30 April 2013
2	Asisaul Afidah	Juara 5 Ips	Ksm		30 April 2013
3	Jauhar Maulidia	Juara 1 Bahasa Inggris	Ksm		30 April 2013
4	Tarissa Preity Witama	Juara 3 Panjat Tebing Lead U 19 Putri	Fpti	Kabupaten I	28/Sep 2014
5	Tarissa Preity Witama	Juara 1 Speed Klasik Panjat Tebing 19 Putri	Fpti	Kabupaten	28/Sep 2014
6	Addin Septian Ridho Anugrah	Juara 1 Matematika	Aksioma Di Srono	Kabupaten	24 Okto 2014
7	Tarissa Preity Witama	Juara 2 Boulder U 19 Putri	Fpti	Kabupaten	19-21/Des 2014
8	Moh .Aan Himam Ah	Juara 9 Olimpiade Social	Ilmpiada Smas Di Gambiran	Kabupaten	11jan /2015
9					
10	M.Sahil Habibi	Juara 1 Pidato Bahas Arab	Ajang Kompetisi Seni Dan Olah Raga Madrasah.	Kabupaten	12jan 2015
11	Afrizal Dysta Azzaki	Juara 1 Mtq	Mtq	Kabupaten	15 Februari 2017
12	Mega Aprilia Dewi	Juara 2 Try Out Un	Try Out Man Pesanggaran	Kabupaten	15 Peb 2017
13	M.Ali Hasan Ismail	Juara 3 Mtq	Mtq Man Pesanggaran	Kabupaten	15 Pebruari 2017
14	Moh Nio Saekoni	3. Pmr		Kabupaten	2017
15	Dimas Zeyyen Maulana	Juara 1 Bahasa Arab	Ksm	Kabupaten	Mei 2018
16	Aqorin	Juara 2 Tahfidzul Qur'an		Kabupaten	2018
17	Natasya	3.Bahasa Inggris		Kabupaten	2018

KEGIATAN EKSTRA KURIKULER MTS NEGERI 2 SAMBIREJO BANGOREJO BANYUWANGI

Lampiran 4

NO	NAMA EXTRA	NAMA PEMBINA	HARI	WAKTU	Tujuan
1	Pramuka	1. Drs.Sutiono 2. Martinah,S.Pd 3. Nur Inayatul Kasanah, S.Pd. 4. Rois Rochmanto,S.Pd. 5. Baedowi	Jumat	13.00 - 16.00 Wib	<ul style="list-style-type: none"> • melatih siswa untuk terampil dan mandiri; • melatih siswa untuk mempertahankan hidup secara mandiri; • sebagai wahana siswa untuk berlatih berorganisasi dan kepemimpinan; • memiliki sikap kerja sama kelompok; • memiliki jiwa sosial dan peduli kepada orang lain; • dapat menyelesaikan permasalahan dengan tepat.
2	PMR	1. Drs. Munthoyib, M.Pd.I. 2. Zudiatul Mukaromah, S.Pd.I	Rabu	14.00 - 15.30 Wib	<ul style="list-style-type: none"> • memiliki jiwa sosial dan kepedulian kepada orang lain; • memiliki sikap kerja sama kelompok; • memiliki pengetahuan dan praktik PPPK; • melatih siswa untuk cepat dan tepat dalam memberikan pertolongan pertama.
3	Bola volley	1. Nur Ahmad Rifa'i S.Pd.	Senin/ Rabu	14.00 - 15.30 Wib	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan bakat, minat dan prestasi siswa dalam bidang Bola volley • Meningkatkan kualitas fisik dan mental siswa • Meningkatkan kedisiplinan dan

