BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah

Sebuah organisasi untuk mencapai tujuan harus memiliki seorang pemimpin. Organisasi tersebut akan berjalan dengan baik apabila dipimpin oleh seseorang yang memiliki kemampuan memimpin yang baik. Begitu juga dengan madrasah, membutuhkan kepala madrasah yang berkompetensi agar mampu mencapai tujuan pendidikan dengan maksimal.

Kepemimpinan sendiri memiliki tujuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.[13] Oleh sebab itu, kompetensi dari seorang pemimpin sangat dibutuhkan. Dalam hal pendidikan, kepemimpinan juga sangat berperan penting dalam rangka mengarahkan dan menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan pendidikan merupakan suatu usaha untuk memengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerja sama, mau bekerja dengan

[13] Sutomo, dkk., *Manajemen Madrasah*, (Semarang: UNNES PRESS. 2011), 88

penuh tanggung jawab, dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.[14]

Kepala madrasah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin. Seorang pemimpin atau manajer harus memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan menggerakkan personal dalam organisasiya agar tercapai tujuan yang diharapkan. Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu.

Sebagai pemimpin, ada beberapa sifat yang harus dimiliki kepala madrasah, antara lain:[15]

a. Energik, yaitu kepala madrasah harus memiliki mental dan fisik yang kuat untuk memimpin pegawai.
b. Stabilitas Emosi, yaitu kepala madrasah tidak boleh cepat marah dan berprasangka buruk kepada pegawai. Selain itu, kepala madrasah juga harus mampu mengelola emosinya.
c. Hubungan Sosial, yaitu kepala madrasah harus memiliki pengetahuan tentang cara-cara bermasyarakat yang baik dan tepat.

---

[14] Kurniadin, dkk., *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 292

[15] Karwati, dkk., *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Madrasah*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 173-174

d. Motivasi pribadi, yaitu seorang kepala madrasah harus bisa memotivasi diri sendiri agar menjadi pemimpin yang besar dan baik.
e. Keterampilan Komunikasi, yaitu kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik kepada pegawainya dan masyarakat.
f. Keterampilan mengajar, yaitu kepala madrasah memiliki kemampuan untuk mengajarkan, menjelaskan, dan mengembangkan potensi pegawainya.
g. Keterampilan sosial, yaitu kepala madrasah harus memiliki rasa tanggap terhadap keadaan sekitar. Senang menolong dan luwes dalam pergaulan dengan pegawai dan masyarakat.
h. Komponen teknis, yaitu kepala madrasah mempunyai kecakapan dalam menganalisis, merencanakan, menyusun konsep, mengorganisasi, mendelegasikan, wewenang, dan mengambil keputusan.

Sifat-sifat tersebut harus dimiliki oleh kepala madrasah apabila lembaga yang dipimpinnya mengharapkan hasil yang maksimal, karena sikap dan perilaku kepala madrasah sangat berperan dalam kinerja dari para guru dan staf di madrasah. Selain memiliki sifat-sifat tersebut, kepala madrasah juga harus memiliki ketrampilan atau kemampuan manajerial untuk mengatur lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Kemampuan dapat di artikan sebagai keterampilan atau skill untuk mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensinya untuk mencapai tujuan yang diharapkan.[16] Mengatur suatu organisasi merujuk kepada kemampuan dari seesorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau di perlukan dengan suatu cara yang efektif. Keterampilan menggerakkan orang lain inilah yang di sebut manajerial skill. Manajerial skill adalah keahlian menggerakan orang lain untuk bekerja dengan baik.

Kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan suatu ketrampilan yang harus dimiliki kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai manajer dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Fungsi manajemen ini berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam membuat perencanaan, mengorganisasi, melaksanakan program dan melakukan evaluasi.

Pelaksanaan tugas dan fungsi kepala madrasah sebagai manajer pendidikan berkaitan erat dengan substansi manajemen pendidikan yang meliputi kurikulum dan pengajaran, manajemen kelas, peserta didik, sumber daya manusia, keuangan dan keterlibatan masyarakat dalam bidang pendidikan.[17] Tugas dari kepala madrasah sebagai manajer merupakan pengaplikasian dari fungsi-sungsi manajemen itu sendiri, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan

---

[16] Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization*), (Bandung: Alfabeta), 67.
[17] Prim Masrokan M., *Manajemen Mutu Madrasah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 245.

evaluasi agar lembaga yang dipimpinnya mampu mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Katz dan Payol bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial paling tidak di perlukan tiga macam bidang 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. Keterampilam konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.[18]

Peranan kepala madrasah sebagai manajer, sangat memerlukan ketiga macam keterampilan di atas. Agar kepala madrasah dapat secara efektif melaksanakan fungsinya sebagai manajer maka harus memahami nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan di atas dan mampu mewujudkannya kedalam tindakan atau perilaku.

