

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Keterampilan Manajerial

###### a. Konsep Keterampilan Manajerial

Secara etimologi, istilah keterampilan berasal dari bahasa Inggris yaitu “*skill*” yang berarti kemahiran atau kecakapan. Sedangkan secara terminologi keterampilan adalah “kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kompetensi pekerjaan yang diampunya dan hasilnya dapat diamati”.<sup>1</sup>

Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Selain itu, menurut Ndraha dalam buku Keterampilan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran, keterampilan adalah “sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya”.<sup>2</sup> Jadi dapat disimpulkan, keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kompetensi pekerjaan yang diampunya dan hasilnya dapat dilihat atau diamati.

Oleh karena itu, jelaslah bahwa keterampilan adalah sesuatu yang berhubungan dengan kompetensi seseorang dalam memimpin suatu lembaga maupun organisasi sekolah.

---

<sup>1</sup> Jamaluddin Iskandar, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah*, dalam *Jurnal Idaarah*, Volume I, Nomor 1, Juni 2017, (Makassar: UIN Alauddin Makassar, 2017), hal. 90

<sup>2</sup> Wahyudi, *Keterampilan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 67

Manajerial berasal dari kata “manajer” yang berarti orang yang menjadi pemimpin atau orang yang mengatur jadwal dan membuat rencana dalam sebuah organisasi.<sup>3</sup> Menurut Fattah dalam bukunya *Manajemen Berbasis Sekolah*, praktek manajerial adalah “kegiatan yang dilakukan oleh manajer”.<sup>4</sup>

Jadi dari penjelasan di atas dapat disimpulkan, bahwa manajerial adalah seseorang pemimpin yang mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam mengatur jalannya suatu kegiatan maupun program yang telah ditetapkan di lembaga pendidikan atau organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sehingga jelaslah bahwa keterampilan merupakan hal yang berhubungan dengan kompetensi seseorang dalam memimpin suatu lembaga maupun organisasi sekolah. Sedangkan manajer merupakan pemimpin yang bertanggung jawab memangku jabatan dan memanfaatkan sumber-sumber yang ada di lembaga.<sup>5</sup>

Dengan demikian, keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang dicitakan secara efektif dan efisien. Maksudnya yaitu seorang manajer

---

<sup>3</sup> Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), hal. 742

<sup>4</sup> Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Andira, 2000), hal. 13

<sup>5</sup> Kausara Usman, “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MAN 1 Takengon”, dalam *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Volume 4, Nomor 3, Agustus 2016, (Aceh: Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, 2016), hal. 32

(pemimpin) harus mampu menerapkan keterampilan manajerial dalam memimpin dan mengarahkan seluruh anggota atau bawahannya untuk bekerja, sehingga tujuan lembaga tercapai dengan optimal.

Kepala madrasah sebagai manajer (pemimpin) pada jalur pendidikan formal dituntut memiliki kemampuan manajerial dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya agar mampu mencapai tujuan proses belajar mengajar secara universal. Keterampilan manajerial kepala madrasah harus dimiliki oleh setiap kepala madrasah ini menunjukkan bahwa keterampilan manajerial sangat diperlukan oleh setiap lembaga pendidikan. Karena hal yang menjadi ujung tombak dari sebuah lembaga pendidikan adalah keterampilan manajerial pemimpinnya.<sup>6</sup>

Adapun manfaat keterampilan manajerial diantaranya, yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk dapat mengetahui dan mengimplementasikan tugas-tugas pokok yang harus dijalankan sebagai seorang pemimpin.
- 2) Untuk dapat berinteraksi atau berkomunikasi dengan orang lain baik yang berada dalam lembaga maupun di luar lembaga.
- 3) Untuk dapat memprediksi kemungkinan yang akan dihadapinya.

---

<sup>6</sup> *Ibid.*, hal. 32

- 4) Untuk dapat meneliti baik buruknya suatu permasalahan sampai pada tahap pengambilan keputusan yang tepat dalam periode kepemimpinannya.<sup>7</sup>

#### **b. Macam-macam Keterampilan Manajerial**

Macam-macam keterampilan manajerial merupakan keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah, khususnya dalam mengelola lembaga yang sedang dipimpinnya agar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Agar kepala madrasah secara efektif dan efisien dalam mengimplementasikan fungsinya sebagai manajer (pemimpin), kepala madrasah harus mampu menguasai tiga keterampilan manajerial. Menurut Made Pidarta dalam bukunya *Manajemen Pendidikan Indonesia* menyatakan bahwa “keterampilan manajerial kepala madrasah itu mencakup tiga hal, yaitu: keterampilan konsep (*conceptual skill*), keterampilan manusiawi (*human skill*), dan keterampilan teknik (*technical skill*)”.<sup>8</sup> Adapun penjelasan dari macam-macam keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala madrasah, yaitu sebagai berikut:

##### 1) Keterampilan Konsep (*Conceptual Skill*)

Keterampilan konsep (*conceptual skill*) yaitu keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijakan, serta memutuskan

---

<sup>7</sup> Jamaluddin Iskandar, *Keterampilan Manajerial...*, hal. 90

<sup>8</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan...*, hal. 208

suatu hal yang terjadi dalam organisasi atau lembaga pendidikan. Dengan maksud, kepala madrasah memerlukan konsep-konsep yang didasarkan pada pemahaman tentang organisasi atau lembaga, cara mengatasi masalah dan meningkatkan perkembangan organisasi atau lembaga. Maka kemampuan kepala madrasah sebagai manajer (pemimpin) di lembaga pendidikan harus memiliki kemampuan yang cukup memadai mencakup aspek perencanaan pendidikan secara komprehensif, terpadu dan ekonomis. Dengan kemampuan tersebut, maka akan memberikan efek yang positif terhadap setiap usaha untuk meningkatkan kinerja guru di lembaga pendidikan.<sup>9</sup>

Kaitannya dengan keterampilan konsep (*conceptual skill*), kepala madrasah harus memiliki kemampuan yang luas dan utuh menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi lembaga yang dipimpinnya. Sehingga dalam pengambilan keputusan kepala madrasah dapat memutuskan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam visi-misi sekolah atau lembaga.

