

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI
MADRASAH TSANAWIYAH MUHAMMADIYAH
SUKARAME BANDAR LAMPUNG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat Guna Mendapatkan Gelar Sarjana Pendidikan
(S.Pd) dalam Ilmu Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Oleh:

FANNY YURILAN ARANTINA

NPM. 1911030077

Program Studi: Manajemen Pendidikan Islam



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG**

1445 H/2023 M

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI
MADRASAH TSANAWIYAH MUHAMMADIYAH
SUKARAME BANDAR LAMPUNG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat Guna Mendapatkan Gelar Sarjana Pendidikan
(S.Pd) dalam Ilmu Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Oleh:

FANNY YURILAN ARANTINA

NPM. 1911030077

Program Studi: Manajemen Pendidikan Islam

Pembimbing I : Dr. H. Septuri, M.Ag

Pembimbing II : Aditia Fradito, M.Pd.I

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG**

1445 H/2023 M

ABSTRAK

Keterampilan merupakan kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan terdapat hasil yang telah diamati. Manajerial adalah orang yang menggunakan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan. Dengan demikian keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kinerja guru merupakan gambaran tentang sikap, keterampilan, nilai, dan pengetahuan guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya. Kemimpinan kepala sekolah juga sangat berpengaruh terhadap kinerja guru, karena kepala sekolah merupakan orang yang mengatur, mempengaruhi, dan memberikan motivasi terhadap kinerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, dengan sumber data penelitian diantaranya adalah kepala madrasah, waka kurikulum, dan salah satu guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan keterampilan manajerial yang dimiliki kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung mulai dari keterampilan konseptual dan keterampilan hubungan manusia. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan wawancara, observasi, serta dokumentasi. Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan driangulasi teknik penelitian dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi. Tujuannya adalah untuk mempertanggungjawabkan kredibilitas data dalam penelitian yang penulis lakukan. Teknis analisis yang digunakan terbagi menjadi empat yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru telah sesuai

dengan indikator. Pada keterampilan konseptual kepala madrasah melakukan: 1) Dalam meningkatkan kinerja guru melalui perumusan program madrasah yang bertumpu pada visi, misi dan tujuan madrasah. Meningkatkan kompetensi guru dengan cara mengikutsertakan guru dalam pelatihan atau workshop. Kepala madrasah juga membentuk koordinator guru mata pelajaran. 2) Mengikutsertakan guru dalam perumusan program madrasah untuk meningkatkan kinerja guru. 3) Dalam meningkatkan kinerja guru kepala madrasah menciptakan iklim yang kompetitif kepada guru melalui pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi atau yang memiliki kinerja mengajar yang baik, dan menciptakan kerjasama yang baik kepada guru untuk kemajuan madrasah. Pada keterampilan hubungan manusia kepala madrasah melakukan: 1) Menjalinkan kerjasama dengan guru dalam meningkatkan kinerja guru. 2) Membangun semangat/motivasi dalam meningkatkan kinerja guru. 3) Berkomunikasi dalam meningkatkan kinerja guru. Melalui komunikasi yang baik antara kepala madrasah dan guru diharapkan kinerja yang dimiliki oleh guru bisa lebih optimal. 4) Mengevaluasi kinerja guru dengan memberikan bimbingan dan arahan kepada guru berupa masukan-masukan dalam penyelesaian tugas guru dan kepada guru yang memiliki kinerja mengajar tidak sesuai dengan pembelajaran. Pada keterampilan teknis kepala madrasah melakukan: 1) menjalankan supervisi kepada guru di kelas. 2) mengevaluasi dan merevisi program kerja guru. 3) mengelola program evaluasi siswa. 4) mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran, membantu guru dalam perbaikan pengajaran, dan membantu mendiagnosis kesulitan belajar siswa. 5) mengatur dan mengawasi tata tertib siswa.

Kata Kunci: Keterampilan Manajerial, Kepala Madrasah, Kinerja Guru

ABSTRACT

Skill is the ability to carry out tasks based on job competence and there are results that have been observed. Managerial is a person who uses resources to achieve a goal. Thus managerial skill is a person's ability to manage organizational resources set in order to achieve predetermined goals. Teacher performance is a picture of the teacher's attitudes, skills, values, and knowledge in carrying out their duties and functions, which is shown in their appearance, actions, and work performance. The leadership of the school principal also greatly influences teacher performance, because the principal is the person who regulates, influences, and provides motivation for teacher performance. This study aims to describe how the managerial skills of madrasah principals improve teacher performance at Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.

This study used a qualitative descriptive method, with research data sources including the head master, deputy head of curriculum, and one of the teachers at Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung. The purpose of this research is to describe the managerial skills possessed by the head of Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung starting from conceptual skills and human relations skills. The data collection techniques are carried out by interviews, observation, and documentation. To test the validity of the data in this study using source triangulation and research technique drangulation was carried out by comparing the results of interviews, observations, and documentation. The aim is to account for the credibility of the data in the research that the authors conducted. The analytical techniques used are divided into four, namely data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

The results of the study show that the managerial skills head master in improving teacher performance are in accordance with the indicators. In the conceptual skills of the madrasah principal: 1) In improving teacher performance through the formulation of madrasah programs that are based on the vision, mission and objectives of the madrasah. Improving teacher competence by involving teachers in

training or workshops. Head master also forms a subject teacher coordinator. 2) Involve teachers in the formulation of madrasah programs to improve teacher performance. 3) In improving the performance of teachers, head master creates a competitive climate for teachers through awarding teachers who excel or have good teaching performance, and creating good cooperation with teachers for the progress of madrasah. In terms of human relations skills, the madrasa head performs: 1) Cooperates with teachers in improving teacher performance. 2) Building enthusiasm/motivation in improving teacher performance. 3) Communicating in improving teacher performance. Through good communication between the head master and the teacher, it is hoped that the performance of the teacher can be more optimal. 4) Evaluating teacher performance by providing guidance and direction to teachers in the form of inputs in completing teacher assignments and to teachers whose teaching performance is not in accordance with learning. In terms of technical skills, the head master performs: 1) supervises the teacher in class. 2) evaluate and revise the teacher's work program. 3) managing student evaluation programs. 4) coordinate the use of teaching tools, assist teachers in teaching improvement, and help diagnose student learning difficulties. 5) regulate and supervise student discipline.

Keywords: Managerial Skills, Head Master, Teacher Performance



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fanny Yurilan Arantina
NPM : 1911030077
Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung” adalah benar-benar merupakan karya yang disusun sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam footnote atau daftar pustaka. Apabila adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, Mei 2023

Penulis



Fanny Yurilan Arantina

NPM. 1911030077



KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN

Jl. Letkol. H. EndroSuratminSukarame | Bandar Lampung 35131

Telp.(0721) 780887; Email humas@radenintan.ac.id

Website: www.radenintan.ac.id

PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Budaya Religius di MTs Nurul Ulum Kabupaten Lampung Barat Provinsi Lampung**
Nama Mahasiswa : **Milia Fitriyani**
NPM : **1911030131**
Jurusan : **Manajemen Pendidikan Islam**
Fakultas : **Tarbiyah dan Keguruan**

MENYETUJUI

Telah dimunaqasyahkan dan dipertahankan dalam sidang munaqasyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Dr. H. Septuri, M. Ag

NIP. 196409201994031002

Pembimbing II

Dr. H. Erjati Abas, M. Ag

NIP. 195907241980031003

Mengetahui
Ketua Jurusan MPI

Dr. Hj. Yetri, M.Pd

NIP. 196512151994032001



KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Jl. Letkol. H. Endro Suratmin Sukarame | Bandar Lampung 35131
Telp. (0721) 780887; Email: humas@radenintan.ac.id
Website: www.radenintan.ac.id

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul: **“Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Budaya Religius di MTs Nurul Ulum Kabupaten Lampung Barat Provinsi Lampung”** Disusun oleh: **Milia Fitriyani NPM :1911030131**, Program studi: **Manajemen Pendidikan Islam**. Telah diujikan dalam sidang Munaqosyah di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung padahari/tanggal: **Senin, 26 Juni 2023**

Tim Penguji

Ketua : Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd

(.....)

Sekretaris : Prima Aji Putra, M.Pd

(.....)

Penguji Utama : Dr. Hj. Yetri, M. Pd

(.....)

Penguji Pendamping I : Dr. H. Septuri, M. Ag

(.....)

Penguji Pendamping II : Dr. H. Erjati Abas, M. Ag

(.....)

Mengetahui
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. Hj. Niwa Diana, M.Pd

NIP. 19640828 198803 2 002



MOTTO

يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ
وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنِ
سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٣٨﴾

“Wahai Daud, sesungguhnya Kami menjadikanmu khalifah (penguasa) di bumi. Maka, berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan hak dan janganlah mengikuti hawa nafsu karena akan menyestakan engkau dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari Perhitungan.”¹

(Q.S Shaad (38) : 26)



¹ Departemen Agama RI, "Al-Qur'an dan Terjemah" (Bandung: Jabal, 2010), 111

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil Alamin,

Terucap rasa syukur kehadiran Allah SWT. yang senantiasa melimpahkan kekuatan, kesehatan, keteguhan hati, dan menempatkan orang-orang yang baik di sisi penulis hingganya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis persembahkan karya skripsi ini sebagai bukti dan cinta kasih sayang serta baktiku yang tulus kepada:

1. Kedua orang tuaku tercinta, Ayahanda Suparlan dan Ibunda Rita Ningsih yang telah mendidik, memberikan cinta, kasih sayang yang tiada tara, pengorbanan, nasihat, semangat dan do'a yang tiada henti untuk kesuksesanku sehingga dapat menyelesaikan studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
2. Kepada keluarga besarku yang selalu mendukung dan mendoakanku sehingga terselesaikannya skripsi ini.
3. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam khususnya Kelas C angkatan 2019 yang telah bersama-sama berjuang menyelesaikan skripsi.
4. Rekan-rekan KKN Kelurahan Panaragan Jaya Kecamatan Tulang Bawang Tengah Kabupaten Tulang Bawang Barat, dan rekan-rekan PPL MIN 10 Bandar Lampung yang telah memberikan semangat dan motivasi kepada penulis.
5. Almamaterku tercinta UIN Raden Intan Lampung dimana tempat penulis menempuh pelajaran, dan menimba ilmu pengetahuan.