Nilai-nilai yang terkandung dalam ketrampilan-ketrampilan tersebut meliputi:

[18] Robbins D. Stephen, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Gramedia, 2003), 7

a. Keterampilan teknis: (1) menguasai pengetahuan tentang metode. Proses, prosedur dan tekhnik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan (2) kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang di perlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
b. Keterampilan manusiawi: (1) kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, (2) kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, (3) kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, (4) kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis, (5) mampu berperilaku yang dapat di terima.
c. Keterampilan konseptual: (1) kemampuan berpikir rasional, (2) cakap dalam berbagai macam konsepsi, (4) mampu menganalisis berbagai kejadian serta mamapu memahami berbagai kecendrungan, (5) mampu mangantisipasi perintah, dan (6) mampu mengenali dan mamahami macam-macam masalah sosial.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah adalah suatu ketrampilan untuk mengatur suatu organisasi agar berjalan sebagaimana mestinya. Tanpa adanya kemampuan manajerial yang baik, kepala madrasah akan kesulitan dalam mengembangkan lembaga dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Dengan kemampuan manajerial yang baik, kepala

madrasah akan dapat memanfaatkan sumberdaya dengan efektif dan efisien agar dapat mencapai tujuan lembaga pendidikan secara keseluruhan.

2. Iklim Madrasah

Iklim madrasah adalah suasana yang dirasakan oleh warga madrasah di lingkungan kerja madrasah. Pengertian tersebut mengandung dua hal penting, yang pertama iklim madrasah merupakan pandangan dari para elemen madrasah yang bersangkutan terhadap berbagai aspek yang ada di lingkungan madrasah tersebut, baik aspek personal, sosial, maupun budaya. Kedua, iklim madrasah menyangkut afeksi yang membentuk pola perilaku yang selanjutnya menjadi karakteristik madrasah yang mempengaruhi atau membentuk perilaku warga di dalam madrasah.[19]

Iklim madrasah juga dapat dipandang sebagai atmosfer madrasah, sikap dan interaksi kepala madrasah, pendidik dan peserta didik yang memengaruhi persepsi, sikap perilaku terhadap orang lain dalam lingkungan madrasah.[20] Iklim organisasi madrasah adalah karakteristik khas dalam bentuk perasaan, sikap, makna bersama dan atmosfir yang dirasakan oleh seluruh warga madrasah dan orang tua peserta didik yang berinteraksi satu sama lain. Iklim organisasi madrasah yang baik dan kondusif bagi kegiatan pendidikan akan

---

[19] Yovitha Yuliejantiningsih, "Hubungan Iklim Madrasah, Beban Tugas, Motivasi Berprestasi, Dan Kepuasan Kerja Guru Dengan Kinerja Guru SD", *JMP, Vol. 1, No. 3,* 2012, 241.
[20] Naelatus Sa'adah, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Madrasah Terhadap Kedisiplinan Guru Sd Negeri Di Kecamatan Warungasem Kabupaten Batang", 179

menghasilkan interaksi yang efektif, memberikan ruang bagi kreativitas dan inovasi akan mendorong seluruh sumber daya manusia di madrasah sehingga upaya pencapaian madrasah akan berjalan dengan baik.

Iklim madrasah merupakan kumpulan karakteristik internal yang dapat membedakan satu madrasah dengan madrasah yang lainnya dan dapat mempengaruhi perilaku dari anggota pada masing-masing madrasah yang bersangkutan.[21] Secara tidak langsung, suasana yang terjadi di lingkungan kerja madrasah mempengaruhi perilaku dari personil yang bersangkutan.

Menurut beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa iklim madrasah adalah suatu keadaan atau suasana yang terjadi di lingkungan madrasah yang mampu mempengaruhi sikap, perilaku, persepsi, dan perasaan yang berhubungan dengan warga madrasah.

Ada beberapa aspek yang terdapat iklim madrasah antara lain:[22]

a. Lingkungan fisik madrasah

Lingkungan fisik madrasah mencangkup bangunan madrasah, ukuran madrasah/kelas dan fasilitas yang tersedia menyangkut kelengkapan (kuantitas dan kualitas).[23] Lingkungan madrasah yang

---

[21] Afifah Purnamasari, "Iklim Madrasah, Motivasi dan Kinerja Kepala Madrasah Dasar Negeri di Kecamatan Lembang", *Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. XXIV*, 2017, 85.