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

---

<sup>9</sup> Wahyudi, *Keterampilan Kepala Sekolah...*, hal. 70

- a) Selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari, terutama dari cara kerja para guru dan pegawai atau *stakeholder* yang ada di lembaga.
- b) Melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen.
- c) Banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan.
- d) Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain untuk menambah wawasan atau pengetahuan, sehingga bisa dijadikan bahan acuan untuk mengembangkan lembaga.
- e) Berfikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan atau diimplementasikan. Dengan tujuan untuk mengembangkan lembaga yang dipimpinnya.<sup>10</sup>

Keterampilan konsep (*conceptual skill*) sangat diperlukan oleh kepala madrasah sebagai *manajer* di lembaga pendidikan, karena salah satu fungsi manajerial adalah melakukan perencanaan. Kepala sekolah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Proses perencanaan ini menjadi salah satu keterampilan yang penting bagi kepala madrasah, mengingat perencanaan yang baik merupakan kunci kesuksesan dari suatu pekerjaan. Implementasi keterampilan konsep (*conceptual skill*)

---

<sup>10</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan...*, hal. 20

tersebut, diperlukan kerangka kerja yang sistematis, agar tercapai tujuan yang maksimal.<sup>11</sup>

## 2) Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*)

Keterampilan manusiawi (*human skill*) adalah kemampuan kepala madrasah dalam mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. Keterampilan ini didemostrasikan dalam cara kepala madrasah sebagai manajer berhubungan dengan orang lain secara baik, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik.<sup>12</sup>

Dalam arti lain, keterampilan manusiawi (keterampilan hubungan dengan manusia) adalah kemampuan kepala madrasah sebagai manajer di lembaga pendidikan dalam bekerja sama, memahami dan menghargai aspirasi anggotanya, dan memotivasi semua anggotanya. Sehingga akan memperoleh partisipasi yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

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

- a) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama.

---

<sup>11</sup> Akdon, *Strategi Management For Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hal. 182

<sup>12</sup> Richard L. Daft, *Manajemen*, Edisi Kelima, Jilid I, (Jakarta: Erlangga, 2002), hal. 17

- b) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan karakter orang lain dalam berbicara dan bertindak.
- c) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
- d) Kemampuan untuk menciptakan kerja sama yang efektif dan efisien.
- e) Mampu berperilaku yang mana itu dapat diterima atau dihargai oleh orang lain.<sup>13</sup>

### 3) Keterampilan Teknik (*Technical Skill*)

Keterampilan teknik (*technical skill*) adalah kemampuan kepala madrasah dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut di dalam lembaga yang sedang dipimpinnya.<sup>14</sup>

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

Keterampilan teknik perlu dikuasai oleh seorang kepala madrasah, karena kepala madrasah selalu berhadapan langsung dengan para tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, terutama pada guru.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 101

<sup>14</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 101

<sup>15</sup> Wahyudi, *Keterampilan Kepala Sekolah...*, hal. 75

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

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

- a) Kepala madrasah mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru.
- b) Kepala madrasah membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas, dan personel yang ada.
- c) Kepala madrasah mengelola program evaluasi siswa.
- d) Mengkoordinir penggunaan alat pengajaran untuk menunjang proses pembelajaran di kelas.
- e) Membantu guru dalam perbaikan pengajaran.
- f) Membantu guru dalam mengdiagnosis kesulitan belajar siswa.
- g) Mengatur dan mengawasi tata tertib siswa.
- h) Menyusun anggaran belanja sekolah.
- i) Melaksanakan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>16</sup>

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keterampilan teknik (*technical skill*) yang sangat diperlukan oleh kepala madrasah yaitu aspek yang berkaitan dengan aplikasi pengetahuan

---

<sup>16</sup> Jamaluddin Iskandar, *Keterampilan Manajerial...*, hal. 92-93

tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pengajaran, teknik evaluasi siswa, teknik pembuatan satuan acuan pembelajaran, teknik-teknik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, serta teknik mengarahkan dan membina para guru di lembaga atau sekolah.

Ketiga macam keterampilan kepala madrasah yang telah diuraikan di atas (*Technical Skill, Human Skill, dan Conceptual Skill*), pada dasarnya merupakan satu kesatuan utuh yang tidak dapat dipisahkan. Ketinganya merupakan bagian yang saling terintegrasi untuk menunjang keefektifan kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pengelolaan lembaga pendidikan, khususnya dalam proses meningkatkan kinerja guru.

## **2. Kepala Madrasah**

### **a. Pengertian Kepala Madrasah**

Kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu “kepala” yang berarti ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan “sekolah” berarti sebuah lembaga pendidikan dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>17</sup>

Adapun definisi kepala sekolah menurut Wahjosumidjo dalam bukunya *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, menjelaskan bahwa:

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah atau lembaga pendidikan dimana di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar,

---

<sup>17</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2002), hal. 81

atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>18</sup>

Tugas tersebut seharusnya dapat dipertanggung jawabkan dan dilaksanakan dengan baik, agar kepala sekolah dapat menjadikan sekolahnya menjadi sekolah yang berkualitas.

Sedangkan menurut Mulyasa dalam bukunya *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, kepala sekolah adalah “manajer lembaga pendidikan profesional yang direkrut oleh komite sekolah untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan”.<sup>19</sup>

Dari pendapat beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwasannya kepala sekolah adalah pemimpin disuatu lembaga pendidikan yang mempunyai kekuasaan penuh untuk menentukan jalannya program bagi lembaga yang dipimpinnya serta mempunyai tanggung jawab penuh untuk mengelola segala kegiatan di lembaga tersebut berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya guna untuk mencapai tujuan bersama.

#### **b. Peran Kepala Madrasah**

Posisi kepala madrasah dalam sebuah lembaga pendidikan itu sangat penting sekali. Hal tersebut menuntut kepala madrasah untuk

---

<sup>18</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), hal. 83

<sup>19</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), hal. 37

selalu berinteraksi dan berinovasi dalam mengelola dan mengembangkan lembaga pendidikan yang sedang diampunya.

Efektivitas kualitas dan kepemimpinan kepala madrasah dapat dinilai dari kinerjanya dalam mengimplementasikan fungsi dan perannya sebagai kepala madrasah yang disingkat EMASLIM (*educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*), dengan penjelasan sebagai berikut:

1) Kepala Madrasah sebagai *Educator*

Dalam hal ini kepala madrasah memiliki strategi yang tepat dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Fungsi kepala sekolah sebagai *educator* atau pendidik adalah menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan pembinaan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching, moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