KEGIATAN EKSTRA KURIKULER MTS NEGERI 2 SAMBIREJO BANGOREJO BANYUWANGI

Lampiran 4

					kepercayaan terhadap diri sendiri
4	Futsal/Sepak bola	1. Suhardi, S.Pd	Sabtu	14.00 - 15.30 Wib	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan bakat, minat siswa dalam bidang futsal. • Meningkatkan prestasi siswa dalam bidang futsal • Meningkatkan kualitas fisik dan mental siswa
5	Seni Baca Al-Qur'an	1. Dra. Sumini	Kamis	14.00 - 15.30 Wib	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan bakat, minat dan prestasi siswa dalam bidang seni baca Qur'an. • Meningkatkan kualitas suara dan lagu seni baca Qur'an. • Menanamkan rasa percaya diri untuk mengikuti perlombaan.
6	Bulu tangkis	1. Drs. Imam Turmudi	Senin	14.00 - 15.30 Wib	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan bakat, minat dan prestasi siswa dalam bidang Bulu Tangkis • Meningkatkan kualitas fisik dan mental siswa
7	Tenis meja	1. Ahmad Musyafa' Mohtar, S.Pd	Selasa	14.00 - 15.30 Wib	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan bakat, minat dan prestasi siswa dalam bidang Tenis Meja • Meningkatkan kualitas fisik dan mental siswa
8	Seni Musik	1. Drs.Sumarno	Sabtu	14.00 - 15.30 Wib	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan bakat, minat siswa dalam bidang seni musik • Mengasah daya kreatifitas seni siswa