[22] Mailiza Amalia dan Suarman, "Peranan Iklim Madrasah Terhadap Pembentukan Karakter Siswa Smp Metta Maitreya Pekanbaru". *Proceeding. 7th International Seminar on Regional Education, Vol. 2*, 2015, 870

[23] Ayu. Lisnawati dan Susandari, "Hubungan antara persepsi terhadap iklim madrasah dengan penyesuaian sosial santri putri ponpes Al Basyariyah bandung yang melakukan pelanggaran," *Jurnal Psikologi*, 2015, 449.

berwujud fisik juga mempengaruhi terhadap iklim madrasah. Sarana dan prasarana yang disediakan oleh madrasah secara tidak langsung akan mempengaruhi sikap dan persepsi warga madrasah.

b. Sistem sosial

Sistem sosial mencangkup hubungan dan iteraksi yang terjalin antara seluruh anggota seperti siswa dengan guru, siswa dengan siswa, hal ini juga mencangkup peraturan yang diberlakukan oleh pihak madrasah

c. Lingkungan yang teratur

Iklim madrasah yang baik terbentuk apabila terdapat lingkungan madrasah yang penataan bangunan madrasahnya tertata dengan baik yang akan memberikan kenyamanan.

d. Hubungan tentang perilaku guru dan hasil siswa.

Harapan tentang perilaku guru dan hasil siswa mencangkup harapan yang diekspresikan oleh guru. Siswa diharapkan dapat dicapai kemajuan dalam belajar yang ditandai dengan pencapaian dalam siswa dan memberikan reward atau hadiah untuk tugas yang dikerjakan dengan baik.

Apabila aspek-aspek yang terdapat dalam iklim madrasah berjalan dengan baik maka akan terbentuk suasana iklim madrasah yang baik pula. Selain itu, iklim madrasah memiliki beberapa indikator agar tercapainya iklim madrasah yang beik. Indikator yang dimaksut, meliputi:

a. Tujuan-tujuan madrasah yang mencerminkan keunggulan yang ingin dicapai diperlihatkan dengan jelas kepada seluruh wargamadrasah, ditetapkan dan diumumkan secara luas dimadrasah.
b. Tujuan-tujuan pembelajaran akademik dimadrasah dirumuskan dengan cara yang dapat diukur.
c. Fasilitas-fasilitas fisik madrasah dirawat dengan baik, termasuk segera diperbaiki fasilitas yang rusak.
d. Madrasah menciptakan rasa memiliki sehingga guru dan peserta didik menunjukkan rasa bangga terhadap madrasahnya.
e. Madrasah menciptakan suasana yang memberikan harapan, dimana para guru percaya bahwa peserta didik dapat mencapai tingkat prestasi yang tinggi.
f. Madrasah menekankan pada peserta didik dan guru bahwa belajar merupakan alasan yang penting untuk bermadrasah.
g. Seluruh staf dan guru berkomitmen untuk mengembangkanbudaya mutu dalam menjalankan tugas sehari-hari.
h. Penciptaan relasi kekeluargaan dan kebersamaan.[24]

Iklim madrasah memiliki peran penting bagi terciptanya suatu kondisi yang kondusif, diantara peran pentingnya iklim madrasah antara lain:[25]

---

[24] Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Bumi Aksara: Jakarta, 2012), 91
[25] Mailiza Amalia dan Suarman, *Peranan Iklim Madrasah*...876

a. Iklim madrasah dapat mempengaruhi banyak orang di madrasah. Misalnya, iklim madrasah yang positif telah dikaitkan dengan emosi dan perilaku siswa yang bermasalah.
b. Iklim madrasah di perkotaan berisiko tinggi menunjukkan bahwa lingkungan yang positif, mendukung, dan budaya sadar iklim madrasah signifikan dapat membentuk kesuksesan siswa perkotaan dalam memperoleh gelar akademik. Para peneliti juga menemukan bahwa iklim madrasah yang positif memberikan perlindungan bagi anak dengan lingkungan belajar yang mendukung serta mencegah perilaku antisosial.
c. Hubungan interpersonal yang positif dan kesempatan belajar yang optimal bagi siswa di semua lingkungan demografis dapat meningkatkan prestasi dan mengurangi perilaku maladaptive.
d. Iklim madrasah yang positif berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja bagi personil madrasah.
e. Iklim madrasah dapat memainkan peran penting dalam menyediakan suasana madrasah yang sehat dan positif.
f. Interaksi dari berbagai madrasah dan faktor iklim kelas dapat memberikan dukungan yang memungkinkan semua anggota komunitas madrasah untuk mengajar dan belajar dengan optimal.
g. Iklim madrasah, termasuk “kepercayaan, menghormati, saling mengertti kewajiban, dan perhatian untuk kesejahteraan lainnya, memiliki pengaruh yang kuat terhadap pendidik dan peserta didik,

hubungan antar peserta didik, serta prestasi akademis dan kemajuan madrasah secara keseluruhan. Iklim madrasah yang positif merupakan lingkungan yang kaya, untuk pertumbuhan pribadi dan keberhasilan akademis.