2) Kepala Madrasah sebagai *Manajer*

Sebagai *manajer* kepala madrasah harus mampu mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Selain itu, seorang kepala madrasah pada hakikatnya adalah seorang

perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Sehingga dapat tercapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala madrasah sebagai *manajer* di lembaga pendidikan maka harus mampu menerapkan fungsi-fungsi dari manajemen yaitu: (1) *Planning* atau perencanaan adalah menetapkan rencana apa yang harus dilaksanakan di sekolah untuk menyelesaikan program-program yang telah dibuat, (2) *Organizing* atau pengorganisasian adalah mendistribusikan atau mengalokasikan tugas-tugas pada orang-orang yang diberi kewenangan. Dan kepala madrasah mendelegasikan kekuasaan atau menetapkan hubungan kerja antar anggota kelompok kerja, (3) *Actuating* atau pelaksanaan adalah kepala madrasah menggunakan saran-saran, seperti komunikasi, pemberian intruksi, saran, teguran, pujian, sehingga para pelaku tenaga kependidikan bergerak untuk melaksanakan tugas yang telah diembannya secara ikhlas dan dengan kerja sama yang baik sebagai patner kerja, (4) *Controlling* atau pengawasan adalah pada saat kegiatan sekolah sedang bergerak atau berjalan, kepala madrasah harus mengadakan pengawasan atau evaluasi agar jalannya kegiatan operasional di sekolah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

### 3) Kepala Madrasah sebagai *Adimistrator*

Kepala madrasah sebagai *administrator* memiliki hubungan yang erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan

adiminstrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Selain itu, fungsi kepala sekolah selaku administrator juga mencakup kegiatan penataan struktur organisasi, koordinasi kegiatan sekolah, dan mengatur kepegawaian di sekolah.

#### 4) Kepala Madrasah sebagai *Supervisor*

Sebagai *supervisor*, kepala madrasah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai komunitas belajar yang lebih efektif.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala madrasah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.

Kepala madrasah sebagai *supervisor* perlu memperhatikan prinsip-prinsip seperti hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis, dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada tenaga

kependidikan, dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan meupakan bantuan professional.

5) Kepala Madrasah sebagai *Leader*

Kepala madrasah sebagai *leader* atau pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kemampuan kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala madrasah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifatnya yang jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosiyang stabil, dan teladan.

Dalam implementasinya, kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari tiga gaya kepemimpinan, yakni demokrasi, otoriter, dan bebas. Ketiga gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, gaya-gaya tersebut muncul secara situasional.

6) Kepala Madrasah sebagai *Inovator*

Kepala madrasah sebagai *inovator* dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan akan tercermin dari caranya

melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel, dan fleksibel.

Kepala madrasah sebagai *inovator* harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaruan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya.

#### 7) Kepala Madrasah sebagai *Motivator*

Kepala madrasah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, susunan kerja, disiplin, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar. Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala madrasah.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah keefektifan (*effectiveness*) kerja, bahkan

motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudian mobil yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarahnya.<sup>20</sup>

### c. Kompetensi Kepala Madrasah

Kepala madrasah yang memiliki kompetensi tinggi itu sangat dibutuhkan untuk membangun sekolah yang bermutu. Hal ini merupakan konsekuensi dari kepala madrasah yang memegang otoritas atau kewenangan serta bertanggung jawab secara utuh dalam pelaksanaan pendidikan di madrasah. Berkembang tidaknya suatu madrasah tidak lepas dari campur tangan peran kepala madrasah dengan mempertimbangkan suatu asumsi bahwa “kepala madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak bagi kemajuan madrasah yang berkualitas”. Menurut Kompri dalam bukunya *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah*, dijelaskan bahwa “sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus memiliki sejumlah kompetensi agar dapat menjalankan tugas kepemimpinannya secara profesional”.<sup>21</sup>

Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 mengenai Standar Kompetensi Kepala Sekolah

---

<sup>20</sup> Mulyasa, *Kurikulum yang Disempurnakan: Pengembangan Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 98

<sup>21</sup> Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2017), hal. 40

atau Madrasah menguraikan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu sebagai berikut:<sup>22</sup>

#### 1) Kompetensi Kepribadian

Kepribadian merupakan suatu masalah yang abstrak dan hanya dapat dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, dan cara berpakaian seseorang. Tentunya setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda-beda. Maka dari itu, kepala madrasah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan harus memiliki kompetensi kepribadian untuk memahami antar pribadi semua bawahan atau anggotanya. Agar kepala madrasah dengan mudah mengenali sifat atau karakter dari masing-masing individu anggota tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan di madrasah.

Adapun dimensi kompetensi kepribadian kepala madrasah, yaitu sebagai berikut:

- a) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin.
- b) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah.
- c) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala madrasah.
- d) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah.

---

<sup>22</sup> Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2007 *Tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah atau Madrasah*, (Jakarta: Depdiknas, 2005).

## 2) Kompetensi Manajerial

Kepala madrasah harus mampu mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan. selain itu, kepala madrasah sebagai manajer juga dituntut untuk memahami serta menerapkan seluruh substansi kegiatan maupun program pendidikan di madrasah.

Adapun dimensi kompetensi manajerial kepala madrasah, yaitu sebagai berikut:

- a) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional.
- b) Mampu mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- d) Mampu mengelola hubungan sekolah-masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.

## 3) Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi yang digunakan kepala madrasah dalam mengelola lembaga pendidikan untuk mencapai hasil yang diinginkan, yaitu dengan melakukan pengawasan, pembinaan dan penilaian. Kompetensi supervisi itu lebih mengarah kepada pemberian bantuan terhadap tenaga pendidik dan tenaga

kependidikan agar kinerjanya bisa optimal. Dengan kompetensi supervisi ini, kepala madrasah lebih mudah dalam menilai atau mengukur mutu kinerja guru guru.

Adapun dimensi kompetensi supervisi kepala madrasah, yaitu sebagai berikut:

- a) Mampu merencanakan supervisi sesuai kebutuhan guru.
- b) Mampu menindaklanjuti hasil supervisi kepada guru melalui antara lain, pengembangan profesional guru, penelitian tindakan kelas.
- c) Mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.
- d) Mampu menyusun standar kinerja program pendidikan yang tepat diukur dan dinilai.

#### 4) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan suatu kemampuan seorang kepala madrasah atau guru dalam hal berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat sekitar. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memiliki kompetensi sosial dan mampu mengimplementasikannya untuk berinteraksi dengan sesama anggota lembaga maupun dengan masyarakat sekitar madrasah secara baik.

Adapun dimensi kompetensi sosial kepala madrasah, yaitu sebagai berikut:

- a) Terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah.
- b) Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.
- d) Mampu bersikap empatik atau sambung rasa terhadap orang lain.

#### 5) Kompetensi Kewirausahaan

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) merupakan sebuah proses menciptakan sesuatu yang baru, berani mengambil resiko, dan mendapatkan keuntungan. Dalam hal ini menyangkut tiga perilaku, yaitu kreatif, komitmen serta motivasi yang tinggi, dan berani mengambil resiko atau kegagalan. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memiliki kompetensi kewirausahaan serta dapat mengimplementasikannya untuk berinovasi mengembangkan madrasah yang dipimpinnya.