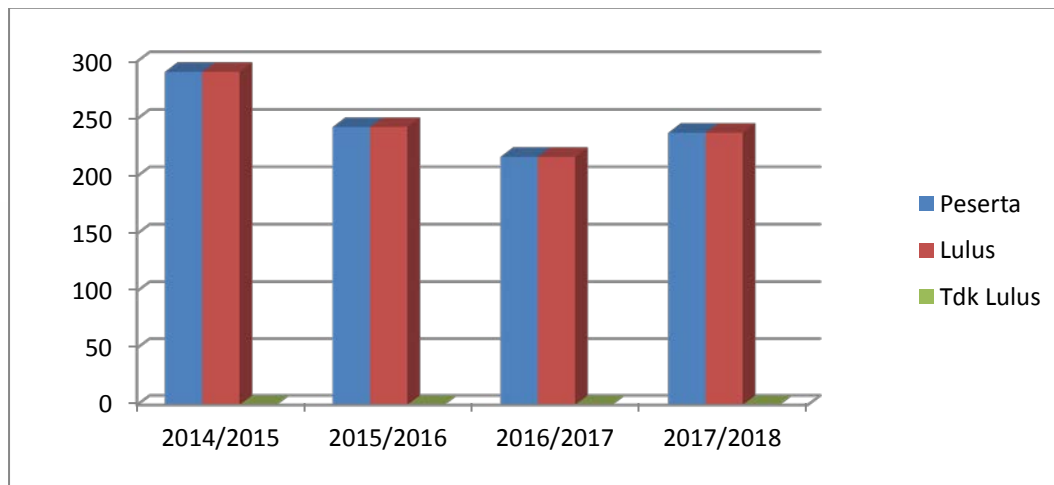
KEGIATAN EKSTRA KURIKULER MTS NEGERI 2 SAMBIREJO BANGOREJO BANYUWANGI

Lampiran 4

9	Drum Band	1. Sriana Eko Purwati, S.Pd.I 2. Imam Mohammad Al Mahdi	Kamis/Sabtu	14.00 - 15.30 Wib	<ul style="list-style-type: none"> • Melatih kekompakan siswa • Melatih kedisiplinan siswa • Mengasah daya kreatifitas seni siswa
10	Seni Hadrah	1. Anwar	Senin / Rabu	14.00 - 15.30 Wib	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan bakat, minat siswa dalam bidang seni musik • Mengasah daya kreatifitas seni siswa
11	Olimpiade Mipa	1. Sri Wahyunita, S.Pd.	Senin	14.00 - 15.30 Wib	<ul style="list-style-type: none"> • Melatih siswa untuk menyelesaikan soal – soal olympiade • Mempersiapkan siswa untuk mengikuti olympiade MIPA
12	Tahfidz Qur'an	1.Umi Jamanah, S.Ag. 2. Zudiatul Mukaromah, S.Pd.I.	Senin / Sabtu	14.00 - 15.30 Wib	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan keimanan dan ketakwaan siswa • memelihara dan melestarikan kemurnian Al Qur'an • Menanamkan rasa percaya diri untuk mengikuti perlombaan.
13	English Club	1. Endah Puji Harsini, S.Pd 2. Nur Aini Inda Iva, S.Pd	Selasa Kelas 7 Rabu Kelas 8 Kamis Kelas 9	14.00 - 15.30 Wib	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan minat siswa terhadap bahasa Inggris • Melatih siswa membaca, menulis, dan mengerjakan soal. • Mempersiapkan siswa untuk mengikuti olympiade.

Data Laporan Waka Kurikulum

1. Hasil Ujian Akhir Nasional



2. Data Follow up lulusan

No	Tahun	Jml Lulusan	Melanjutkan	Bekerja	Mondok	Tanpa Ket
1	2013/2014	256	186		15	
2	2014/2015	291	197		12	
3	2015/2016	243	230		13	
4	2016/2017	217	202		15	

Sumber : Dokumentasi MTs Negeri 2 Banyuwangi

Laporan Waka Sarana Prasarana

1. Luas Areal tanah : 7.736 M².

2. Jumlah dan Kondisi ruang :

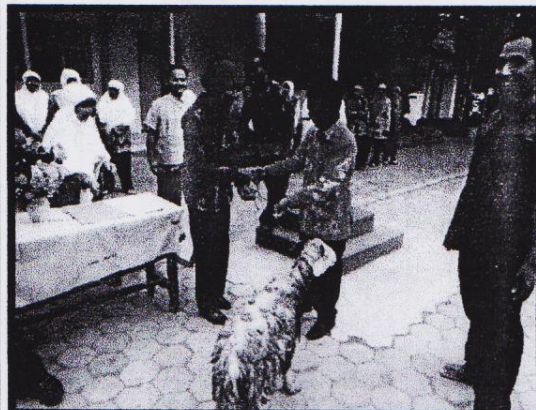
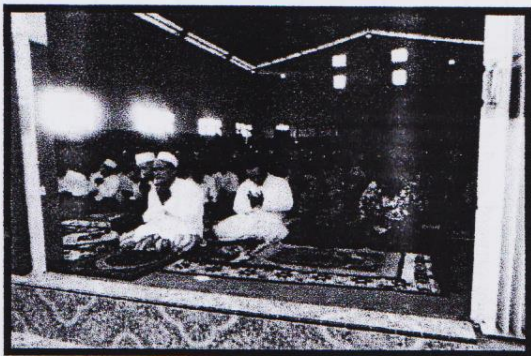
Kondisi Madrasah					
Sarana /Prasarana	Jumlah	Kondisi			ket
		Baik	Rusak	Rusak Berat	
Ruang Kepala	1	1			
Ruang Tata Usaha	1	1			
Ruang Guru	1	1			
Ruang Kelas	22	20	2		Menggunakan ruang lab IPA
Ruang Perpustakaan	1	1			
Ruang Bp	1	1			
Ruang UKS	1	1			Kurang luas
Ruang Lab. Bahasa	1	1			
Ruang Lab. Komputer	3	3			
Ruang Osim	1	1			
Ruang Kopsis	1	1			
Ruang Lab IPA	2	2			Digunakan untuk ruang kelas (KBM)
Kamar Mandi / WC	12	11	1		Kurang 4 KM
Aula / Ruang Pertemuan	1	1			
Meja / kursi Siswa	360 / 686	328 / 640	32 / 460	32 / 64	