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Fanny Yurilan Arantina lahir di Astra Ksetra, Kecamatan Gedung Meneng, Kabupaten Tulang Bawang pada tanggal 05 Juni 2001. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Suparlan dan Ibu Rita Ningsih.

Pendidikan yang ditempuh oleh penulis yaitu pendidikan Taman Kanak-Kanak di TK Abadi Perkasa dan lulus pada tahun 2007. Pendidikan selanjutnya di Sekolah Dasar di SD Abadi Perkasa dan lulus pada tahun 2013. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Abadi Perkasa dan lulus pada tahun 2016. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMAN 1 Tulang Bawang Tengah, Kabupaten Tulang Bawang Barat dan lulus pada tahun 2019.

Tahun 2019 penulis melanjutkan pendidikan di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan dengan memilih program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Pada 22 Juni s/d 31 Juli 2022 penulis melaksanakan program Kuliah Kerja Nyata-Dari Rumah (KKN-DR) di Kelurahan Panaragan Jaya, Kecamatan Tulang Bawang Tengah, Kabupaten Tulang Bawang Barat. Pada 22 Agustus s/d 30 September 2022 penulis melaksanakan program Praktik Pengalaman Lapangan (PPL) di MIN 10 Bandar Lampung. Banyak pengalaman yang penulis dapatkan dari program KKN-DR dan PPL tersebut.

Bandar Lampung, Mei 2023
Penulis

Fanny Yurilan Arantina
NPM. 1911030077

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT. berkat rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung”, dalam memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) UIN Raden Intan Lampung. Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya, yang selalu kita nantikan syafaatnya di akhirat kelak. Aamiin ya rabbal alamiin.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi masih banyak kekeliruan dan kekurangan, untuk itu saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini. dengan segala kerendahan hati penulis ucapkan terimakasih kepada Bapak/Ibu:

1. Prof. Wan Jamaluddin Z., M.Ag, Ph.D selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
3. Dr. Hj. Yetri, M.Pd selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam dan Bapak Riyuzen Praja Tuala, M.Pd dan Sekertaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung.
4. Dr. H. Septuri, M.Ag selaku pembimbing I dan Aditia Fradito, M.Pd selaku pembimbing II dengan penuh keikhlasan telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
5. Dosen Fakultas Tabiyah dan Keguruan yang telah mendidik dan memberikan ilmunya kepada penulis selama proses perkuliahan di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
6. Hevi Hellen Sofia, S.Pd selaku kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung dan seluruh guru Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah

Sukarame Bandar Lampung, yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dan berkenan memberikan bantuan selama melakukan kegiatan penelitian.

7. Seluruh keluarga yang selalu mendukung serta memberikan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman-teman Jurusan Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2019 khususnya MPI kelas C yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman KKN Kelurahan panaragan Jaya dan teman-teman PPL kelompok 3 MIN 10 Bandar Lampung yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang selalu memberikan semangat satu sama lain selama kegiatan dilaksanakan.
10. Almamater tercinta UIN Raden Intan Lampung.

Terimakasih atas do'a, semangat, dukungan, bantuan, dan motivasi dari semua pihak semoga Allah SWT. melimpahkan rahmat kepada hamba-hambanya yang telah mempersembahkan yang terbaik kepada sesamanya. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan menambah pengetahuan bagi penulis pribadi dan pembaca sekalian. Aamiin ya robbal alamiin.

Bandar Lampung, Mei 2023

Penulis

Fanny Yurilan Arantina

NPM. 1911030077

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	iii
SURAT PERNYATAAN	vii
PERSETUJUAN	viii
PENGESAHAN	ix
MOTTO	x
PERSEMBAHAN	xi
RIWAYAT HIDUP	xii
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix

BAB I PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul	1
B. Latar Belakang Masalah	3
C. Fokus dan Sub-Fokus Penelitian	13
D. Rumusan Masalah	14
E. Tujuan Penelitian	14
F. Manfaat Penelitian	15
G. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan	16
H. Metode Penelitian	24
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	24
2. Tempat dan Waktu Penelitian	25
3. Sumber Data Penelitian	25
4. Instrumen Pengumpulan Data	26
5. Uji Keabsahan Data	29
6. Sumber Analisis Data	30
I. Sistematika Pembahasan	31

BAB II LANDASAN TEORI

A. Keterampilan Manajerial	33
1. Pengertian Keterampilan	33
2. Pengertian Manajerial	34

3.	Pengertian Keterampilan Manajerial	38
B.	Kepala Sekolah.....	41
1.	Pengertian Kepala Sekolah	41
2.	Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah	44
3.	Kepala Sekolah Sebagai Manajer	50
4.	Standar Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah.....	52
5.	Keterampilan Kepala Sekolah.....	55
C.	Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.....	57
1.	Keterampilan Konseptual (Conceptual Skills).....	58
2.	Keterampilan Hubungan Manusia (Human Skills)	61
3.	Keterampilan Teknikal (Technical Skills)	65
D.	Kinerja Guru	66
1.	Pengertian Kinerja Guru	66
2.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	67
3.	Penilaian Kinerja.....	72
4.	Kriteria Kinerja Guru.....	74
5.	Indikator Kinerja Guru.....	78

BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

A.	Gambaran Umum Objek	81
1.	Sejarah Singkat Berdirinya Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung	81
2.	Visi Misi Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung	82
3.	Identitas Madrasah.....	83
4.	Data Guru, Pegawai, dan Siswa Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung	84
5.	Data Sarana dan Prasarana di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung	89
B.	Penyajian Fakta dan Data penelitian	90

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

A. Analisis Data penelitian 111
B. Temua Penelitian..... 130

BAB V PENUTUP

A. Simpulan..... 135
B. Rekomendasi 137

DAFTAR RUJUKAN

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Indikator Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Sukarame Bandar Lampung.....	10
Tabel 1.2 Perbandingan Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan	21
Tabel 3.1 Pimpinan atau Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.....	27
Tabel 3.2 Data tenaga Pendidik Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.....	85
Tabel 3.3 Data Rincian Guru dan Pegawai Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung	88
Tabel 3.4 Data Siswa Antar Tahun Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.....	88
Tabel 3.5 Data Ruang Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.....	90



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kisi-Kisi Instrumen Pengumpulan Data Penelitian
- Lampiran 2 : Pedoman Wawancara Kepada Kepala Madrasah
- Lampiran 3 : Pedoman Wawancara Kepada Waka Kurikulum
- Lampiran 4 : Pedoman Wawancara Kepada Dewan Guru
- Lampiran 5 : Lembar Observasi
- Lampiran 6 : Kisi-Kisi Dokumentasi
- Lampiran 7 : Lembar Pengesahan Seminar Proposal
- Lampiran 8 : Nota Dinas
- Lampiran 9 : Surat Izin Penelitian
- Lampiran 10 : Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 11 : Dokumentasi Foto Rapat
- Lampiran 12 : Daftar Hadir Rapat
- Lampiran 13 : Rencana Kerja Madrasah (RKM)
- Lampiran 14 : Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) & Prestasi Siswa
- Lampiran 15 : Dokumentasi Sarana dan Prasarana
- Lampiran 16 : Dokumentasi Wawancara
- Lampiran 17 : Kartu Konsultasi Skripsi
- Lampiran 18 : Surat Keterangan Similaritas Turnitin

BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Sebelum menjelaskan lebih lanjut serta menguraikan isi proposal skripsi ini, maka penulis akan menjelaskan istilah yang terkandung dalam judul proposal skripsi ini, yang berjudul: **Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung**. Agar tidak terjadi kesalahpahaman antara pembaca dengan apa yang dimaksud oleh penulis, maka penulis akan memberikan penjelasan judul secara singkat sebagai berikut:

1. Keterampilan

Secara etimologi keterampilan berasal dari bahasa Inggris yaitu *skill*, yang berarti kemampuan atau kemahiran. Sedangkan secara terminologi, keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati.¹ Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Ndraha menjelaskan pengertian keterampilan sebagai kemampuan melaksanakan tugas.²

2. Manajerial

Manajerial menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yaitu keterampilan yang sangat diperlukan bagi setiap pemimpin dan berhubungan dengan manajer.³

3. Kepala Madrasah

Kepala madrasah memiliki tanggung jawab terhadap kegiatan dan kesuksesan madrasah. Kepala madrasah harus berhasil dari dalam kelancaran pendidikan dan pengajaran di

¹ Hendro Widodo, 'Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah', *NATURALISTIC: Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 2.1 (2017), 85–93

² Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar* (Bandung: Alfabeta, 2015), 67.

³ Kemendikbudristek RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, 2016).

madrasah yang dikelola. Untuk mendapatkan hasil yang terbaik, kepala madrasah harus menguasai, mengelola, memahami dan mampu melaksanakan kegiatan yang berlangsung.⁴

4. Kinerja

Wagiran mendefinisikan kinerja (*performance*) guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu dengan output yang dihasilkan tercermin dari kuantitas maupun kualitasnya.⁵

5. Guru

Menurut UU No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, pengertian guru adalah tenaga pendidik profesional yang memiliki tugas utama untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini melalui jalur formal pendidikan dasar dan pendidikan menengah.⁶

6. Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung

Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung merupakan sebuah lembaga pendidikan madrasah tsanawiyah berbasis keislaman yang beralamat di Jl. P. Sangiang, RT. 007/LK 1 Kel. Sukarame, Kec. Sukarame, Kota Bandar Lampung.

⁴ Yusnidar, 'Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MAN Model Banda Aceh', *Jurnal Ilmiah Didaktika*, XIV (2014).