Adapun dimensi kompetensi kewirausahaan kepala madrasah, yaitu sebagai berikut:

- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah.

- b) Bekerja kerja untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah.
- d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah.

#### **d. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Menurut Mulyasa dalam bukunya *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, kepemimpinan adalah “Sebagai seni untuk membujuk bawahan atau anggotanya agar mau mengerjakan tugas-tugas dengan yakin dan semangat”.<sup>23</sup>

Sedangkan Bahar Agus Setiawan dalam bukunya *Transformational Leadership*, mendefinisikan kepemimpinan yaitu “sebagai proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengordinasikan, segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi”.<sup>24</sup> Dan menurut Danim Sudarwan dalam bukunya *Kepemimpinan Pendidikan* menyatakan bahwa:

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara produktif, efektif dan efisien, serta akuntabel.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 17

<sup>24</sup> Bahar Agus Setiawan, *Transformasional Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hal. 13

<sup>25</sup> Danim Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 7

Jadi dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwasannya kepemimpinan adalah suatu keterampilan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan mengordinasikan orang lain atau para bawahannya dalam lembaga pendidikan agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga tujuan pendidikan yang telah direncanakan dapat tercapai dengan optimal.

Sedangkan menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI dalam bukunya *Manajemen Pendidikan*, Kepemimpinan pendidikan adalah “kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien”.<sup>26</sup>

Demikian, bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan sumber daya pendidikan yang tersedia disekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sarana prasarana sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

#### **e. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya untuk melakukan tindakan-tindakan yang terarah dalam mendukung pencapaian tujuan.

---

<sup>26</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 126

Gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin tergantung pada situasi yang dihadapinya dan pengalamannya. Gaya tersebut tidak ada yang bersifat tetap, namun hanya bersifat sementara. Sehingga kadang sangat sulit dinilai seorang pemimpin tersebut menggunakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang mana.

Faktor yang sering mempengaruhi gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin adalah kepribadian pemimpin itu sendiri. Kepribadian yang bersifat alamiah dan tumbuh sejak lahir, akan membawa sifat kepribadian tersendiri dari seorang pemimpin itu sendiri. Dan sifat kepribadian yang ada sejak lahir tersebut, tidak dapat berubah dengan sendiri. Perubahan tersebut membutuhkan proses dan jangka waktu yang cukup lama.<sup>27</sup>

Secara umum, gaya kepemimpinan kepala madrasah yang paling luas dikenal, yaitu sebagai berikut:

#### 1) Kepemimpinan Otokratis

Istilah otokrasi berasal dari Bahasa Yunani. Istilah otokratis berasal dari dua kata yaitu: *autos* dan *kratos*. *Autos* berarti sendiri atau diri pribadi. Sedangkan *kratos* adalah kekuasaan atau kekuatan. Jadi otokrasi adalah suatu bentuk pemerintahan yang kekuasaan politiknya dipegang oleh satu

---

<sup>27</sup> Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), hal. 46

orang. Sehingga pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga berkuasa sendiri secara mutlak (*centre of authority*).<sup>28</sup>

Gaya kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan otoriter. Pemimpin dalam organisasi sekolah adalah kepala sekolah, kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka terhadap permasalahan yang ada, tidak mau menerima kritik, dan tidak membangun hubungan baik dengan tenaga kependidikan lainnya. Pemimpin otoriter hanya memberikan instruksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.

Kepala Sekolah otoriter akan menganggap bahwa dirinya yang paling bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi sekolah yang dipimpinnya, dan akan menganggap bahwa dirinya yang paling berkuasa. Tipe kepemimpinan otoriter ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan kritik, saran, dan pendapat orang lain itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.<sup>29</sup>

## 2) Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah kebalikan dari pemimpin otoriter. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin ikut berbaur dan berada ditengah-tengah anggotanya. Sehingga

---

<sup>28</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hal. 172

<sup>29</sup> Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), hal 35

hubungan yang tercipta itu harmonis dan tidaklah kaku, melainkan seperti halnya saudara sendiri.

Tipe kepemimpinan demokratis akan menjalankan tugas, peran, dan tanggung jawabnya dengan baik sebagai pemimpin. Selain itu, pemimpin yang demokratis akan fokus pada prinsip efektifitas dan efisiensi dalam menggunakan sumber daya organisasi dan akan melakukan pendekatan-pendekatan yang lebih manusiawi kepada bawahannya.

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.<sup>30</sup>

### 3) Kepemimpinan Laissez Faire

Menurut Robbins dan Coulter dalam buku Pemimpin dan Kepemimpinan, menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan ini umumnya memberi kebebasan penuh untuk membuat keputusan

---

<sup>30</sup> *Ibid.*, hal 40

dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai”.<sup>31</sup> Pemimpin yang *laissez faire* beranggapan bahwa kehidupan organisasi akan berjalan dengan sendirinya melalui peran, tugas, dan tanggung jawab para anggota organisasi. Jadi pemimpin yang *laissez faire* tidak selalu memberi perintah yang sedetailnya kepada bawahannya, sebab bawahannya dianggap sudah dewasa dan mampu menjalankan tugasnya sesuai tuntutan, tujuan, dan sasaran organisasinya.

Gaya kepemimpinan *laissez faire* ini memberikan kebebasan mutlak kepada guru, staf, dan pegawai lainnya. Semua keputusan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan diserahkan sepenuhnya kepada guru, staf, dan pegawai lainnya. Dalam hal ini, kepala madrasah bersifat pasif dan tidak memberi keteladanan dalam kepemimpinan.<sup>32</sup>

#### 4) Kepemimpinan Paternalistik

Gaya pemimpin paternalistik ini memiliki sifat kebapakan, mereka menganggap bahwa bawahan tidak bisa bersifat mandiri dan perlu dorongan dalam melakukan sesuatu hal. Kepemimpinan yang paternalistik lebih mengutamakan kepentingan bersama, sehingga semua bawahannya akan diperhatikan secara merata dan diperlakukan seadil mungkin.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepemimpinan...*, hal. 50

<sup>32</sup> Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 201-202

<sup>33</sup> Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepemimpinan...*, hal. 49

Jadi kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan ini selalu melindungi bawahannya. Sehingga semua permasalahan yang ada dapat terselesaikan dan program kerja yang ingin dicapai oleh lembaga mampu terlaksana dengan baik.