Berdasarkan beberapa kajian mengenai iklim madrasah yang sudah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa iklim madrasah juga berperan penting dalam pembentukan maupun pengembangan organisasi menjadi lebih baik. Apabila iklim madrasah yang berjalan merupakan iklim yang bersifat positif, maka akan berdampak pada warga madrasah yang merasa nyaman sehingga akan berdampak juga pada pencapaian tujuan yang diharapkan.

3. Kompetensi Kepribadian Guru

Derlega, Winstead & Jones (2005) mengartikan kepribadian sebagai "Sistem yang relatif stabil mengenai karakteristik individu yang bersifat internal, yang berkontribusi terhadap pikiran, perasaan, dan tingkah laku yang konsisten".[26] Dengan kata lain, kepribadian masing-masing orang itu berbeda-beda yang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Kepribadian mencakup semua unsur, baik fisik maupun psikis sehingga dapat diketahui bahwa setiap tindakan dan tingkah laku seseorang merupakan cerminan dari kepribadian seseorang, selama hal

[26] Syamsu Yusuf LN dan Achmad Juntika Nurihsan, *Teori Kepribadian* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 3

tersebut dilakukan dengan penuh kesadaran.[27] Sebagai seorang guru, memiliki kepribadian yang baik merupakan sebuah hal pokok yang harus terpenuhi, karena guru akan menjadi teladan bagi peserta didiknya.

Bukan hanya mentanster pengetahuan saja, tapi salah satu tujuan dari pendidikan adalah mendidik peserta didik menjadi manusia yang berakhlakul karimah, bersopan santun, tahu benar dan salah. Tentunya hal ini tidak akan terwujud apabila kepribadian guru sebagai contoh, tidak mencerminkan hal tersebut.

Kompetensi kepribadian adalah kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pribadi guru itu sendiri yang kelak harus memiliki nilai-nilai luhur sehingga terpancar dalam perilaku sehari-hari.[28] Sedangkan menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007, kompetensi kepribadian guru adalah kemampuan guru yang bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia, menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat, menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menunjukkan etos kerja, tanggung jawab

---

[27] Jamal Ma'mur Asmani, *7 Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional* (Jogjakarta: Power Books (Ihdina), 2009), 112-113

[28] Moh Roqib dan Nurfuadi, *Kepribadian Guru* (Yogyakarta: STAIN Purwokerto Press, 2011), 122.

yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan menjunjung tinggi kode etik profesi guru.[29]

Setelah itu, dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 16 tahun 2007, diperinci lagi mengenai kompetensi kepribadian guru, meliputi:

a. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional indonesia. Dengan sub indikator:
   1) Guru menghargai dan mempromosikan prinsi-prinsip Pancasila sebagai dasar ideologi dan etika bagi semua warga indonesia.
   2) Guru mengembangkan kerjasama dan membina kebersamaan dengan teman sejawat tanpa memperhatikan perbedaan yang ada.
   3) Guru saling menghormati dan menghargai teman sejawat sesuai dengan kondisi dan keberadaan masing-masing guru.
   4) Guru memiliki rasa persatuan dan kesatuan sebagai bangsa indonesia.
   5) Guru mempunyai pandangan yang luas tentang keberagaman bangsa Indonesia
b. Jujur, berakhlak mulia, dan menjadi teladan bagi peserta didik Dengan sub indikator antara lain:

[29] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007

1) Guru berprilaku baik untuk mencitrakan nama baik madrasah dan guru bertingkah laku sopan dalam berbicara, berpenampilan.\
2) Guru bertingkah laku sopan dalam berbicara, berpenampilan, dan berbuat terhadap semua peserta didik, orang tua, dan teman sejawat

c. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa. Subindikator guru yang memiliki pribadi yang dewasa menurut Permendiknas No. 16 tahun 2007, antara lain
   1) Guru mampu mengelola pembelajaran yang membuktikan bahwa guru dihormati oleh peserta didik, sehingga peserta didik selalu memperhatikan guru dan berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran.
   2) Guru bersikap dewasa dalam menerima masukan dari peserta didik dan memberikan kepada peserta didik untuk berpartispasi dalam proses pembelajaran

d. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri Menurut Permendiknas No. 16 tahun 2007, subindikator guru menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadiguru adalah:
   1) Guru mengawali dan mengakhiri pembelajaran dengan tepat waktu.