⁵ Wagiran, *Kinerja Guru (Teori, Penilaian Dan Upaya Peningkatannya)* (Yogyakarta: Deepublish, 2013), 155.

⁶ Tim Penyusun, *Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen* (Jakarta: Sinar Grafika, 2006).

B. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan investasi besar dan isu penting bagi setiap negara, terutama bagi negara berkembang yang sedang giat membangun negara seperti Indonesia. Pembangunan hanya dapat dicapai oleh mereka yang mempersiapkannya melalui pendidikan. Karena pendidikan adalah sebagai tempat proses belajar-mengajar yang mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan. Konsep dasar dan pelaksanaannya akan ikut menentukan jalannya pendidikan ditengah kehidupan manusia. Kualitas pendidikan sangat tergantung pada kualitas guru dalam proses belajar mengajar.⁷

Menurut UU No. 20 tahun 2003 pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.⁸ Kepala sekolah adalah motor penggerak dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, sehingga sekolah diharapkan mampu membangun perubahan yang signifikan. Di sini banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan manajemen mutu, salah satunya adalah kemampuan kepala sekolah melakukan analisis dalam mengenali kondisi lingkungan secara menyeluruh.

Kepala sekolah merupakan satu-satunya pimpinan sekolah yang mempunyai tugas mendidik dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan sekolah untuk bekerjasama mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengarahkan dan mengatur serta mengarahkan pelaksanaan program belajar mengajar yang dilaksanakan di sekolah yang dipimpinnya. Jamal Ma'mur Asmani berbagi tips untuk menjadi kepala sekolah yang profesional: Sekolah sebagai

⁷ 'Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan', Vol. 4 No.01 Juni 2018, 27-44.

⁸ Depdiknas, *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Dharma Bakti, 2005).

lembaga pendidikan formal berupaya membentuk masyarakat yang simpatik, dalam mengembangkan kecerdasan peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala sekolah sebagai pemimpin memegang peranan yang sangat penting dalam mendukung guru dan staf. Kegiatan pokok pendidikan sekolah terletak pada realisasi tujuannya, yaitu kegiatan pembelajaran, agar segala tindakan organisasi sekolah mengarah pada tercapainya efisiensi dan efektifitas pembelajaran.⁹ Perilaku kepala sekolah harus mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dengan penuh pertimbangan terhadap guru, baik secara individu maupun secara berkelompok.

Kepala sekolah harus memahami budaya sekolah saat ini dan memahami bahwa budaya itu tidak dapat dipisahkan dari struktur dan model manajemen. Perubahan budaya yang lebih sehat harus dimulai di bawah kepemimpinan kepala sekolah. Pimpinan sekolah harus mengembangkan kepemimpinan yang berlandaskan dialog, saling perhatian dan saling pengertian. Guru, administrator dan bahkan siswa harus berbagi pandangan tentang budaya sekolah saat ini, yang positif dan yang negatif, terutama dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah, struktur organisasi, nilai dan standar, kepuasan kelas dan produktivitas sekolah. Perspektif ini sangat penting ketika mengubah budaya sekolah.

Dalam kaitan ini, E. Mulyasa menyampaikan bahwa kepala sekolah merupakan salah satu unsur pendidikan yang paling berperan dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi pengelolaan pendidikan secara menyeluruh dan berfokus pada mutu. Strategi ini merupakan upaya yang sistematis dan terkoordinasi untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan dengan fokus kepada pelanggan, dalam hal ini peserta didik, lulusan, guru karyawan, pemerintah dan masyarakat.¹⁰

⁹ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 9.

¹⁰ Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS Dan KBK* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), 24-26.

Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Tidak berbeda dengan pendapat di atas, menurut Ndraha menjelaskan pengertian keterampilan sebagai kemampuan melaksanakan tugas. Berdasarkan dua pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati.¹¹

Manajerial kepala sekolah merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, dimana kepala sekolah harus diasah kompetensinya dalam mengelola lembaga yang dipimpin. Kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diaktualisasikan oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugas kepengimpinannya. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu menggunakan segala sumber daya sekolah untuk mengimplementasikan visi dan misinya serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai permasalahan sekolah, berpikir analisis dan konseptual, serta selalu berusaha berperan sebagai mediator untuk memecahkan permasalahan guru dan bawahannya, berusaha mengambil keputusan yang memuaskan semua pihak.¹²

Kepala sekolah harus mampu menjabarkan secara lebih rinci tujuan pendidikan. Dengan kata lain, tujuan menjadi lebih mudah dan dapat diwujudkan. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus memiliki kapasitas dan kemampuan untuk memberikan layanan pendidikan secara tepat dan sesuai dengan harapan masyarakat. Kepala sekolah tidak perlu ragu untuk membuat strategi dan kebijakan sendiri. Untuk mencapai tujuan kepala sekolah harus memiliki keterampilan untuk dapat menunaikan tugas dan tanggungjawabnya, maka para manajer membutuhkan berbagai keterampilan dan kemampuan dasar. Oleh karena itu, pengelolaan pendidikan dapat melaksanakan

¹¹ Wahyudi, *loc. cit.*, 67.

¹² Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS Dan KBK* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), 103.

tugas dan fungsinya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan memerlukan orang-orang yang mampu memimpin sekolah dan profesional dalam bidang pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah tersebut untuk dapat mewujudkan visi, misi tujuan dan sasaran melalui program sekolah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumberdaya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang ditentukan. Terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer yang dikemukakan oleh Wahyudi dalam bukunya yang berjudul "*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*" yaitu: keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*), dan keterampilan teknis (*technical skills*). Dijelaskan oleh Pidarta keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan hubungan manusia adalah keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi, dan memimpin, sedangkan keterampilan teknis adalah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Keterampilan-keterampilan manajerial diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif akan tetapi jenis keterampilan berbeda menurut tingkatan manajer dalam organisasi.

Dijelaskan oleh Winardi, keterampilan teknis sangat penting artinya pada tingkatan manajemen lebih rendah, pada tingkat manajemen yang lebih tinggi, keterampilan konseptual lebih diperlukan. Siagian menyatakan, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam jenjang kepemimpinan dalam suatu organisasi, keterampilan teknisnya semakin tidak relevan dan sebaliknya keterampilan hubungan manusia semakin dominan. Lebih lanjut dijelaskan oleh Siagian, bahwa pada jenjang manajerial yang lebih tinggi yaitu manajemen madya, keterampilan hubungan manusia semakin dominan dibandingkan

dengan keterampilan teknis.¹³

Keterampilan konseptual merupakan kemampuan mental seorang kepala sekolah dalam memahami kondisi organisasi secara keseluruhan. Keterampilan konsep yaitu terciptanya konsep yang baru dalam mengatasi suatu masalah. Keterampilan ini sebagian besar terjadi dalam suatu perencanaan. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajer terutama keterampilan konsep. Diperjelas oleh Sururi dan Suryadi bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah meliputi: kemampuan analisis, kemampuan berfikir rasional, ahli/cakap dalam berbagai konsepsi, mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan, dapat mengantisipasi perintah, dapat menganalisis berbagai peluang dan masalah sosial.

Keterampilan hubungan manusia yaitu melakukan komunikasi dengan baik, bisa bekerjasama, bergaul dengan baik, menciptakan iklim kerja yang kondusif dan sebagainya. Kemampuan manusia merupakan kemampuan adanya kontak hubungan kerja secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodrat sebagai manusia. Tujuan mengadakan komunikasi dengan para bawahan dalam suatu organisasi adalah para bawahan dapat memanfaatkan potensi secara optimal dalam bekerjasama demi kepentingan bersama. Menurut Stoops dan Jhonson, kepala sekolah dapat dicirikan memiliki perilaku interpersonal yang baik ketika mereka menunjukkan antusiasme dan memberikan bimbingan dan dukungan untuk bekerja, berperilaku baik, menghormati guru, jujur dalam pengambilan keputusan, memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, memberikan dukungan moril kepada guru dan tegas kepada seseorang, mengelola sekolah dengan baik, menjalankan wewenang sebagai kepala sekolah dengan keyakinan dan tekad, kepemimpinan individu dalam bekerja, memecahkan masalah, melibatkan guru dalam pengambilan keputusan.

¹³ Wahyudi, *op. cit.*, 68.

Keterampilan teknis adalah keterampilan yang menggunakan informasi, metode, teknik dan peralatan untuk menyelesaikan tugas. Secara lebih rinci, Sutisna yang dikutip oleh Wahyudi mengemukakan bahwa, bentuk kegiatan kepala sekolah yang bersifat teknis adalah: kepala sekolah menjalankan supervisi kepada guru di kelas, Kepala sekolah mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru, kepala sekolah menyiapkan program pelaksanaan kegiatan pendidikan dengan menggabungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas dan staff yang tersedia, kepala sekolah mengelola program penilaian siswa, mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran, membantu guru dalam perbaikan pengajaran, membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar siswa, mengatur dan mengawasi tata tertib siswa, menyusun anggaran belanja sekolah, melaksanakan administrasi sekolah yang menjadi tanggungjawabnya.¹⁴

Kinerja guru merupakan gambaran tentang sikap, keterampilan, nilai, dan pengetahuan guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya.¹⁵ Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Adakalanya faktor tersebut bisa berasal dari diri sendiri berupa masih rendahnya motivasi kerja, pengetahuan, dan wawasan. Dapat pula berasal dari diri berupa rekan kerja, pimpinan, dan lingkungan di sekitar tempat kerja. Biasanya guru dapat terpengaruh oleh semangat kerja rekan kerjanya, lingkungan kerja yang nyaman juga akan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja guru, lingkungan kerja yang kotor dan tidak menarik juga akan berpengaruh terhadap semangat kerja. Kemimpinan kepala sekolah juga sangat berpengaruh terhadap kinerja guru, karena kepala sekolah merupakan orang yang mengatur, mempengaruhi, dan memberikan motivasi terhadap kinerja guru. Oleh karenanya kinerja guru yang baik tidak terlepas dari peran strategis kepala

¹⁴ Mirihan and Sumarsih, 'Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah', *Jurnal Manajer Pendidikan*, 15.03 (2021), 1-9.