Sumber : Dokumentasi MTs Negeri 2 Banyuwangi

KEGIATAN UPACARA MTs NEGERI 2 BANYUWANGI



KEGIATAN PENGAJIAN DAN PENYERAHAN BAKTI SOSIAL DENGAN MASYARAKAT



DATA JOB DESCRIPTION MTS NEGERI 2 SAMBIREJO

lampiran 7

NO	NAMA	NIP	GOL. RUANG	TUGAS
1	Drs. ABDUL KHOLIK, M.Pd.I.	19650908 199303 1 002	IV/a	Guru Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Banyuwangi.
2	Dra. RUPI'AH	19631030 199403 2 001	IV/a	Guru/ BP/BK/ MTsN 2 Banyuwangi.
3	SUHARDI, S.Pd.	19670401 199403 1 015	IV/a	Guru Penjaskes pada MTsN 2 Banyuwangi.
4	ENDAH PUJI HARSINI, S.Pd.	19700118 199703 2 002	IV/a	Guru Bhs. Inggris pada MTsN 2 Banyuwangi
5	Drs. MUNTHOYIB, M.Pd.I.	19650722 199503 1 001	IV/a	Guru IPA pada MTsN 2 Banyuwangi.
6	Dra. SUMINI	19631009 199903 2 002	IV/a	Guru Alquran Hadits pada MTsN 2 Banyuwangi.
7	Drs. IMAM TURMUDI	19681229 200112 1 002	IV/a	Guru Biologi pada MTsN 2 Banyuwangi.
8	Dra. JURİYAH	19640215 200312 2 001	III/d	Guru BP/BK pada MTsN 2 Banyuwangi.
9	Drs. SAPINGI	19650908 200501 1 003	III/d	Guru Bahasa Indonesia pada MTsN 2 Banyuwangi.
10	MASTURYADI, S.Pd.	19690214 200501 1 002	III/d	Guru Matematika pada MTsN 2 Banyuwangi.
11	ISTI'ADAH, S.Pd.	19710309 200501 2 003	III/d	Guru Bahasa Indonesia pada MTsN 2 Banyuwangi.
12	YULI ISNAINI HYROWATI, S.Pd.	19780718 200501 2 022	III/d	Guru Matematika pada MTsN 2 Banyuwangi.
13	MASDUKI, S.Pd.I.	19640909 198903 1 003	III/d	Kepala Urusan Tata Usaha pada MTsN 2 Banyuwangi.
14	NUR INAYATUL KASANAHA, S.Pd.	19700705 200501 2 002	III/d	Guru IPS pada MTsN 2 Banyuwangi.
15	HELIYA IHROMI, S.Pd.	19751227 200501 2 004	III/d	Guru Bahasa Inggris pada MTsN 2 Banyuwangi
16	Drs. QOMARUDDIN	19670605 200501 1 005	III/c	Guru IPS pada MTsN 2 Banyuwangi.
17	AHMAD MUSYAFÀ MOHTAR, S.Pd.	19710626 200501 1 004	III/c	Guru Bahasa Inggris pada MTsN 2 Banyuwangi.
18	SRI WAHYUNITA, S.Pd.	19740426 200501 2 001	III/c	Guru Matematika Pada MTsN 2 Banyuwangi
19	Drs. SUTİYONO	19620706 200604 1 012	III/c	Guru IPS pada MTsN 2 Banyuwangi.
20	SUNARNO, S.Pd.I	19770504 200501 1 004	III/c	
21	HAFIDZ AZIZI, S.S.	19791202 200710 1 002	III/b	Guru Bhs. Arab pada MTsN 2 Banyuwangi.
22	Drs. SUMARNO	19660609 200710 1 002	III/b	Guru PAI pada MTsN 2 Banyuwangi.
23	Drs. ZAENUDDIN	19670404 200710 1 001	III/b	Guru PAI pada MTsN 2 Banyuwangi.
24	MARTINAH, S.Pd.	19700502 200701 2 030	III/b	Guru IPS pada MTsN 2 Banyuwangi.
25	UMI JAMANAH, S.Ag.	19720604 200701 2 021	III/b	Guru PAI pada MTsN 2 Banyuwangi