2) Jika guru harus meninggalkan kelas, guru mengaktifkan siswa dengan melakukan hal-hal produktif terkait dengan mata pelajaran, dan meminta guru piket atau guru lain untuk mengawasi kelas.\
3) Guru memenuhi jam mengajar dan dapat melakukan semua kegiatan lain di luar jam mengajar berdasarkan ijin dan persetujuan pengelola di madrasah.
4) Guru menyelesaikan semua tugas adsministratif dan non-pembelajaran dengan tepat waktu sesuai standar yang ditetapkan.
5) Guru memberikan kontribusi terhadap pengembangan madrasah dan mempunyai prestasi yang berdampak positif terhadap nama madrasah.
6) Guru merasa bangga dengan profesinya sebagai guru.

e. Menjunjung tinggi kode etik guru Dalam kaitannya dengan istilah profesi, kode etik merupakan tata cara atau aturan yang menjadi standar kegiatan anggota suatu profesi. Tujuan dirumuskannya kode etik dalam suatu profesi adalah untuk kepentingan anggota dan kepentingan organisasi profesi itu sendiri. Selanjutnya Permendiknas No. 16 tahun 2007 menyatakan bahwa subindikator guru yang menjungjung tinggi kode etik profesi guru adalah guru memahami kode etik profesi guru.

Kompetensi kepribadian guru merupakan salah satu dari empat kepribadian guru profesional yang tidak terpisahkan dengan kompetensi lainnya, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Kompetensi ini merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru serta telah menjadi bagian dalam dirinya untuk menjalankan tugas keprofesionalannya.

Kompetensi kepribadian berperan menjadikan guru sebagai pembimbing, panutan, contoh, teladan bagi siswa. Dengan kompetensi kepribadian yang dimilikinya maka guru bukan saja sebagai pendidik dan pengajar tapi juga sebagai tempat siswa dan mesyarakat bercermin. Hal ini sejalan dengan yang dikemukan oleh Ki Hajar Dewantoro dalam sistem Amongnya yaitu guru harus *"Ing ngarso sungtulodo, Ing madyo mangun karso, Tut wuri handayani"*[30]

Dengan kompetensi kepribadian maka guru akan menjadi contoh dan teladan, membangkitkan motivasi belajar siswa serta mendorong/memberikan motivasi dari belakang. Oleh karena itu seorang guru dituntut melalui sikap dan perbuatan menjadikan dirinya sebagai penutan dan ikutan orang-orang yang dipimpinnya. Guru bukan hanya pengajar, pelatih dan pembimbing, tetapi juga sebagai cermin tempat peserta didik dapat berkaca.

---

[30] Fachruddin Saudagar dan Ali Idrus, *Pengembangan Profesionalitas Guru* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2009), 44.

4. Hubungan Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Iklim Madrasah Terhadap Kompetensi Kepribadian Guru

Kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun dalam hal penciptaan iklim yang kondusif bagi terlasananya kegiatan pendidikan yang efektif dan efisien.[31] Kepala madrasah berperan penting dalam hal penciptaan iklim madrasah yang kondusif.

Kemampuan manajerial kepala madrasah yakni mampu mengelola sumberdaya yang ada di madrasah secara baik dan penuh tanggung jawab, baik sumberdaya manusia maupun non manusia.[32] Menurut Mulyasa kesuksesan pendidikan dan pembelajaran di madrasah sangat ditentukan oleh kemampuan manajer madrasah dalam mengatur setiap komponen yang ada di madrasah.[33] Komponen yang dimaksudkan termasuk juga dengan iklim organisasi yang menjadi salah satu elemen yang menjadi pembentuk madrasah.

Iklim kerja organisasi sebenarnya lebih banyak dipengaruhi oleh kepala madrasah sebagai peletak landasan dan struktur organisasi dimana terjadinya interaksi sosial dalam organisasi madrasah.[34] Iklim

---

[31] Moch. Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan,* (Bandung: Alfabeta, 2011), 75

[32] Prim Masrokan M., *Manajemen Mutu Madrasah, Strategi Peningkkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam,* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media,2013), 223.