¹⁵ Mulyasa, *Uji Kompetensi Dan Penilaian Kinerja Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 13

sekolah selaku pemimpin tertinggi di sekolah, kepala sekolah harus dapat menuntun guru, memberikan motivasi, mengenal lebih dekat, menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Indikator penilaian kinerja guru seperti yang terdapat pada Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 16 Tahun 2009, dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) Kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan pengetahuan sangat bergantung pada penguasaan pengetahuan yang akan dikomunikasikannya itu, (2) Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, (3) Kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran menjadi hal penting karena berkaitan langsung dengan aktivitas belajar siswa di kelas, (4) Kemampuan melakukan evaluasi/penilaian pembelajaran.¹⁶

Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung adalah salah satu lembaga pendidikan islam yang telah terakreditasi A dan terletak di kota Bandar Lampung. Untuk mengetahui kondisi awal mengenai keterampilan manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung, penulis melaksanakan pra-penelitian dengan metode wawancara dan observasi pada tanggal 24 Februari 2023. Berikut ini penulis menyajikan data hasil pra penelitian mengenai Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.

¹⁶ Menteri PANRB, *Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru Dan Angka Kreditnya* (Jakarta, 2009).

Tabel 1.1
Indikator Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah
Sukarame Bandar Lampung

Indikator	Kegiatan	Terlaksana	Kurang Terlaksana
Kinerja Guru	Perencanaan Pembelajaran (menyusun silabus dan RPP sesuai dengan materi pembelajaran)	√	
	Pelaksanaan Pembelajaran yang aktif dan inovatif		√
	Penilaian Hasil Pembelajaran (ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester)	√	
	Evaluasi Hasil Pembelajaran (memberikan remedial atau pengayaan kepada siswa)	√	

Sumber: Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung

Data awal kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa guru menyusun perencanaan pembelajaran berupa silabus dan RPP sesuai dengan materi pembelajaran. Dalam hal pelaksanaan pembelajaran guru kurang menggunakan media pembelajaran seperti media teknologi (proyektor) dan hanya memberikan materi tidak melakukan tanya jawab sehingga siswa merasa jenuh dan bosan selama Kegiatan Belajar mengajar (KBM) berlangsung. Guru melaksanakan penilaian hasil pembelajaran melalui ulangan harian, ulangan tengah semester, serta ulangan akhir semester ini untuk mengetahui sejauh mana pemahaman siswa dalam belajar. Guru juga melakukan evaluasi hasil pembelajaran kepada siswa dengan memberikan remedial atau pengayaan apabila siswa belum mencapai hasil yang diinginkan atau belum melampaui KKM.

Hasil pekerjaan guru dilihat dari hasil yang telah dicapai oleh siswa. Dalam konteks pembelajaran sistem evaluasi menjadi tolak ukur untuk menilai sejauh mana pemahaman siswa terhadap materi yang diajarkan.

Kemimpinan kepala sekolah juga sangat berpengaruh terhadap kinerja guru, karena kepala sekolah merupakan orang yang mengatur, mempengaruhi, dan memberikan motivasi terhadap kinerja guru. Keterampilan konseptual (*conceptual skills*) Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung dalam meningkatkan kinerja guru yaitu: yang pertama, kepala madrasah konsep dalam meningkatkan kinerja guru melalui perumusan program madrasah yang bertumpu pada visi, misi dan tujuan madrasah, ini merupakan perwujudan dari pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang bersamaan dengan visi dan misi, meningkatkan kompetensi guru dengan cara mengikutsertakan guru dalam pelatihan atau workshop, kepala madrasah juga membentuk koordinator guru mata pelajaran. Kedua, mengikutsertakan guru dalam perumusan program madrasah melalui rapat, ini bertujuan agar guru memiliki rasa tanggungjawab atas program madrasah yang disepakati bersama. Ketiga, menciptakan iklim kompetitif dalam meningkatkan kinerja guru melalui pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi atau yang memiliki kinerja mengajar yang baik mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan pengembangan, melakukan supervisi akademik secara rutin, dan menciptakan kerjasama yang baik kepada guru untuk kemajuan madrasah.¹⁷

Keterampilan hubungan manusia (*human skills*) Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung dalam meningkatkan kinerja guru yaitu: Pertama, kepala madrasah menjalin hubungan kerjasama dengan guru, dengan menjalin kerjasama dengan para guru diharapkan para guru dapat bertanggungjawab karena kerjasama yang dilakukan hasil kesepakatan bersama. Kedua, kepala madrasah membangun

¹⁷ Hevi Hellen Sofia, S.Pd, "Keterampilan Konseptual Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung", Wawancara, 1 Juni 2023

semangat/moral kerja guru melalui pendekatan kepala madrasah memberikan motivasi kepada guru itu berupa saran atau masukan apabila guru terdapat keluh kesah dalam mengajar. Ketiga, melakukan komunikasi dalam meningkatkan kinerja guru. Melalui komunikasi secara formal dan non formal. Komunikasi juga dilakukan secara tatap muka dan non tatap muka. Melalui komunikasi yang baik antara kepala madrasah dan guru diharapkan kinerja yang dimiliki oleh guru bisa lebih optimal. Keempat, mengevaluasi kinerja guru dengan memberikan bimbingan/arahan kepada guru berupa masukan-masukan dalam penyelesaian tugas guru dan kepada guru yang memiliki kinerja mengajar tidak sesuai dengan pembelajaran. Kinerja guru ditingkatkan melalui tanggungjawabnya sebagai seorang pendidik yaitu dalam menyelesaikan tugasnya agar sesuai dengan perencanaan tujuan pembelajaran.¹⁸

Keterampilan teknis (*technical skills*) Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung dalam meningkatkan kinerja guru yaitu: Keterampilan teknis kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung bisa dilihat dari: yang pertama, Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dalam meningkatkan kinerja guru dengan menjalankan supervisi setiap seminggu sekali ke tiap-tiap kelas ini bertujuan untuk melihat sejauh mana kinerja mengajar yang dimiliki oleh guru. Mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru apabila masih terdapat kekurangan dalam kegiatan belajar mengajar. Mengelola program evaluasi siswa yang dilakukan oleh guru apakah sudah berjalan dengan baik. Kepala madrasah memiliki sikap tegas dalam menentukan kebijakan madrasah agar guru juga memiliki kinerja mengajar yang baik agar bisa memajukan madrasah dengan prestasi yang

¹⁸ Hevi Hellen Sofia, S.Pd, "Keterampilan Hubungan Manusia Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung", Wawancara, 1 Juni 2023

dimiliki oleh siswanya. Yang kedua, mampu untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana dan peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus dalam meningkatkan kinerja guru dengan mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran, membantu guru dalam perbaikan pengajaran agar program pengajaran yang dimiliki oleh guru dapat terealisasi dengan baik, membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar siswa, mengatur dan mengawasi tata tertib siswa.¹⁹

Hasil data pra-penelitian tersebut memotivasi penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung”.

C. Fokus dan Sub-Fokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas adapun penulis menetapkan fokus penelitian yaitu: Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.

2. Sub-Fokus Penelitian

Keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumberdaya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam buku “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*” karangan Wahyudi, yaitu:²⁰

- a. Keterampilan konseptual (*conceptual skills*).
- b. Keterampilan hubungan manusia (*human skills*).

¹⁹ Hevi Hellen Sofia, S.Pd, “Keterampilan Teknikal Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung”, Wawancara, 1 Juni 2023

²⁰ Wahyudi, *op. cit*, 68.

- c. Keterampilan teknikal (*technical skills*)

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan sub-fokus penelitian di atas adapun yang telah penulis paparkan dapat dirumuskan permasalahan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana keterampilan konseptual (*conceptual skills*) kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung?
2. Bagaimana keterampilan hubungan manusia (*human skills*) kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung?
3. Bagaimana keterampilan teknikal (*technical skills*) kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang penulis paparkan di atas, penulis akan membatasi aspek penelitian pada Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung. Adapun secara spesifik perumusan masalah yang akan penulis kaji yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan keterampilan konseptual (*conceptual skills*) kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.
2. Untuk mendeskripsikan keterampilan hubungan manusia (*human skills*) kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.
3. Untuk mendeskripsikan keterampilan teknikal (*technical skills*) kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di

Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian tentang Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung diharapkan dapat mempunyai manfaat secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sarana dan informasi serta dapat menambah hasil penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan menambah khazanah keilmuan yang berkaitan dengan keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru serta dapat menambah rujukan di perpustakaan UIN Raden Intan Lampung.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat secara praktis yaitu:

a. Bagi penulis

Dapat menambah pengalaman, wawasan dan pengetahuan tentang keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

b. Bagi kepala sekolah

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk meninjau kembali dan memperbaiki lembaganya dalam keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru agar mencapai tujuan yang diharapkan.

c. Bagi peserta didik

Memberikan gambaran yang jelas mengenai keterampilan manajerial kepala madrasah yang dihasilkan dalam membantu peserta didik untuk

mencapai hasil belajar yang maksimal melalui kinerja guru.

G. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Sebelum melakukan penelitian, penulis harus mencari informasi yang dapat digunakan sebagai data pendukung dalam penelitian yang akan dilakukan. Untuk mengetahui informasi tersebut, penulis harus membaca hasil penulis beberapa orang yang sesuai dengan tema penelitian. Informasi ini disebut kajian penelitian terdahulu. Dalam kajian penelitian terdahulu ini, penulis memperoleh beberapa hasil penelitian untuk mencari informasi tentang Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Kajian penelitian terdahulu yang diperoleh penulis antara lain:

1. Darwin, Auli Christina Sinaga, Enjel Oktavianny Simanjuntak & Rosvina Sari Siburian, meneliti tentang “Kreativitas Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Yayasan Buddhist Manjusri Kota Pematangsiantar”, *Jurnal Pendidikan, Sejarah dan Ilmu-Ilmu Sosial*. Hasil penelitian dan pembahasan menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran harus memiliki keluwesan berpikir yang meliputi: menanggapi perubahan dalam peningkatan kualitas guru, memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai visi dan misi serta mengelola hasil pembelajaran untuk menghasilkan lulusan yang unggul. Kepala sekolah juga harus memiliki elaborasi guna untuk meningkatkan mutu pembelajaran yang meliputi: mengembangkan organisasi dan pelaksanaan program sekolah, dan pimpinan sekolah juga harus orisinil dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, yang meliputi: membentuk organisasi untuk menjalankan visi dan misi sekolah serta melaksanakan inspeksi kelas.²¹

²¹ Aulia Christina Sinaga, Enjel Oktavianny Simanjuntak, and Rosvina Sari Siburian, ‘Kreativitas Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu

2. Yulekhah Ariyanti, meneliti tentang “Keterampilan manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru”, *Jurnal Manajemen*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan pembelajaran, kinerja guru dinilai sudah baik tetapi belum optimal. Yang paling terlihat, rencana pelaksanaan pembelajaran tidak dibuat oleh guru yang melakukan pembelajaran. Baik atau tidaknya kinerja guru tidak dikarenakan manajerial yang dilakukan Kepala sekolah terutama berkaitan dengan keterampilan konseptual, kemanusiaan dan teknis manajerial Kepala sekolah. Pelaksanaan Pembelajaran, aktivitas guru dinilai sudah berjalan dengan baik. Hal ini didukung oleh bukti bahwa lingkungan pembelajaran yang didukung oleh teknologi telah digunakan sebagai bukti bahwa pembelajaran itu aktif dan inovatif. Berdasarkan analisis individu disimpulkan bahwa kepala sekolah memberikan kontribusi yang nyata dalam peningkatan kinerja guru. Hasil ini berarti kepala sekolah dapat meningkatkan efektivitas guru, artinya efektivitas kepemimpinan kepala sekolah meningkatkan efektivitas gur. Evaluasi hasil oleh guru dalam pembelajaran dinilai sudah baik dan optimal. Guru mengevaluasi kinerja siswa melalui evaluasi langsung dan jangka panjang. Penilaian kinerja secara langsung dilakukan dengan mempersoalkan materi yang disampaikan selama pembelajaran sesuai dengan SK/SD dan evaluasi jangka panjang yaitu melalui UTS, UAS dan ujian praktek. Penilaian dan pemantauan dalam proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru dinilai sudah baik dan optimal, hal ini ditunjukkan melalui instruksi kepada siswa dan juga melalui tugas terstruktur dan tidak terstruktur bagi siswa yang membutuhkan koreksi atau remedial yang nilai Kriteria

Ketuntasan Minimalnya (KKM) belum terlampaui.²²

3. Naraya Fitri Anjani & Febrina Dafit, meneliti tentang “Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar”, *Jurnal Mimbar PGSD Undiksha*. Hasil dan pembahasan menunjukkan bahwa: pertama, kompetensi manajerial kepala sekolah menjadi faktor yang dominan dalam proses meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Selain itu, pelaksanaan proses manajerial mulai dari perencanaan, pengorganisasian, hingga monitoring yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di SDN 4 Bathin Solapan ialah tindakan dan kebijakan yang harus dilakukan kepala sekolah secara adil dan bijaksana dalam mengarahkan dan membantu tenaga pendidik untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Kedua, peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan Peran manajerial kepala sekolah menjadi harapan agar kepala sekolah dapat merancang atau merencanakan, mengorganisasikan, serta memonitoring proses pengelolaan sekolah dengan baik dan professional. Kepala sekolah membuat perencanaan program pendidikan sesuai dengan pelaksanaannya. Ketiga, sarana dan prasarana. Sarana merupakan faktor yang mendukung dalam proses pendidikan, tanpa adanya sarana yang memadai maka akan sulit tercapainya mutu pendidikan yang diharapkan. Keempat, menghadapi masukan publik yang terkadang harus ditanggapi oleh sekolah. Untuk permasalahan seperti ini kepala sekolah selalu melakukan filter atau penyaringan untuk apa yang telah dikemukakan oleh public apakah itu cocok atau tidak diterapkan di sekolah. Dengan begitu para guru dan siswa akan dengan senang menjalankan tugas dan proses belajar mengajar, untuk itu kemampuan manajerial kepala sekolah sangat penting dan menjadi keharusan bagi kepala sekolah untuk

²² Yulekhah Ariyanti, ‘Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru’, *AKSES: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, vol. 14. No.1 (2020), 26–35.

dimiliki dan menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Jadi sebagai manajer kepala sekolah SDN 4 Bathin Solapan Kabupaten Bengkalis mampu menyusun program, organisasi, dan mampu menggerakkan staff dan guru. Mampu mengoptimalkan atau memanfaatkan sumber daya sekolah dengan baik untuk upaya mencapai tujuan kependidikan di sekolah tenaga pendidik sangat mempengaruhi. Sehingga dalam hal ini kepala sekolah SDN 4 Bathin Solapan selalu melakukan monitoring serta melakukan evaluasi kepada peserta didik dalam proses belajar mengajar.²³

4. Mirihan dan Sumarsih, meneliti jurnal tentang “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah”, *Jurnal Manajer Pendidikan*. Penelitian ini dilakukan di SD Negeri 9 Bengkulu Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan dan Kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan belum terlaksana secara maksimal. keterampilan konseptual yang belum baik ini dibuktikan dengan Analisa terhadap kebutuhan dan pemenuhan tenaga pendidik sudah dilakukan, akan tetapi pemenuhan jam mengajar guru masih ada yang belum terpenuhi. Berkaitan dengan keterampilan kemanusiaan didapat hasil bahwa kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan telah melaksanakan keterampilan kemanusiaan dengan baik, Sedangkan untuk kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan belum terlaksana sepenuhnya, terutama pada penegakan peraturan sekolah. Masih sering terjadi pelanggaran peraturan sekolah baik oleh siswa maupun guru, misalnya siswa gan duru masih sering datang terlambat, siswa tidak memakai seragam sekolah dan masih ada guru yang merokok di lingkungan sekolah. Keterampilan teknikal kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan sudah terlaksana dengan baik, akan tetapi untuk kepala SD Negeri 9 Bengkulu

²³ Naraya Anjani and Febrina Dafit, ‘Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar’, *MIMBAR PGSD Undiksha*, Vol. 9. Issue 3, (2021), 481.

Selatan belum terlaksana dengan baik terutama dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja sekolah. Penyusunan anggaran pendapatan dan belanja sekolah belum menggunakan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan. Prinsip pengelolaan keuangan meliputi; efisiensi, transparansi, akuntabilitas, efektivitas dan sesuai anggaran yang tersedia. Penyusunan anggaran pendapatan dan belanja sekolah masih dilakukan kepala sekolah dengan bendahara tanpa melibatkan guru dan pihak komite sekolah. Tidak transparansi pengelolaan keuangan di SD negeri 9 Bengkulu selatan menyebabkan rasa tidak percaya guru terhadap kepala sekolah dalam pengelolaan keuangan sekolah.²⁴

5. Khakiki Amaliyah dan I Made Suwanda, meneliti jurnal tentang “Peran Kepala Sekolah Sebagai Manager dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, *Kajian Moral dan Kewarganegaraan*. Penelitian ini dilakukan di SD Negeri Bukir Kota Pasuruan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai manager adalah seorang pemimpin yang memfokuskan pada program sekolah, fasilitas sekolah meliputi mengawasi program sekolah, merencanakan program sekolah, merencanakan fasilitas sekolah, mengevaluasi program sekolah. dalam teori ini peran kepala sekolah adalah sebagai pemimpin, sedangkan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin adalah merencanakan, mengatur, melaksanakan dan memantau program sekolah. Peran kepala sekolah dalam merencanakan, mengelola, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengevaluasi dan melaksanakan program sekolah merupakan bagian penting. Peran kepala sekolah dalam pembinaan organisasi sekolah dan perencanaan PKG sudah terlaksana. Kepala sekolah berperan dalam memotivasi guru dan membangun hubungan kerja sudah berperan. Peran kepala sekolah dalam mendukung kegiatan siswa dan mengembangkan fasilitas sekolah sudah berperan. Peran

²⁴ Mirihan and Sumarsih, ‘Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah’, *Jurnal Manajer Pendidikan*, Vol. 15, No .03 (2021), 1–9.

kepala sekolah dalam melakukan rapat dengan guru apabila ada masalah sudah terlaksana. Adapun dari kelima indikator kepala sekolah sebagai manager, yaitu kepala sekolah mengawasi program sekolah, merencanakan kegiatan guru, mengerahkan staf, mengoptimalkan fasilitas, dan menetapkan kebijakan sekolah semua indikator menunjukkan sudah terlaksana. Dari sini dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai administrator sangat penting untuk meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri Bukir kota Pasuruan.²⁵

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu yang relevan di atas, penulis menemukan persamaan dan perbedaan antara jurnal yang satu dengan jurnal yang lain yang tercantum dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1.2
Perbandingan Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Nama dan Tahun	Judul Jurnal	Persamaan	Perbedaan
1	Darwin, Auli Christina Sinaga, Enjel Oktaviany Simanjunta & Rosvina Sari Siburian. Universitas Negeri Medan.	Kreativitas Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu pembelajaran di Yayasan Buddhist Manjusri Kota Pematangsianta r	Jurnal ini meneliti tentang kreativitas manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan n mutu pembelajaran	Penelitian ini dilakukan di Yayasan Buddhist Manjusri Kota pematangsianta r. Jurnal ini berfokus pada hasil yaitu kreativitas kepala sekolah dalam meningkatkan mutu

²⁵ Khakiki Amaliyah & I Made Suwanda, 'Peran Kepala Sekolah Sebagai Manager Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan', *Kajian Moral Dan Kewarganegaran*, Vol. 06. Issue 03, (2018), 306–19.