### 3. Kinerja Guru

#### a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari bahasa Inggris, yaitu “*performance*” yang berarti prestasi kerja.<sup>34</sup> Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, “kinerja” berarti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlukan, dan kemampuan kerja.<sup>35</sup>

Menurut Payman J. Simanjuntak dalam bukunya *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, kinerja adalah “tingkat pencapaian hasil kerja seseorang atas pelaksanaan tugas tertentu untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi”. Dalam pengertian tersebut, ditegaskan bahwa kinerja adalah sesuatu yang penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, karena pada dasarnya setiap individu dan organisasi tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai dengan menetapkan targetnya. Keberhasilan baik individu maupun organisasi dalam mencapai target tersebut merupakan kinerja.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasinya*, (Jakarta: Kencana, 2016), hal. 69

<sup>35</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), hal. 570

<sup>36</sup> Payman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: FE UI, 2005), hal.

Sedangkan menurut Sulistyorini dalam buku *Kinerja Guru Profesional* mengemukakan bahwa:

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.<sup>37</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tokoh yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tingkat keberhasilan dalam bekerja untuk mencapai kinerja yang optimal harus sesuai dengan hukum, moral, dan etika.

Sementara itu, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utamanya yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, sampai pendidikan menengah. Orang yang disebut guru adalah orang yang memiliki kemampuan merancang program pembelajaran serta mampu menata dan mengolah kelas, agar siswa dapat belajar dengan nyaman. Dan pada akhirnya siswa dapat mencapai puncak dalam mengikuti proses pembelajarannya di kelas sampai lulus atau akhir dari pendidikannya.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru...*, hal. 13

<sup>38</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 24

Jadi dapat disimpulkan, kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik yang sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu untuk mencapai tujuan pendidikan yang ingin dicapai. kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru.

Menurut pendapat Piet A. Sahertian dalam buku *Kinerja Guru Profesional* menyatakan bahwa “standar kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya”, yaitu sebagai berikut:

- 1) Bekerja dengan siswa secara individual.
- 2) Persiapan dan perencanaan pembelajaran.
- 3) Pendayagunaan media pembelajaran.
- 4) Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar.
- 5) Kepemimpinan yang aktif dari guru.<sup>39</sup>

#### **b. Peran dan Tugas Guru**

Guru memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan lulusan yang bermutu. Profesionalisme gurulah yang menjadi tombak di dalam implementasi kurikulum di kelas yang perlu mendapat perhatian khusus. Efektivitas dan efisiensi

---

<sup>39</sup> Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru...*, hal. 14

belajar siswa di madrasah sangat bergantung kepada peran guru. Peran dan tugas yang diemban guru sangat berat.

Sementara peran guru juga sangat banyak, diantaranya, yaitu sebagai berikut:<sup>40</sup>

1. Guru sebagai Korektor, yaitu pendidik mampu membedakan antara nilai yang baik dan yang buruk secara menyeluruh mulai dari aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik.
2. Guru sebagai Inspirator, yaitu pendidik mampu menjadi inspirasi bagi kemajuan belajar anak didik, dan pendidik juga harus dapat memberikan cara belajar yang baik. Agar peserta didik menjadi lebih semangat lagi dalam mengikuti proses pembelajaran.
3. Guru sebagai Informator, yaitu pendidik mampu memberikan informasi atau ilmu pengetahuan mengenai sejumlah mata pelajaran yang telah diprogramkan dalam kurikulum. Selain itu, pendidikan juga harus memberikan informasi mengenai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
4. Guru sebagai Organisator, yaitu pendidik harus dapat mengelola kegiatan akademik dan lain sebagainya, sehingga dapat mencapai efektivitas dan efisiensi proses belajar mengajar peserta didik.
5. Guru sebagai Motivator, yaitu pendidik harus dapat mendorong peserta didik agar lebih semangat lagi dan aktif dalam belajar.

Dalam hal ini, pendidik harus dapat menganalisis problem yang

---

<sup>40</sup> Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2005), hal. 32

melatarbelakangi peserta didik malas belajar yang mengakibatkan prestasinya menurun.

6. Guru sebagai Inisiator, yaitu pendidik harus menjadi pencetus ide-ide kemajuan dalam pendidikan dan pengajaran.
7. Guru sebagai Fasilitator, yaitu pendidik harus dapat memberikan fasilitas yang memudahkan peserta didik dalam kegiatan pembelajaran.
8. Guru sebagai Pembimbing, yaitu pendidik harus dapat membimbing anak didiknya menjadi manusia dewasa sesuai dengan norma-norma yang ada. Tanpa adanya bimbingan, maka peserta didik akan mengalami kesulitan dalam menghadapi perkembangan dirinya.
9. Guru sebagai Pengelola Kelas, yaitu pendidik harus dapat mengelola kelas dengan baik untuk menunjang interaksi proses pembelajaran.
10. Guru sebagai Mediator, yaitu pendidik harus menjadi media komunikasi yang berfungsi agar dapat mengefektifkan proses interaksi saat belajar di kelas.
11. Guru sebagai Supervisor, yaitu pendidik harus dapat memperbaiki dan menilai secara kritis terhadap proses pembelajaran.
12. Guru sebagai Evaluator, yaitu pendidik harus mampu menjadi evaluator yang baik dan jujur dengan memberikan penilaian yang mencakup aspek intrinsik maupun ekstrinsik.

Selain peran yang telah disebutkan di atas, seorang guru juga mempunyai tugas sebagai profesi yang meliputi:<sup>41</sup>

- a) Mendidik, berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Sehingga siswa dapat mengamalkan atau menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupannya sehari-hari.
- b) Mengajar, berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sehingga siswa dapat mengetahui wawasan yang sesuai dengan perkembangan zaman di era globalisasi saat ini.
- c) Melatih, berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa. Dengan kata lain, seorang guru dituntut mampu menyelaraskan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik dalam proses pembelajaran.

### c. Kompetensi Guru

Di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi adalah “seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya”.<sup>42</sup> Jadi kompetensi dapat diartikan sebagai pemilikan, penguasaan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memenuhi syarat jabatannya. Maka seorang guru

---

<sup>41</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional...*, hal. 30

<sup>42</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: Depdiknas, 2005).

harus menguasai semua kompetensi guru, sehingga dapat melaksanakan tugasnya sebagai guru secara profesional.

Sedangkan standar kompetensi guru adalah suatu pernyataan tentang kriteria yang dipersyaratkan, ditetapkan, dan disepakati bersama yang meliputi: aspek penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap bagi seorang pendidik sehingga pantas disebut sebagai pendidik yang berkompeten.<sup>43</sup>

Adapun empat standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu:

#### 1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan fungsinya sebagai pendidik di lingkungan sekolah atau madrasah. Kompetensi ini meliputi:

- a) Kemampuan guru dalam menguasai bahan ajar.
- b) Kemampuan guru dalam melakukan inovasi pembelajaran.
- c) Kemampuan guru dalam menggali dan mengembangkan sumber belajar.
- d) Kemampuan guru dalam menentukan dan menggunakan metode dan strategi dalam pembelajaran.
- e) Kemampuan guru dalam melakukan penilaian secara objektif dan berbasis nilai.