IAIN JEMBER

DATA JOB DESCRIPTION MTS NEGERI 2 SAMBIREJO

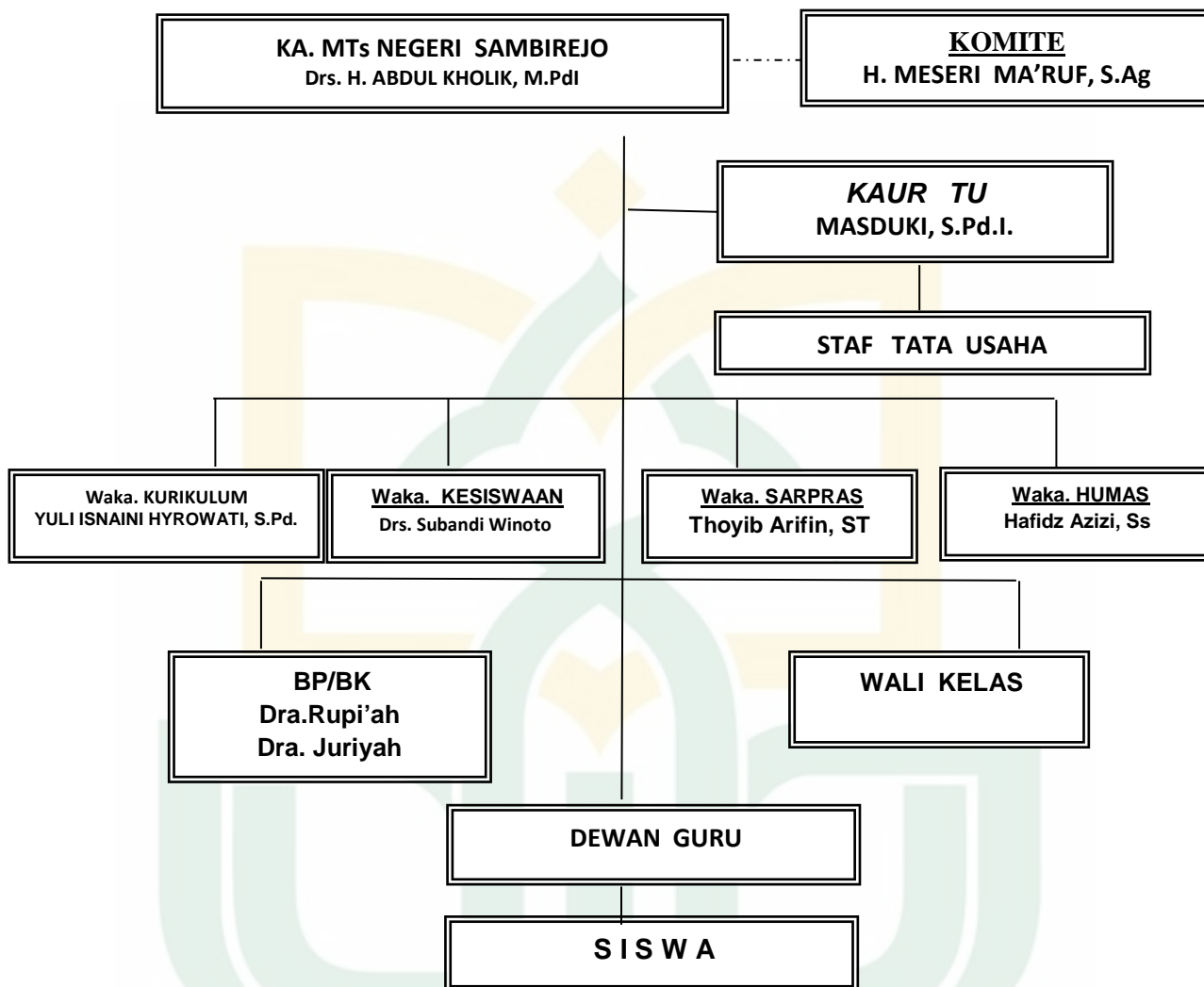
lampiran 7

26	SRIANA EKO PURWATI, S.Pd.I.	19780421 200710 2 003	III/b	Guru SKI pada MTsN 2 Banyuwangi.
27	THOYIB ARIFIN, S.T.	19740820 200710 1 007	III/b	Guru Pertama pada MTsN 2 Banyuwangi.
28	Dra. MAHRUMI	19670411 200701 2 036	III/b	Guru PAI pada MTsN 2 Banyuwangi.
29	MOHAMMAD NUR ASYIK, S.Pd.	19761110 200710 1 003	III/b	Guru Matematika pada MTsN 2 Banyuwangi.
30	ERNA YUNITA KHUSNUL KHOTIMAH, S.Pd.	19831106 200710 2 001	III/b	Guru Bahasa Indonesia pada MTsN 2 Banyuwangi.
31	Drs. SUBANDI WINOTO	19651012 201412 1 003	III/a	Guru pada MTsN 2 Banyuwangi.
32	SITI JAENAB, S.Ag.	19660524 201412 2 002	III/a	Guru MTsN 2 Banyuwangi.
33	ESTI WIDYASTUTI, A.Md.	19820430 200701 2 013	II/d	Pengelola SAI Tata Usaha pada MTsN 2 Banyuwangi.
34	NUR AHMAD RIF'AI, A.Md.	19640110 201412 1 004	II/c	Guru pada MTsN 2 Banyuwangi.
35	ANWAR	19660216 200701 1 032	II/c	Pengelola BMN pada MTsN 2 Banyuwangi.
36	MU'ALIMAH	19680907 200701 2 038	II/c	Pengelola Daftar Gaji Tata Usaha pada MTsN 2 Banyuwangi.
37	ILHAM	19620128 201411 1 001	II/a	Tenaga Teknis/Administrasi pada MTsN 2 Banyuwangi.
38	SUNARYATI	19610414 201411 2 001	II/a	Tenaga Teknis/Administrasi pada MTsN 2 Banyuwangi.