[33] Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah, (Jakarta: PT. Bumi Akksara, 2012), 5*

[34] Suryaman, "Budaya Organisasi di Madrasah", *Jurnal Buana Pendidikan,* Vol. I No. 1 tahun 2012, 67

madrasah merupakan hasil interaksi dalam organisasi madrasah yang mampu menjadi karakteristik suatu madrasah.

Kepala madrasah sebagai manajer di madrasah perlu untuk menciptakan organisasi yang hangat, atau sering disebut dengan iklim terbuka.[35] Iklim organisasi yang terbuka akan dapat meningkatkan komunikasi atau pola hubungan yang harmonis sehingga dapat mencapai tujuan bersama secara optimal. Sehingga secara umum dapat disimpulkan, bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah berpengaruh terhadap iklim madrasah.

Iklim organisasi juga dapat diberi makna sebagai sikap, nilai, norma dan perasaan yang lazim dimiliki para pekerja sehubungan dengan organisasi.[36] Iklim organisasi sebagai suatu keadaan yang dapat mempengaruhi sikap dan moral kerja individu dalam sebuah organisasi.[37] Sehingga dapat dikatakan juga iklim organisasi mempengaruhi terhadap kompetensi kepribadian seseorang. Pernyataan ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Riny yang menyatakan terdapat pengaruh antara iklim madrasah dengan kompetensi kepribadian guru.[38]

---

[35] Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia, (Jakarta: PT. Rieneka Cipta, 2011), 233.
[36] Steers Richard M., *Organizational Effectivenes, A Behavioral View,* Terjemahan Magdalena Jamin, (California: Good Year Publishing Company, Inc, 2000), 123
[37] De Roche, E.F., *How School Administrators Solve Problem,* (New Jersey: Prentice Hill, 2003), 114.
[38] Rini, ”*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Budaya Madrasah Dan Iklim Madrasah Terhadap Kompetensi Kepribadian Guru Smpn ii Baradatu Way Kanan tahun 2018”,* (Bandar Lampung: Tesis tidak diterbitkan, 2018).

Kompetensi kepribadian adalah kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pribadi guru itu sendiri yang kelak harus memiliki nilai-nilai luhur sehingga terpancar dalam perilaku sehari-hari.[39]

Salah satu faktor yang menentukan kompetensi kepribadian guru adalah kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang diperlukan dan bagaimana pekerjaan dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan.[40]

Dari penjelasan teori-teori di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah sebagai manajer merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh pada ketrampilan kepribadian guru. Seorang kepala madrasah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik akan mampu mengatur organisasi yang dijalankan dan membentuk iklim madrasah yang kondusif, sehingga warga madrasah merasa nyaman dan secara mental (kepribadian) akan merasa baik-baik saja.

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan, dapat ditarik beberapa poin penting; 1) kemampuan manajerial kepala madrasah mempengaruhi kompetensi kepribadian guru, 2) iklim madrasah mempengaruhi kompetensi kepribadian guru, dan 3) kemampuan

---

[39] Moh Roqib dan Nurfuadi, *Kepribadian Guru* (Yogyakarta: STAIN Purwokerto Press, 2011), 122.

[40] Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari. Teori ke Praktik, (*Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada, 2003), 2.

manajerial kepala madrasah dan iklim madrasah mempengaruhi kompetensi kepribadian guru.

B. Penelitian Terdahulu

1. Jurnal penelitian yang dilakukan oleh Euis Haryani dengan judul *"Pengaruh Iklim Organisasi Madrasah dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Manajemen Pembelajaran untuk Mewujudkan Kinerja Guru"*. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis dengan teknik *survey*, wawancara, observasi dan studi dukumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian ini adalah statistik dengan model analisis jalur *(path analysis)*. Adapun penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *cluster random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dari populasi secara acak. Hasil pengujian hipotesis utama dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi madrasah (X1) dan kepemimpinan kepala madrasah (X2) berpengaruh positif secara signifikan terhadap manajemen pembelajaran (Y) untuk mewujudkan kinerja guru (Z) di Madrasah. Penelitian ini berkesimpulan bahwa untuk mewujudkan kinerja guru di madrasah secara baik dapat dilakukan dengan mengefektifkan manajemen pembelajaran,

mengkondusifkan iklim organisasi madrasah dan mengoftimalkan kepemimpinan kepala madrasah.[41]

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan penulis adalah dari segi variabel terikat yang digunakan. Selain itu, teknik analisis yang digunakan juga berbeda yakni penulis menggunakan teknik analisis data menggunakan teknik analisis regresi ganda.