---

<sup>43</sup> Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan...*, hal. 137

## 2) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial yaitu kemampuan tenaga pendidik dalam menjalankan perannya sebagai anggota dan bagian dalam sistem sosial kemasyarakatan. Kompetensi ini meliputi:

- a) Bersikap inklusif (terbuka) dan menerima perbedaan sebagai sebuah keanekaragaman dalam suatu bangsa.
- b) Membangun komunikasi yang berbasis nilai yang simpatik sehingga tercipta kondisi sosial yang harmonis baik antar guru dengan guru, guru dengan murid, maupun dalam lingkungan yang lebih luas di masyarakat.
- c) Mampu menjalin kerjasama yang solid dalam melaksanakan tugas bersama.

## 3) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan karakter utuh yang dimiliki oleh seorang tenaga pendidik sebagai sosok *uswatun hasanah* yang menjadi panutan bagi peserta didik, guru dan masyarakat. Kompetensi ini meliputi, karakter guru yang *shiddiq* (jujur dan memiliki integritas), *tabligh* (agen perubahan menuju masyarakat yang demokratis), *amanah* (memiliki kredibilitas dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya), dan *fathonah* (memiliki kecerdasan berbasis nilai).

#### 4) Kompetensi Profesional

Dalam penjelasan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 tahun 2005 Pasal 28 ayat 3 butir C yang dimaksud kompetensi profesional adalah “kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan”. Kompetensi profesional meliputi kemampuan guru dalam menggali dan mengembangkan bahan ajar sebagai bahan transfer pengetahuan dan nilai dalam proses pembelajaran.<sup>44</sup>

#### d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya *Manajemen Sumber Data Perusahaan*, yaitu “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru ada dua, yakni faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”, yang akan dijelaskan sebagai berikut:<sup>45</sup>

##### 1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Dilihat dari aspek psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*), artinya seorang guru sebagai pendidik di lembaga pendidikan harus memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan

---

<sup>44</sup> Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbini, *Manajemen Madrasah: Teori, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 45-47

<sup>45</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Data Perusahaan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2004), hal. 67

pekerjaannya sehari-hari yang sesuai dengan tupoksinya, agar guru lebih mudah mencapai kinerja yang optimal.

Oleh karena itu, seorang tenaga kependidikan maupun tenaga pendidik harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya atau keahliannya. Dengan hal tersebut, maka guru akan lebih mudah dalam melakukan kegiatan belajar mengajar (KBM) di kelas yang efektif dan efisien.

## 2) Faktor Motivasi (*Motivasion*)

Motivasi merupakan kondisi yang mampu menggerakkan atau mendorong seseorang agar lebih terarah dan lebih baik lagi untuk mencapai tujuan pendidikan. Motivasi kinerja guru terbentuk dari sikap seorang guru itu sendiri dalam menghadapi situasi kerja di lembaga pendidikan. Sedangkan menurut Mecllelland dalam buku Manajemen Sumber Data Perusahaan, menyatakan bahwa “ada hubungan yang positif antar motif berprestasi dengan pencapaian kinerja seseorang”.<sup>46</sup> Jadi, seorang guru dapat mencapai kinerjanya dengan baik ditunjang dengan prestasi atau keterampilan yang dimilikinya.

Kinerja guru tidak dapat terwujud dengan begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor tertentu. Baik dari faktor internal maupun faktor eksternal, yang mana hal itu sama-sama akan membawa dampak terhadap kinerja guru.

---

<sup>46</sup> *Ibid.*, hal. 68

Adapun faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu sebagai berikut:

a) Faktor Internal yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Faktor internal yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Adapun faktor internal yang mempengaruhinya, yaitu: 1) kemampuan, 2) keterampilan, 3) kepribadian, 4) persepsi, 5) motivasi menjadi guru, 6) pengalaman kerja menjadi guru, dan 7) latar belakang keluarga.<sup>47</sup>

b) Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor yang datang dari luar diri sendiri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Adapun faktor internal yang mempengaruhinya, yaitu sebagai berikut:

1) Gaji

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja guru adalah gaji. Dengan memberikan gaji kepada guru maka guru akan mencapai hidup yang sejahtera.<sup>48</sup>

2) Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana sekolah sangat menunjang pekerjaan guru. Bisa dibandingkan antara guru yang

---

<sup>47</sup> Barnawi dan Muhammad Arifin, *Kinerja Guru...*, hal. 43

<sup>48</sup> *Ibid.*, hal. 44

dilengkapi sarana dan prasarana yang memadai dengan guru yang tidak dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai. Guru yang dilengkapi dengan sarana dan prasana yang memadai akan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada guru yang tidak dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai. Kualitas sarana dan prasarana hendaknya mengikuti perkembangan teknologi pada zaman 4.0. Artinya, sarana dan prasarana yang digunakan haruslah sarana dan prasarana yang modern yang mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.<sup>49</sup>

### 3) Lingkungan Kerja Fisik

Pada lingkungan kerja fisik ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu meliputi pencahayaan, pewarnaan, udara, kebersihan, kebisingan, dan keamanan dari suatu lembaga atau sekolah. Jika hal tersebut terpenuhi maka kinerja guru akan lebih optimal dan peserta didik akan juga merasa nyaman saat proses pembelajaran di kelas.<sup>50</sup>

### 4) Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan kinerja guru atau pegawainya. Baik buruknya pegawai selalu dihubungkan dengan

---

<sup>49</sup> *Ibid.*, hal. 49

<sup>50</sup> *Ibid.*, hal. 54

kepemimpinan. Menurut Handoko dalam buku *Kinerja Guru*

Profesional menyatakan bahwa:

Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas hidup kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Oleh karena itu, mengusahakan kepemimpinan yang baik adalah sebuah keharusan dalam upaya meningkatkan kinerja guru.<sup>51</sup>

## **B. Penelitian Terdahulu**

Sejauh pengamatan peneliti sampai saat ini, peneliti menemukan beberapa penelitian yang mengkaji mengenai keterampilan manajerial dan kinerja guru dalam bentuk karya ilmiah seperti tesis dan skripsi. Oleh karena itu, sebagai upaya menambah literatur pendukung penelitian ini, maka peneliti akan memaparkan tabel analisis komparasi beberapa penelitian yang ada relevansinya dengan judul. Agar lebih mudah dalam memahami dan membandingkan penelitian ini dengan penelitian lainnya, yaitu sebagai berikut:

---

<sup>51</sup> *Ibid.*, hal. 65

Tabel 2.1 Analisis Komparasi Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun, dan Judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Muhammad Yusak (2015), Tesis, dengan judul: “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” (Studi Multi Kasus di MTs Plus Raden Paku dan SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah sudah cukup baik dalam meningkatkan mutu pendidikan, yaitu melalui keterampilan konseptual ( <i>conceptual skill</i> ) dalam meningkatkan mutu pendidikan diwujudkan melalui perencanaan yang jelas yang tertuang dalam visi, misi, dan tujuan, dan menggunakan strategi yang tepat yaitu pemberdayaan SDM yang ada, membentuk team work, meminimalisir problem dan perbaikan terus menerus melalui evaluasi program. Keterampilan manusiawi ( <i>human skill</i> ) dalam meningkatkan mutu pendidikan diwujudkan dalam pemberian motivasi terhadap bawahannya dengan memberikan dorongan akan pentingnya peningkatan profesi, memberikan penghargaan terhadap bawahan atas prestasi yang telah diraihinya, menciptakan kenyamanan kerja, dan memberikan suri tauladan agar tertanam jiwa ikhlas, disiplin dan mempunyai etos kerja yang baik. Dan keterampilan teknis ( <i>technical skill</i> ) kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan menerapkan sistem <i>boarding school</i> , pengembangan keterampilan murid, pepaduan	1. Sama-sama meneliti tentang keterampilan manajerial kepala madrasah 2. Fokus penelitian terkait dengan keterampilan konsep ( <i>conceptual skill</i> ), keterampilan manusiawi ( <i>human skill</i> ), dan keterampilan teknik ( <i>technical skill</i> ) kepala madrasah	1. Penelitian ini berfokus pada keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Di dalamnya tidak membahas mengenai kinerja guru 2. Penelitian dilakukan dengan studi multi kasus, yaitu di MTs Plus Raden Paku dan SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek

		<p>kurikulum pemerintah dengan kurikulum pondok pesantren ditambah dengan kurikulum lembaga pelatihan bahasa (Arab dan Inggris), perbaikan mutu pendidikan secara terus menerus melalui evaluasi program kerja dalam kurun waktu tertentu, memberlakukan persyaratan dalam penerimaan tenaga, mengadakan persyaratan tertentu dalam penerimaan siswa baru, pemberian kepercayaan penuh terhadap para bawahan, pengelolaan tentang teknik supervisi dan pengelolaan tentang sarana dan prasarana</p>		
2.	<p>Muhamad Akli (2014), Tesis, dengan judul: “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Mempertahankan Eksistensi Madrasah” (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Hayuran Kabupaten Hulu Sungai Tengah)</p>	<p>Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara teknik kepala madrasah memiliki keterampilan untuk melaksanakan kegiatan di madrasah, memanfaatkan sarana dan prasarana, menyusun laporan pertanggung jawaban keuangan, dan tata kelola ruang. Dan dalam hal hubungan manusiawi kepala madrasah terampil dalam melakukan pengaturan lingkungan kerja, memahami perilaku guru dalam proses kerjasama, disiplin kerja, komunikatif, edukatif, dan menjadi teladan oleh guru-guru. sedangkan dalam keterampilan konsep kepala madrasah terampil dalam menganalisis, bermacam-macam problem sosial dan langkah penyelesaiannya. Strategi yang dilakukan kepala madrasah dengan mengkoordinasi staf, membuat struktur organisasi, upaya peningkatan kualitas guru, seleksi siswa melalui penerimaan siswa baru,</p>	<p>1. Sama-sama meneliti tentang keterampilan manajerial kepala madrasah</p>	<p>1. Fokus penelitiannya berbeda. Penelitian ini berfokus pada keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mempertahankan eksistensi madrasah. Di dalamnya tidak membahas mengenai kinerja guru 2. Penelitian dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Hayuran Kabupaten Hulu Sungai Tengah</p>

		<p>melaksanakan ekstra kurikuler, pemenuhan sarana prasarana dan pengelolaan pendanaan madrasah, optimalisasi pemanfaatan dana BOS ( Bantuan Operasional Sekolah), membina hubungan kerjasama dengan masyarakat, yayasan, dan komite serta mengelola layanan khusus yang dilaksanakan melalui Usaha Kesehatan Sekolah, perpustakaan madrasah serta keamanan dan ketertiban madrasah. Sehingga proses belajar mengajar dapat terlaksana dengan baik</p>		
3.	<p>Marwati (2012), Tesis, dengan judul: “Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru” (Studi Kasus di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli)</p>	<p>Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa proses penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli meliputi penyusunan rencana kegiatan, memimpin guru dan staf, pengelolaan sarana dan prasarana dengan baik, penciptaan budaya dan iklim kerja yang kondusif. Faktor pendukungnya yaitu dengan adanya guru, lingkungan yang kondusif, sarana dan prasarana yang memadai, dan dukungan warga sekolah. Sedangkan faktor penghambatnya adalah terbatasnya media pembelajaran, sebagian guru belum menguasai teknologi pendidikan, dan metode pembelajaran yang digunakan belum tepat. Hasil proses penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli sudah baik, peran kepala sekolah dalam</p>	<p>1. Sama-sama membahas mengenai kinerja guru</p>	<p>1. Penelitian berfokus pada penerapan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru 2. Penelitian dilakukan di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli</p>

		melakukan manajemen dan bimbingan melalui supervisi terhadap guru-guru dapat memberikan motivasi kerja, sehingga kinerja guru dapat Meningkatkan		
4.	Roichatul Jannah (2019), Skripsi, dengan judul: “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Kompetensi Manajerial” (Studi Kasus di MI Manbaul Ulum Bungah Gresik)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah dilakukan melalui beberapa peran. Dalam peran perencanaan, kepala sekolah mampu menyusun program kerja dan rencana kegiatan madrasah setiap tahunnya. Dalam peran pengorganisasian, diwujudkan melalui beberapa upaya yaitu dengan melakukan pemeliharaan sarana prasarana dan fasilitas sekolah, menerapkan budaya 3S (salam, senyum, salim) dan penghijauan di lingkungan sekolah, mengimplementasikan K13 sebagai kurikulum sekolah, menyusun rencana anggaran belanja madrasah, menyediakan kegiatan ekstrakurikuler untuk peserta didik, serta mengadakan pertemuan dengan wali murid dan masyarakat setiap awal dan akhir tahun pelajaran. Dalam peran memimpin guru dan staff/karyawan dilakukan dengan membagi tugas pokok dan fungsi masing-masing serta memimpin rapat. Dan pada peran pengendalian diwujudkan melalui pelaksanaan rapat evaluasi setiap akhir tahun	1. Sama-sama membahas mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah dan kinerja guru	1. Fokus penelitiannya berbeda. Penelitian ini berfokus pada peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kompetensi manajerial 2. Penelitian dilakukan di MI Manbaul Ulum Bungah Gresik