39	SITI SYAMSIYATUL KHUSUSIYAH, S.Pd.	GTT		Pegawai MTs Negeri 2 Banyuwangi
40	Nur aini inda iva, s.pd.	GTT		Pegawai MTs Negeri 2 Banyuwangi
41	Moh. Rois Rochmanto, S.Pd, M.Pd.	GTT		Pegawai MTs Negeri 2 Banyuwangi
42	Zudiatul Mukaromah, S.Pd.I.	GTT		Pegawai MTs Negeri 2 Banyuwangi
43	Imam Mohamad AL MAHDI, S.Pd.	GTT		Pegawai MTs Negeri 2 Banyuwangi
44	M. Samsul Arifin, S.Kom	PTT		Pegawai MTs Negeri 2 Banyuwangi
45	Nurul Khotimah	Koperasi		Pegawai MTs Negeri 2 Banyuwangi
46	Eko adi saputro, s.kom.	PTT		Pegawai MTs Negeri 2 Banyuwangi
47	M. Baidowi	Satpam		Pegawai MTs Negeri 2 Banyuwangi
48	Masrukin	Penjaga		Pegawai MTs Negeri 2 Banyuwangi
49	SAHRONI	Penjaga		Pegawai MTs Negeri 2 Banyuwangi

DATA JOB DESCRIPTION MTS NEGERI 2 SAMBIREJO



STRUKTUR ORGANISASI MTs NEGERI 2 BANYUWANGI



IAIN JEMBER

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Ahmad Munawir

NIM : 0849116006

Program : Magister Pendidikan

Institusi : Pascasarjana IAIN Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 01 Januari 2019
Saya yang menyatakan,



AHMAD MUNAWIR
NIM. 0849116006



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136

Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainbr@gmail.com

: B.1800/In.20/2/PP.00.9/9/2018

25 September 2018

: -
: Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Kepada Yth.