	(Vol. 6, Issue 2, 2022)			pembelajaran seperti kelancaran berfikir, keluwesan berfikir, elaborasi, dan orisinalitas.
2	Yulekhah Ariyanti. Universitas Wahid Hasyim. (Vol. 14, Issue 1, 2019)	Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru	Jurnal ini meneliti tentang kreativitas manajerial kepala sekolah.	Penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 6 Semarang, Jawa Tengah. Jurnal ini berfokus pada keterampilan manajerial kepala sekolah meliputi: keterampilan konseptual, keterampilan kemanusiaan, dan keterampilan teknis. Jurnal ini juga berfokus pada kinerja guru meliputi: perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil, dan

				evaluasi/tindak lanjut.
3	Naraya Fitri Anjani dan Febriana Dafit. Universitas Islam Riau, Pekanbaru, Indonesia. (Vol. 9, No. 3, 2021)	Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar.	Jurnal ini meneliti tentang manajerial kepala sekolah.	Penelitian ini dilakukan di SDN 4 Bathin Solapan Kab. Bengkalis. Penelitian ini berfokus pada peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran.
4	Mirihan dan Sumarsih. FKIP MAP Universitas Bengkulu. (Vol. 15, No. 02, 2021)	Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	Jurnal ini membahas tentang keterampilan manajerial kepala sekolah	Penelitian ini dilakukan di SD Negeri 9 Bengkulu Selatan. Penelitian ini berfokus pada keterampilan manajerial SD Negeri 9 Bengkulu Selatan.
5	Khakiki Amaliyah	Peran Kepala Sekolah	Jurnal ini membahas	Penelitian ini dilakukan di SD

	dan I Made Suwanda. (Vol. 06, No. 03, 2018)	Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	tentang peran kepala sekolah sebagai manajer.	Negeri Bukir Kota Pasuruan. Penelitian ini berfokus peran kepala sekolah sebagai manajer adalah sebagai pemimpin pada program sekolah, fasilitas sekolah meliputi mengawasi program sekolah, merencanakan program sekolah, merencanakan fasilitas sekolah, dan mengevaluasi program sekolah.
--	---	--	---	--

H. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Metode yang dipakai pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Metode penulisan kualitatif bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif, yaitu menangkap berbagai fakta atau fenomena-fenomena sosial melalui pengamatan di lapangan, kemudian menganalisisnya dan berupaya melakukan teorisasi

berdasarkan apa yang telah diamati tersebut.²⁶ Tujuan penulisan deskriptif adalah menggambarkan secara sistematis fakta, subjek atau objek, apa adanya dengan tujuan menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek yang diteliti secara tepat.²⁷

Pada penelitian ini akan dideskripsikan bagaimana Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung. Data yang diperoleh disusun dengan menguraikan catatan, merangkum dan memilih data yang sesuai dengan tujuan penelitian yang kemudian data dianalisis secara deskriptif kualitatif.

2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian yang dilakukan memiliki tujuan untuk memperoleh informasi secara detail, jelas dan lengkap serta dapat memungkinkan penulis untuk melakukan penelitian observasi. Maka dari itu, penulis telah menentukan lokasi penelitian yaitu dimana penelitian akan dilakukan. Dalam hal ini, lokasi penelitian terletak di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung dan penelitian ini dilakukan pada bulan Februari 2023 sampai dengan selesai.

3. Sumber Data Penelitian

Sumber data merupakan sumber-sumber yang dimungkinkan seorang penulis untuk mendapatkan sejumlah informasi atau data-data yang dibutuhkan dalam sebuah penelitian, baik data primer maupun data sekunder.²⁸

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah:

a. Sumber Data Primer

²⁶ Eko Sugiarto, *Menyusun Proposal Kualitatif: Skripsi Dan Tesis* (Yogyakarta: Suaka Media, 2017), 28.

²⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penulisan Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 22.

²⁸ Mukhtar, *Metode Praksis Deskriptif Kualitatif* (Jakarta: Press Grup, 2013), 10.

Sumber data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini diperoleh data atau informasi langsung dari hasil observasi dan wawancara dengan kepala madrasah, waka kurikulum, dan salah satu dewan guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai teori dan informasi secara tidak langsung, misalnya lewat dokumentasi gambar dan dokumen data. Sumber data sekunder yang diperoleh penulis adalah data yang didapatkan langsung dari pihak-pihak yang berkaitan dengan data-data sekolah tersebut.

4. Instrumen Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan proses atau cara-cara yang dapat digunakan oleh penulis untuk mengumpulkan data.²⁹ Teknik pengumpulan data merupakan langkah utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendatakan data, jika penulis tidak mengetahui teknik pengumpulan data maka penulis tidak akan mendapat data yang memenuhi standar.³⁰ Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara (Interview) adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara dengan guna memperoleh informasi dari orang yang

²⁹ Ridwan, *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2012), 69.

³⁰ Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2018), 224.

diwawancarai.³¹ Dalam pelaksanaan wawancara ada dua prosedur, yaitu:³²

- 1) Wawancara terstruktur (structured interview) merupakan wawancara dimana pengumpulan data telah menyiapkan instrumen pertanyaan-pertanyaan tertulis.
- 2) Wawancara tidak terstruktur (unstructured interview) merupakan wawancara yang bebas, dimana penelitian yang dilakukan tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.

Wawancara yang penulis gunakan dalam penulisan ini adalah wawancara terstruktur. Penulis telah menyiapkan pertanyaan sebelum wawancara agar pertanyaan tidak menyimpang dari permasalahan yang akan diteliti. Metode ini penulis gunakan untuk memperoleh informasi dengan cara mewawancarai kepala madrasah yaitu ibu Hevi Hellen Sofia, S.Pd.I; waka kurikulum yaitu ibu Sari Irawari, S.Pd; dan salah satu dewan guru yaitu Ibu Deksa Ira Lindriyati, S.Pd.

b. Observasi

Menurut Sugiono yang dikutip oleh Luthfiyah Muh. Fitrah dalam bukunya yang berjudul "*Metodologi Penulisan: Penulisan Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus*" Observasi adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati juga mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diteliti.³³ Observasi dibedakan menjadi

³¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 199.

³² Rukaesih A. Maloni and Ucu Cahyana, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Press, 2016), 111.

³³ Luthfiyah Muh. Fitrah, *Metodologi Penulisan: Penulisan Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus* (Jawa Barat: CV Publisher, 2018), 93.

dua, yaitu:³⁴

- 1) Observasi Partisipan. Hal yang perlu diperhatikan dalam observasi ini adalah materi observasi disesuaikan dengan tujuan observasi, waktu dan bentuk pencatatan dilakukan segera setelah kejadian dengan urutan secara kronologis dan sistematis. Observer ikut mengambil bagian dalam kehidupan orang-orang yang akan diobservasi.
- 2) Observasi non partisipan merupakan metode observasi dimana *observer* tidak ambil bagian dalam kehidupan *observee*. Maksudnya yaitu observer tidak ikut secara langsung terhadap orang yang diobservasi.

Teknik Observasi yang penulis gunakan dalam penulisan ini adalah observasi non partisipan. Dimana penulis tidak terlibat langsung dalam setiap kegiatan di madrasah tersebut.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang telah berlalu. Dokumen dapat berupa teks manusia, gambar, atau karya monumental seseorang.³⁵ Mengenai metode ini digunakan penulis untuk menerima data-data tentang dokumentasi seperti: profil madrasah, visi misi serta tujuan madrasah, daftar guru dan staff, daftar peserta didik, data sarana dan prasarana madrasah, struktur organisasi dan yang terkait dengan keterampilan manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.

³⁴ Hasyim Hasanah, 'Teknik-Teknik Observasi', *Jurnal At-Taqaddum*, Vol. 8, No.1, (2016), 36.

³⁵ Albi Anggito and Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jawa Barat: Jejak Publisher, 2018), 145.

5. Uji Keabsahan Data

Untuk melakukan uji kredibilitas data penelitian yang sudah diperoleh, maka terdapat beberapa teknik yaitu sebagai berikut:

a. Perpanjangan Pengamatan

Dalam perpanjangan pengamatan ini, penulis akan mengecek kembali apakah data yang diberikan selama ini setelah dicek kembali pada sumber data asli ternyata tidak benar, maka penulis melakukan pengamatan bagi yang lebih luas dan sehingga diperoleh data yang pasti kebenarannya.

b. Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti bahwa melakukan pengamatan secara lebih cermat dan kesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian tersebut serta urutan peristiwanya akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.

Dengan meningkatkan ketekunan, maka penulis dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah didapatkan itu salah atau tidak. Demikian juga dengan meningkatkan ketekunan, maka penulis akan dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamatinya.

c. Triangulasi

Peneliti kualitatif, dalam menguji kredibilitas data menggunakan triangulasi. Uji kredibilitas data melalui triangulasi dilakukan antara lain dengan:³⁶

1) Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu digunakan dalam mempengaruhi kredibilitas data, data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi

³⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R \& D)* (Bandung: Alfabeta, 2008), 23.

hari pada saat narasumber masih segar, sehingga dapat memberikan data yang lebih valid.

2) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber, seperti menguji kredibilitas data tentang gaya kepemimpinan seseorang maka pengumpulan dan pengujian data dilihat dari bawahan yang dipimpin.

3) Triangulasi Metode atau Teknik

Triangulasi metode atau teknik untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Beberapa teknik di atas dalam kredibilitas data dengan triangulasi metode atau teknik yaitu menguji kredibilitas data dengan cara membandingkan dengan data yang diperoleh dengan teknik yang berbeda terhadap sumber data yang sama.