5.	Moch. Abdurrozaq (2017), Skripsi, dengan judul: “Strategi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru” (Studi Kasus di SMP Muhammadiyah 1 Gadingrejo Kabupaten Pringsewu)	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi kepala sekolah pada aspek kinerja guru yang mencakup pembinaan kinerja guru, pengawasan kinerja guru, pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, dan pemberian penghargaan, sudah berjalan dengan baik, hanya saja belum maksimal. Sedangkan mengenai kinerja guru yang mencakup penyusunan perangkat pembelajaran, evaluasi hasil proses belajar, dan tindak lanjut hasil pembelajaran dikategorikan sudah baik, hanya saja dalam hal pelaksanaan pembelajaran yaitu pada penggunaan metode dan media belajar masih kurang efektif	1. Sama-sama membahas mengenai kinerja guru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian ini berfokus pada strategi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru</li> <li>2. Penelitian dilakukan di SMP Muhammadiyah 1 Gadingrejo Kabupaten Pringsewu</li> </ol>
6.	Ima Nuzulul Hikmah (2013), Skripsi, dengan judul: “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Menerapkan Pendidikan Karakter” (Studi Kasus di MI Mambaul Ulum Gondanglegi Malang)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah yaitu: keterampilan konseptual kepala madrasah dalam menerapkan pendidikan karakter terdapat dalam kegiatan sebelum proses pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler dan pemberdayaan madrasah. Keterampilan manusiawi dalam menerapkan pendidikan karakter terdapat dalam komunikasi antara kepala madrasah dengan guru di lembaga. Sedangkan untuk keterampilan teknik terlihat pada saat mengevaluasi hasil kerja guru. Implementasi pendidikan karakter berdasarkan keterampilan manajerial kepala madrasah dalam menerapkan pendidikan karakter di MI Mambaul Ulum Gondang Legi Malang sudah	1. Sama-sama meneliti tentang keterampilan manajerial kepala madrasah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian ini berfokus pada keterampilan manajerial kepala sekolah dalam menerapkan pendidikan karakter. Di dalamnya tidak membahas mengenai kinerja guru</li> <li>2. Penelitian dilakukan di MI Mambaul Ulum Gondanglegi</li> </ol>

		berhasil, berdasarkan keterampilan manajerial dalam hal keterampilan konsep yang dikeluarkan oleh kepala madrasah telah dilaksanakan. Dan dari konsep yang telah digagas oleh kepala madrasah, siswa telah menerapkan nilai karakter pada diri mereka		Malang
7.	Nur Asiah (2011), Skripsi, dengan judul: “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru” (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Ad-Dainuriyah Semarang)	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dalam konteksnya dengan kompetensi manajerial, kepala sekolah MI Ad-Dainuriyah mampu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal, memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di madrasah. Menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh guru, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Sudah menjadi sifat manusia, di samping kelebihan ada pula kekurangannya yaitu Kepala sekolah MI Ad-Dainuriyah Semarang karena terlalu disiplinnya, terkadang dalam situasi tertentu aktif mengisi jam pelajaran yang sebetulnya menjadi porsi guru yang bersangkutan. Kondisi ini menimbulkan kesan kurangnya tingkat kepercayaan kepala sekolah terhadap guru	1. Sama-sama membahas mengenai kinerja guru	1. Penelitian berfokus pada kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru 2. Penelitian dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Ad-Dainuriyah Semarang

### C. Paradigma Penelitian

Berdasarkan apa yang telah peneliti sampaikan di atas, maka dapat digambarkan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 3 Tulungagung lebih menekankan pada tiga cakupan dari keterampilan manajerial itu sendiri, mulai dari keterampilan konsep (*conceptual skill*), keterampilan manusiawi (*human skill*), dan keterampilan teknik (*technical skill*).<sup>52</sup>

Dengan adanya tiga keterampilan manajerial tersebut, maka akan mempermudah kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan keterampilan manajerial yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, maka guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik akan terimplementasi dengan baik, efektif, dan efisien. Selain itu, tujuan pendidikan yang telah ditetapkan akan tercapai dengan efektif dan optimal.

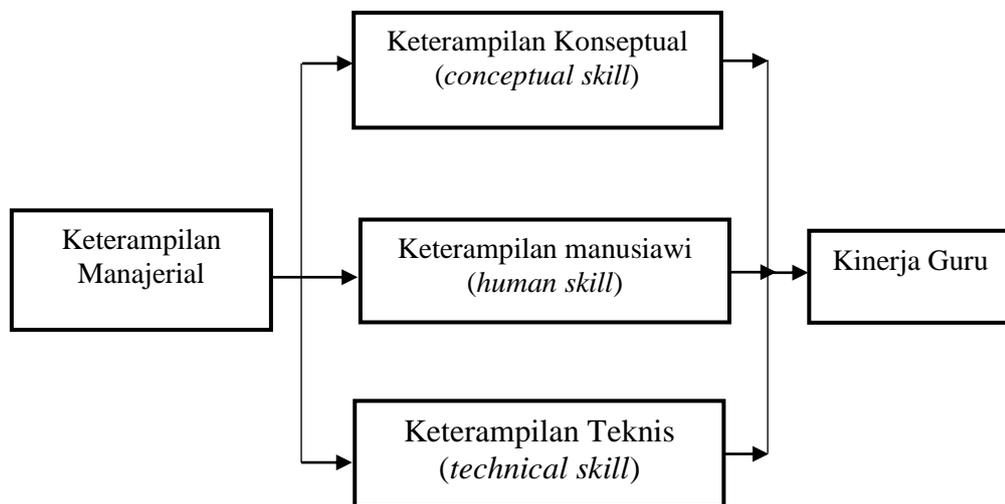
Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai manajer (pemimpin) pada jalur pendidikan formal dituntut harus memiliki keterampilan manajerial dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya agar mampu mencapai tujuan proses belajar mengajar secara universal. Hal tersebut menunjukkan bahwa keterampilan manajerial itu sangat diperlukan oleh setiap lembaga pendidikan.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan...*, hal. 208

<sup>53</sup> Kausara Usman, "*Keterampilan Manajerial...*", hal. 32

Adapun paradigma penelitian ini dapat digambarkan dengan peta konsep sebagai berikut:



**Gambar. 2.1 Paradigma Penelitian**