Kepala Madrasah MTs Negeri 2 Banyuwangi

di-

Banyuwangi

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini :

Nama : Ahmad Munawir
NIM : 0849116006
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Program Magister (S2)
Judul : Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Human Relations di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Sambirejo Banyuwangi Tahun Pelajaran 2018/2019
Pembimbing 1 : Dr. H. Mashudi, M.Pd.
Pembimbing 2 : Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.
Waktu Penelitian : ± 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkan-nya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnnya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Direktur

Wahid Arifin



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN AGAMA KAB. BANYUWANGI
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 BANYUWANGI
Alamat : Jl. Hayam Wuruk 38 Sambirejo Bangorejo(0333) 399394
BANYUWANGI 68487

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN

Nomor : 624 /Mts.13.30.2/PP.00.5/12/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. H. Abdul Kholik, M.Pd.I
NIP : 196509081993031002
Pangkat / Gol : Pembina (IV/a)
Jabatan : Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Banyuwangi

Berdasarkan Surat Pengantar IAIN Jember tanggal 25 September 2018 Nomor : B.1800/In.20/2/PP.00.9/9/2018 . Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : AHMAD MUNAWIR
NIM : 0849116006
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Program Magister (S2)

Adalah Mahasiswa dari IAIN Jember dan Telah Melaksanakan Penelitian di MTsN 2 Banyuwangi dengan Judul Penelitian : “ Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Human Relations di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Banyuwangi Tahun Pelajaran 2018 / 2019”. Penelitian terhitung mulai 25 September 2018 s/d 21 Desember 2018.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan seperlunya.

Bangorejo, 21 Desember 2018



PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN

1. Keterampilan Konsep Kepala Madrasah.

- a. Berapa lama bapak menjabat sebagai kepala madrasah dan apa perbedaan setelah bapak menjabat dengan sebelumnya.?
- b. Rencana apa saja konsep yang dilakukan kepala madrasah dalam mengelola sekolah, membangun/meningkatkan kinerja guru, staf, komite dan instansi masyarakat?
- c. Bagaimana langkah atau konsep pembagian tugas bapak untuk menjalin hubungan dengan guru, staf, komite dan instansi masyarakat?
- d. Untuk pengembangan sekolah atau guru strategi atau konsep apa yang bapak lakukan selama ini?
- e. Bagaimana konsep kepala madrasah mengevaluasi guru, staf, komite dan instansi masyarakat?

2. Keterampilan Manusiawi Kepala Madrasah


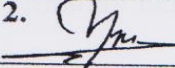
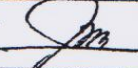
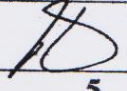
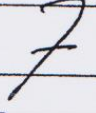

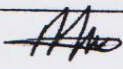
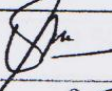
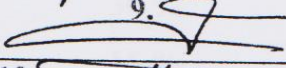

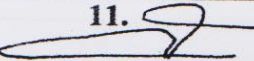
- a. Bagaimana konsep Komunikasi bapak dengan bawahan guru dan karyawan ketika ada hal penting yang perlu disampaikan?
- b. Bagaimana koordinasi bapak dengan bawahan
- c. Bagaimana penyampaian komunikasi bapak dengan guru staf dan komite madrasah?
- d. Selama bapak menjadi kepala madrasah bagaimana cara bapak mensosialisasikan budaya madrasah kepada guru, siswa, dan karyawan?
- e. Untuk menanamkan nilai budaya madrasah yang islami itu kan butuh waktu yang lama pak, nah bagaimana cara bapak menanamkannya agar bawahan bapak itu yakin dalam melaksanakannya tidak ragu ragu dan tidak tersinggung?