Dari beberapa teknik di atas dalam penelitian ini penulis triangulasi sumber yaitu menguji data dengan cara membandingkan hasil sumber wawancara kepala sekolah, dan guru kelas; serta menggunakan triangulasi teknik yaitu menguji data dengan membandingkan data yang diperoleh dengan teknik yang berbeda terhadap sumber data yang sama.

6. Sumber Analisis Data

Analisis data adalah suatu proses untuk mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah dikumpulkan dari hasil kegiatan wawancara dan catatan lapangan agar mudah untuk memahami dan dapat memberikan hasil kepada orang lain.

Dalam hal ini Nasution menyatakan Analisis data

versi Miles dan Huberman bahwa ada tiga alur kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi, sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemusaran perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, pemilihan, dan transportasi data “kasar” yang ada dalam catatan lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data, dimulai dengan membuat ringkasan, menelusuri tema, menulis memo, mengkode dan lain sebagainya dengan maksud menyisihkan data atau informasi yang tidak relevan, kemudian data tersebut diverifikasi.

b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan adanya kemungkinan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif, dengan tujuan dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang mudah dicermati.

c. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan suatu upaya penafsiran data atau pemahaman yang digunakan untuk menggambarkan secara mendalam mengenai suatu masalah yang akan diteliti.

I. Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan merupakan suatu urutan atau penjabaran secara deskriptif mengenai hal-hal yang akan ditulis dan berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas dalam penulisan skripsi ini terdapat lima bab.

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi pendahuluan yang merupakan garis besar keseluruhan pola berpikir dan dituangkan dalam konteks yang jelas serta padat, yang diawali dengan penegasan judul.

Latar belakang masalah yang terangkum menjadi tolak ukur untuk Fokus dan Sub-Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah. Selanjutnya untuk memperjelas maka dikemukakan pula Tujuan dan Manfaat Penelitian, Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan, Metode Penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini membahas mengenai landasan teori yang digunakan dalam penelitian yang memuat tentang: Keterampilan Manajerial, Kepala Madrasah, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, serta Kinerja Guru.

BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

Dalam bab ini membahas mengenai gambaran umum objek tempat penulis melakukan penelitian yang memuat sejarah singkat, profil madrasah, visi dan misi madrasah, keadaan pendidik dan keadaan peserta didik, serta sarana dan prasarana yang dijadikan objek penelitian yaitu Madrasah Tsanawiyah Sukarame Bandar Lampung. Bab ini juga menjelaskan tentang penyajian fakta dan data penelitian.

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

Dalam bab ini membahas mengenai analisis data penelitian dan temuan penelitian.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini membahas mengenai simpulan dari pembahasan yang telah dipaparkan pada bab selanjutnya dan rekomendasi saran dari penulis guna perbaikan kedepan.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Keterampilan Manajerial

1. Pengertian Keterampilan

Secara etimologi, istilah keterampilan berasal dari bahasa Inggris yaitu *Skill*, yang artinya kemahiran atau kecakapan. Secara terminologi keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati.³⁷

Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Ndraha menjelaskan pengertian keterampilan sebagai kemampuan melaksanakan tugas.³⁸ Berdasarkan dua pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Menurut Soemarjadi dalam bukunya yang berjudul “*Pendidikan Keterampilan*” keterampilan merupakan perilaku yang diperoleh melalui tahap-tahap belajar, keterampilan berasal dari gerakan-gerakan yang kasar atau tidak terkoordinasi melalui pelatihan bertahap gerakan tidak teratur itu berangsur-angsur berubah menjadi gerakan-gerakan yang lebih halus, melalui proses koordinasi diskriminasi (perbedaan) dan integrasi (perpaduan) sehingga diperoleh suatu keterampilan yang diperlukan untuk tujuan tertentu.³⁹

Al-Quran sangat mementingkan keterampilan. Keterampilan dalam Al-Qur’an mencakup banyak hal mulai dari keterampilan berbahasa, berfikir, keterampilan dalam hal yang menyangkut ekonomi dan lain-lain. Keterampilan diperoleh setelah melalui pendidikan dan latihan yang

³⁷ Hendro Widodo, ‘Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah’, *NATURALISTIC: Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, Vol. 2, Issue .1 (2017), 85–93.

³⁸ Wahyudi, *op. cit.*, 67.

³⁹ Soemarjadi, *Pendidikan Keterampilan* (Jakarta: Depdikbud, 1992). 2.

diiringi dengan kesabaran, keuletan dan ketekunan. Al-Qur'an mengungkapkan bahwa manusia yang baik adalah manusia yang paling terampil dalam pekerjaannya, seperti yang tercantum dalam firman Allah:

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ ﴿٢٠٠﴾

Artinya: "Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun. (QS. Mulk : 2)"⁴⁰

Mengutip tafsir Ibnu Katsir, sebagian ulama menyimpulkan dari makna ayat ini bahwa Maut (kematian) itu adalah hal yang pasti karena ia adalah makhluk (yang diciptakan). Makna ayat bahwa Allah-lah yang menciptakan makhluk dari tiada menjadi ada, untuk menguji mereka siapakah di antara mereka yang paling baik amal perbuatannya.

2. Pengertian Manajerial

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, yakni dari kata kerja *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi, apabila dilihat dari arti etimologi, manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing. Sedangkan pengertian manajemen secara terminologi manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin dilakukan, dan mengawasi bahwa mereka

⁴⁰ Departemen Agama RI, "Al-Qur'an dan Terjemah" (Bandung: Jabal, 2010), 562.

mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang semudahmudahnya. Manajemen adalah suatu disiplin ilmu untuk mengetahui kemana arah yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang harus dijalankan, dan bagaimana memimpin para guru dan staf secara efektif tanpa adanya pemborosan dalam proses mengerjakannya.⁴¹

Manajer menurut pendapat Stoner yang dikemukakan oleh Wahyudi dalam bukunya yang berjudul “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*” adalah orang yang menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan. Pendapat lain yang hampir sama dikemukakan oleh Handoko bahwa, manajer adalah orang yang mempunyai tanggungjawab atas bawahan dan sumberdaya organisasi. Secara lebih spesifik, pidarta, menjelaskan dalam dunia pendidikan, manajer adalah seseorang yang menjalankan aktivitas untuk memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebenarnya.⁴²

Manajer memegang kendali yang amat penting dalam mewujudkan efektifitas organisasi. Seberapa jauh organisasi mencapai tujuannya dan memenuhi kebutuhan masyarakat, sangat bergantung pada baik tidaknya manajer organisasi yang bersangkutan mengoperasikan pekerjaannya. Ketika manajer tidak baik dalam mengorganisasikan pekerjaannya, niscaya organisasi tersebut tidak akan berhasil mencapai tujuannya dengan baik.

Istilah manajerial adalah kata sifat yang mengacu pada kepemimpinan dan manajemen. Dalam kebanyakan literatur, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari manajemen yang berarti mengatur, mengelola atau mengontrol, manajemen adalah kata benda yang dapat

⁴¹ Imam Musbikin, *Menjadi Kepala Sekolah Yang Hebat* (Yogyakarta: Zanafa Publisher, 2013), 53

⁴² Wahyudi, *op,c it*, 68.

berarti pengelolaan, manajemen atau ketatalaksanaan.⁴³ Manajerial adalah kombinasi seni dan ilmu pengetahuan, ilmu melakukan sesuatu dengan benar. Pelaku ilmu disebut dengan manajer haruslah berpengalaman dalam pengetahuan manajemen. Pada dasarnya, seorang manajer adalah orang yang mengarahkan orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Kata manajerial secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan, manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.

Menurut Stoner ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu bahwa para manajer:

- a. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain
 Pengertian orang lain tidak hanya para guru, staf, siswa dan orang tua siswa, melainkan termasuk atasan kepala sekolah, para kepala sekolah lain serta pihak-pihak yang perlu berhubungan dan bekerjasama. Dalam fungsi ini kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah (*as channels of communication within the organization*).
- b. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan

Keberhasilan dan kegagalan bawahan adalah suatu pencerminan langsung keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Dengan demikian kepala sekolah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf dan orangtua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung

⁴³ Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi. Konsep, Teori Dan Dimensi* (Bandung: Sinar baru algensindo, 2002), 135.

jawab kepala sekolah.

- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan (managers balance competing goals and set priorities).

Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara tepat. Bahkan ada kalanya seorang kepala sekolah harus dapat menentukan suatu prioritas bilamana terjadi konflik antara kepentingan bawah an dengan kepentingan sekolah..

- d. Kepala sekolah harus berpikir secara analistik dan konsep sional (must think analytically and conceptionally).

Fungsi ini berarti menuntut setiap kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang feasible. Demikian pula dengan kepala sekolah harus mampu melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan. Memandang persoalan yang timbul sebagai bagian yang tak terpisahkan dari satu keseluruhan.

- e. Kepala sekolah sebagai juru penengah (mediators)

Dalam lingkungan sekolah sebagai satu organisasi, di dalamnya terdiri manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda; perangai, keinginan, pendidikan, latar belakang kehidupan sosial. Sehingga tak terhindarkan tumbuh pertentangan atau konflik satu dengan yang lain. Untuk itu kepala sekolah harus turun tangan sebagai pelerai atau penengah.

- f. Kepala sekolah sebagai politisi (politicians)

Sebagai seorang politisi, berarti kepala sekolah harus selalu berusaha untuk meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan program jauh ke depan. Untuk itu sebagai seorang politisi kepala

sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (compromise). Peran politis atau kecakapan politis seorang kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila:

- g. Kepala sekolah adalah seorang diplomat
 Dalam peranan sebagai diplomat dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi dari sekolah yang dipimpinnya.
- h. Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit (make difficult decisions)

Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan; kesulitan dana, persoalan pegawai, perbedaan pendapat terhadap kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah, dan masih banyak lagi. Apabila terjadi kesulitan-kesulitan seperti tersebut di atas, kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.⁴⁴

3. Pengertian Keterampilan Manajerial

Keterampilan atau skill secara bahasa dapat diartikan sebagai kemampuan, secara harfiah keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan satu cara yang efektif. Sedangkan manajerial berasal dari kata manajer yang berarti seseorang yang menjadi pimpinan dalam organisasi. Siagian dalam *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* mengatakan bahwa keterampilan manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik. Kepala sekolah sebagai manajer memerlukan

⁴⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya* (jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2010), 99.

keterampilan manajerial.⁴⁵

Menurut Pidarta keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kemampuan dasar yang dimiliki kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya untuk memimpin yang meliputi keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan teknis.⁴⁶

Dengan demikian keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keterampilan manajerial diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif akan tetapi jenis keterampilan berbeda menurut tingkat manajer dalam organisasi.