2. Jurnal penenlitian yang berjudul *"Pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi madrasah terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pasir Penyu, Air Molek",* oleh Maliani Ferti, Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si, dan Drs. Chairul Amsal, MM. Penelitian ini mengacu pada rumusan masalah sebagai berikut; a. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi madrasah terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pasir Penyu, Air Molek? b. Faktor apakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 1 Pasir Penyu, Air Molek?

   Dari hasil perhitungan yang telah dipaparkan di dalam penelitian ini, diketahui bahwa dari kedua variabel bebas diteliti pengaruhnya secara parsial terhadap variabel kepemimpinan, iklim organisasi madrasah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pasir Penyu, Air Molek. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung ke dua

[41] Eui Haryani, "Pengaruh Iklim Organisasi Madrasah dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Manajemen Pembelajaran untuk Mewujudkan Kinerja Guru", *Jurnal Pendidikan universitas Garut Vol. 11 No. 1,* 2017.

variabel tersebut lebih besar dari t tab, kepemimpinan: t hitung (3,689) > t tabel (2,006), iklim organisasi : t hitung (3,246) > t tabel (2,006). Sementara itu kedua variabel ini diujikan secara bersamaan terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pasir Penyu, Air Molek. maka kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya, hal ini dilihat dari nilai F hitung lebih besar dari F tabel : (28,531) > F tabel (3,172).

Dari persamaan linier berganda dapat diketahui konstanta sebesar 1,141, koefisien regresi variabel kepemimpinan sebesar 0,506, variabel iklim organisasi sebesar 0,273, berdasarkan nilai koefisien regresi ini menunjukkan variabel yang dominan adalah variabel kepemimpinan sebesar 0,506. Sehingga secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan iklim orgnaisasi berpengaruh terhadap kinerja guru di SMAN 1 Pasir Penyu, Air Molek.[42]

Penelitian ini berbeda dari penenlitian yang penulis lakukan, perbedaannya terletak pada rumusan masalah dan juga pada variabel terikat yang digunakan.

3. Jurnal penelitian yang berjudul *"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung"* yang dilakukan oleh Susmiyati. Dengan menggunakan metode kuantitatif penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan-

[42] Maliani Ferti, dkk. "Pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi madrasah terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pasir Penyu, Air". *Jurnal Jom PEKON Vol. 2 No. 1*, 2015.

pertanyaan seperti, apakah kepemimpinan transformasional dan kompetensi manajerial kepala madrasah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri seluruh Kabupaten Tulungagung? Apakah kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kompetensi manajerialnya secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri seluruh Kabupaten Tulungagung?

Berdasarkan hasil analisis data, kesimpulan yang dapat diambil oleh peneliti adalah kepemimpinan transformasional dan kompetensi manajerial kepala madrasah berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri seluruh Kabupaten Tulungagung dan kepemimpinan transformasional serta kompetensi manajerial kepala madrasah berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri seluruh Kabupaten Tulungagung.[43]

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan terdapat pada variabel yang digunakan dan pada rumusan masalah yang menjadi acuan penenlitian.

4. Tesis dengan judul "*Pengaruh Tingkat Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pai Di Smp Bahauddin Ngelom Sidoarjo"*, oleh Laily Maghfiroh. Rumusan masalah dalam penenlitian ini meliputi; 1) bagaimana pengaruh tingkat kemampuan manajerial kepala madrasah

[43] Susmiyati, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung", *Jurnal Episteme Vol. 11 No. 1*, 2016.

terhadap kinerja guru pai di smp bahauddin ngelom sidoarjo? 2) bagaimana pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru pai di smp bahauddin ngelom sidoarjo? 3) bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru pai di smp bahauddin ngelom sidoarjo? 4) bagaimana pengaruh tingkat kemampuan manajerial kepala madrasah, iklim kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pai di smp bahauddin ngelom sidoarjo?

Hasil penelitian menunjukkan (1) Ada pengaruh signifikan variabel kemampuan manajerial terhadap kinerja guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo dengan besaran 0,733 (2) Ada pengaruh signifikan variabel iklim kerja terhadap kinerja guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo dengan besaran 0,520 (3) Ada pengaruh signifikan variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo dengan besaran 0,917 (4) Ada pengaruh signifikan variabel kemampuan manajerial dan motivasi kerja terhadap kinerja guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo. Namun, tidak ada pengaruh signifikan variabel iklim kerja terhadap kinerja guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo dengan besaran 0,958. Dari hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang sangat kuat antara kemampuan manajerial, iklim kerja, dan motivasi kerja dengan kinerja guru.[44]

---

[44] Laily maghfiroh, *Pengaruh Tingkat Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pai Di Smp Bahauddin Ngelom Sidoarjo tahun 2018*, (Surabaya: Tesis tidak diterbitkan, 2018)

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan penulis adalah pada jumlah variabel bebas yang digunakan.