3. Keterampilan Teknik

- a. Teknik pengangkatan waka kurikulum dengan rapat atau dengan pertimbangan apa?
- b. Mengenai rekrutmen guru dan pegawai yang bapak lakukan bagaimana?
- c. Apa reward yang bapak berikan kepada guru yang berprestasi dan apa punishment yang bapak berikan pada guru yang tidak sesuai dengan jadwal kbm?
- d. Bagaiman tehnik Keterampilan menata ruang di madrasah?

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Sambirejo Bangorejo Banyuwangi

No	Hari/Tanggal	Kegiatan	Tanda Tangan
1	25 September 2018	Penyerahan Surat Penelitian	1. 
2	10 Oktober 2018	Observasi lokasi MTs N 2 Banyuwangi	2. 
3	24 Oktober 2018	Wawancara dengan Waka Humas	3. 
4	24 Oktober 2018	Wawancara Guru MTs N 2 Banyuwangi	4. 
5	26 Oktober 2018	Wawancara dengan Staf TU/Karyawan	5. 
6	20 November 2018	Wawancara dengan Waka Kurikulum	6. 
7	12 November 2018	Wawancara Komite Madrasah	7. 
8	02 November 2018	Wawancara dengan Waka Sarpras	8. 
9	09 Desember 2018	Wawancara Kepala Madrasah	9. 
10	12 November 2018	Dokumentasi data Pendukung	10. 
11	02 Januari 2018	Penyerahan Surat selesai penelitian	11. 

Bangorejo, 21 Desember 2018



RIWAYAT HIDUP PENULIS



Ahmad Munawir dilahirkan di Karya Usaha, Mesuji OKI, 30 April 1992, anak kedua dari tiga bersaudara, dari pasangan Bapak H. Zainal Arifin dan Ibu Hj. Faidah yang berdomisili di desa Karya Usaha, kecamatan Mesuji Makmur, kabupaten Ogan Komering Ilir, Sumatera-Selatan.

Pendidikan formal langsung menempuh SD Negeri 1 di desa Kelahirannya masuk pada tahun (1999), dan melanjutkan di SMP Negeri 5 Mesuji Makmur lulus (2007), lalu melanjutkan di MASubulussalam Sriwangilulus (2010), Setelah itu ia melanjutkan pendidikan di STAIDA Blokagung Banyuwangi, Fakultas Manajemen Pendidikan Islam (MPI) lulus meraih gelar sarjana (Strata 1) pada tahun 2014, kemudian ia melanjutkan di Pascasarjana IAIN Jember tahun 2016.

Disamping pendidikan umum, ia juga mengkaji ilmu agama di Pondok pesantren yang ada di desanya, kemudian meneruskan dengan nyantri di Pondok Pesantren Subulussalam Sriwangi Oku timur 2007, dan tahun 2010 hingga tahun 2018 ia nyantri di pondok pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi, masuk di Madrasah Diniyyah Al-Amiriyyah mulai tingkat Ula, Wustho, dan Ulya lulus pada tahun 2015. Ia juga mengikuti program Tahfidzul Qur'an, di yayasan Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi yang menempati di *Campus Tahfidzul Qur'an (CTQ)* Al-Mujahidin.

Selain mengkaji pendidikan formal dan pendidikan pesantren penulis juga mengabdikan mengajar di MTs Al Amiriyah dan Madrasah Diniyah Al Amiriyah untuk mencari keberkahan dalam belajar menuntut ilmu dengan menularkan sedikit ilmu yang sudah di pelajarnya. Dan pada tanggal 04 desember 2018 penulis melepas masa lajangnya dengan mempersunting gadis pujaan hatinya ia bernama Nadirotun Hasanah termasuk gadis cantik yang saya timbul perasaan ketika duduk di Madrasah Aliyah. Semoga pernikahannya dengan istri menjadi keluarga yang sakinah mawaddah warrohmah dan diberi keturunan yang solih dan solihah.