5. Tesis dengan judul ”*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Budaya Madrasah Dan Iklim Madrasah Terhadap Kompetensi Kepribadian Guru Smpn ii Baradatu Way Kanan tahun 2018”* oleh Rini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala madrasah, budaya madrasah dan iklim madrasah secara bersama-sama terhadap kompetensi kepribadian guru SMP Negeri se Kecamatan Baradatu Way Kanan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Populasi sebagai sampel yang digunakan adalah seluruh guru SMP Negeri yang berada di kabupaten Way Kanan yang berjumlah 54 guru. Analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan inferensial dengan mengunakan model regresi linear berganda.

   Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh dalam peningkatan kompetensi kepribadian guru sebesar 15,3 %. Budaya madrasah berpengaruh dalam peningkatan kompetensi kepribadian guru, budaya madrasah berpengaruh dalam kompetesi kepribadian sebesar 26%. Kemudian pengaruh iklim Madrasah berpengaruh terhadap kompetensi kepribadian guru sebesar 26,2 % dan pengaruh kepemimpinan kepala

madrasah, budaya madrasah dan iklim madrasah berpengaruh secara simultan terhadap kompetensi kepribadian sebesar 36,8%.[45]

Penelitian ini menggunakan 3 variabel bebas, antara lain; kepemimpinan kepala madrasah, budaya madrasah, dan iklim madrasah. Yang tentunya dari variabel yang digunakan, ada sedikit perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan penulis.

Dari beberapa penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas, peneliti mendapatkan kesempatan dan ruang untuk mengisi celah diantara temuan penelitian yang sudah ada. Adapun penelitian yang akan penulis lakukan adalah mengenai "pengaruh kemampuan manajerial kepala madrasah dan iklim madrasah terhadap kompetensi kepribadian guru MAN se-Kabupaten Tulungagung". Penelitian ini akan membahas apakah ada pengaruh antara kemampuan manajerial kepala madrasah dan iklim madrasah terhadap kompetensi kepribadian guru.

C. Kerangka Konseptual

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi kepribadian guru, diantaranya adalah kemampuan manajerial kepala madrasah dan iklim madrasah. Kepala madrasah sebagai manajer di madrasah perlu untuk menciptakan organisasi yang hangat, atau sering disebut dengan iklim terbuka. Iklim organisasi yang terbuka akan dapat

[45] Rini, "*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Budaya Madrasah Dan Iklim Madrasah Terhadap Kompetensi Kepribadian Guru Smpn ii Baradatu Way Kanan tahun 2018",* (Bandar Lampung: Tesis tidak diterbitkan, 2018).

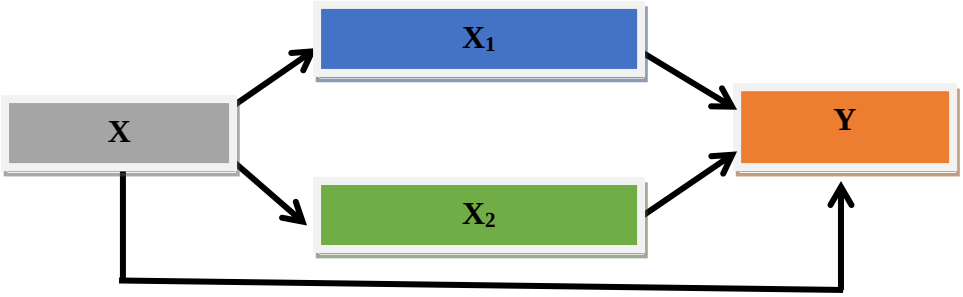
meningkatkan komunikasi atau pola hubungan yang harmonis sehingga dapat mencapai tujuan bersama secara optimal.

Seorang kepala madrasah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik akan mampu mengatur organisasi yang dijalankan dan membentuk iklim madrasah yang kondusif, sehingga warga madrasah merasa nyaman dan secara mental (kepribadian) akan merasa baik-baik saja. Sehingga secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepribadian setiap individu yang terlibat dalam organisasi madrasah tersebut.

Berdasarkan uraaian diatas, maka kerangka konseptual mengenai penelitian pengaruh kemampuan manajerial kepala madrasah dan iklim madrasah terhadap kompetensi kepribadian guru MAN se-Kabupaten Tulungagung dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



Keterangan :

X_1 : kemampuan manajerial kepala madrasah

X_2 : iklim madrasah

Y : kompetensi kepribadian guru