Segala sesuatu yang diciptakan oleh Allah SWT. tentu memiliki manfaat masing-masing, begitu pula dengan ilmu. Ilmu yang harus dipelajari seorang pemimpin salah satunya adalah ilmu manajemen. Ilmu manajemen memiliki fungsi dan manfaatnya sendiri bagi setiap orang yang mempelajarinya. Begitu pula dengan manfaat keterampilan manajerial, adapun manfaatnya antara lain:

- a. Untuk mengetahui dan mengaplikasikan apa saja tugas pokok yang harus dijalankan sebagai seorang pemimpin
- b. Untuk dapat berinteraksi atau berkomunikasi dengan orang lain baik yang berada dalam organisasi maupun di luar organisasi
- c. Untuk dapat mengembangkan berfikir abstrak
- d. Untuk dapat mendeteksi kemungkinan yang akan dihadapinya
- e. Untuk dapat meneliti baik buruknya suatu permasalahan sampai pada tahap pengambilan keputusan yang tepat dalam periode

⁴⁵ Dimas Kurnia Robby, 'Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Implementasi Pendidikan Karakter Di SD Al-Azhar Kelapa Gading Surabaya', *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, Vol.2, No .1, (2017), 50–59.

⁴⁶ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 2.

kepemimpinannya.⁴⁷

Berdasarkan peraturan menteri nomor 13 tahun 2007 kemampuan manajerial kepala sekolah meliputi:

- a. Menyusun perencanaan sekolah sebagai tingkatan perencanaan.
- b. Memimpin sekolah dalam rangka penyalahgunaan sumber daya sekolah yang optimal.
- c. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatis bagi pembelajaran peserta didik.
- d. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- e. Mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- f. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- g. Mengelola peserta didik dalam rangka menerima peserta didik baru, menempatkan dan mengembangkan kapasitas peserta didik.
- h. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
- i. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, merencanakan tindak lanjutnya.⁴⁸

⁴⁷ Widodo, loc, it, 90.

⁴⁸ Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

B. Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah seorang yang berperan sebagai tenaga fungsional tenaga pendidik yang diberikan tanggung jawab untuk memimpin suatu madrasah yang didalamnya terselenggara proses belajar mengajar atau wadah terjadinya interaksi antara pengajar dan peserta didik.⁴⁹

Kepala madrasah harus mampu mengenal dan memahami berbagai tugas, keadaan dan keinginan para guru, tenaga administrasi dan pendamping lainnya. Sehingga kerjasama yang baik dapat menimbulkan keharmonisan pemikiran dalam perbaikan madrasah. Kepala madrasah merupakan penggerak yang menentukan arah kebijakan madrasah dan menentukan bagaimana tujuan madrasah dan pendidikan dapat dicapai. Pimpinan madrasah harus terus menerus meningkatkan kinerjanya untuk mencapai hasil yang memuaskan.⁵⁰

Kepala madrasah mempunyai lima fungsi utama. Pertama, bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan, dan perkembangan murid-murid yang ada di lingkungan madrasah. Kedua, bertanggungjawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru. Ketiga, berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi murid-murid dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain. Keempat, bertanggungjawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu. Kelima, bertanggungjawab untuk mempromosikan murid-murid terbaik melalui berbagai cara.⁵¹

⁴⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2010). 83.

⁵⁰ Murni Yanto and Irwan Fathurrochman, 'Manajemen Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan', *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 7.3 (2019), 123–30

⁵¹ Hasan Baharudin, 'Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah', *Jurnal Ilmu Tarbiyah At-Tajdid*, 6.1 (2017), 1–26.

Fungsi utama tersebut sesuai dengan firman Allah, sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ
خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الدِّمَاءَ وَحَنُنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي
أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: (Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi." Mereka berkata, apakah engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. (QS. Al-Baqarah : 30)⁵²

Ayat tersebut menjelaskan bahwa jabatan kepala madrasah yang diberikan kepada seseorang merupakan amanah yang harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan profesional, karena kelak akan dipertanggung jawabkan kepada Allah swt.

Dalam ajaran islam sendiri banyak ayat Al-Qur'an maupun hadist Nabi SAW baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. Kepemimpinan juga dapat dikatakan [enting apabila mampu memanfaatkan dan mengelola setiap sumber daya yang ada. Seorang pemimpin dituntut harus mampu membimbing anggotanya kearah yang baik. Diantaranya sebagaimana telah dijelaskan dalam firman Allah SWT:

⁵² Departemen Agama RI, "Al-Qur'an dan Terjemah" (Bandung: Jabal, 2010),

وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا
 اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ ۗ فَمِنْهُمْ مَّنْ هَدَى اللَّهُ وَمِنْهُمْ
 مَّنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ الضَّلَالَةُ ۚ فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا
 كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكذِبِينَ ﴿٣٦﴾

Artinya: Dan sungguh, kami telah mengutus seorang rasul untuk setiap umat (untuk menyerukan), “sembahlah Allah, dan jauhilah tagut”, kemudian diantara mereka ada yang diberi petunjuk oleh Allah dan ada pula yang tetap dalam kesesatan. Maka berjalanlah kamu di bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang yang mendustakan (rasul-rasul). (QS. An-Nahl : 36)⁵³

Dalam surah An-Nahl ayat 36 tersebut, dijelaskan bahwa pada dasarnya para Rasul diutus kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengelurkannya dari kegelapan menuju kepada aqidah yang lurus yaitu menyembah hanya kepada Allah SWT. Dalam menjalankan organisasi sekolah seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu mengemudikan dan menjalankan organisasinya. Dalam artian bahwa seorang pemimpin harus membawa perubahan, karena perubahan merupakan tujuan pokok dari kepemimpinan, dalam hal ini, pada hakikatnya seorang pemimpin adalah harus bertanggung jawab terhadap apa yang sedang dipimpinya, dan kepemimpinannya akan diminta pertanggung jawabannya dihadapan Allah SWT.

⁵³ Departemen Agama RI, "Al-Qur'an dan Terjemah" (Bandung: Jabal, 2010), 271.

2. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovaor, dan Motivator (EMASLIM). Semua ini harus dipahami oleh kepala sekolah dan yang lebih penting bagaimana kepala sekolah mengetahui bagaimana mempraktekkannya di sekolah dan menerjemahkannya ke dalam tindakan nyata. Pelaksanaan peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena saling terkait dan mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah profesional.

a. Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)

Dalam memenuhi perannya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pengajar di sekolahnya. Tercipta iklim sekolah yang positif, siswa dibimbing, seluruh tenaga pengajar didorong dan diterapkan model pembelajaran yang menarik. Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meingkatkan kinerjanya sebagai educator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan seperti berikut:

- 1) Melibatkan guru dalam penataran untuk menambah wawasan para guru.
- 2) Kepala sekolah hendaknya mengusahakan agar tim evaluasi hasil belajar siswa bekerja lebih aktif, kemudian hasilnya diumumkan dan ditempel di papan pengumuman.
- 3) Penggunaan waktu pembelajaran di sekolah secara efektif dengan mendorong guru untuk memulai dan menghentikan pembelajaran pada waktu yang telah ditentukan dan menggunakannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Manajer pada dasarnya adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta menggunakan segala sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- 1) Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau koorperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- 2) Memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati.
- 3) Mendorong partisipasi semua guru berarti kepala sekolah harus berupaya untuk mendorong semua guru dalam semua kegiatan sekolah.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai fungsi administrasi yang bersifat mencatat, menyusun dan mendokumentasikan semua program sekolah. Secara khusus kepala sekolah harus memiliki keterampilan mengelola kurikulum, mengelola administrasi siswa, mengelola sumber daya manusia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi

keuangan.

Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah. sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah harus menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi secara kooperatif, dan aktivitas-aktivitas yang melibatkan keseluruhan personel dan orang-orang sumber dalam masyarakat.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk meminimalisir, mengkoordinasi, dan membimbing secara berkelanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.

Supervisi dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam system organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih *independent*, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Sebagai kepala sekolah, kemampuan kepala sekolah dalam merancang dan melaksanakan program bimbingan intruksional dan menggunakan hasilnya harus terlihat jelas. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian.

Kepala Kepala madrasah yang berfungsi sebagai supervisor pendidikan dalam melaksanakan tugasnya hendak tertumpunpada

prinsip-prinsip supervise, yaitu:

- 1) Sistematis artinya terlaksana secara teratur, terencana dan kontibunya obyektif artinya data yang didapat dalam observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi.
- 2) Menggunakan alat (instrument) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.
- 3) Demokratis, yaitu menjunjung tinggi atas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang sangat kuat sanggup menerima pendapat orang lain.
- 4) Kooperatif, seluruh staff dapat bekerja sama. Mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
- 5) Konstruktif dan kreatif yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan menggunakan potensi-potensinya.

Dari lima prinsip supervise diatas harus dilakukan oleh kepala madrasah sebagai supervisor, ini menjadi tolak ukur atau barometer kepala madrasah itu sendiri.

e. Kepala sekolah sebagai leader

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu memimpin dan mengarahkan, meningkatkan kemauan tenaga pengajar, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Keterampilan yang harus diterapkan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari segi kepribadian, pengetahuan guru, visi dan misi sekolah, keterampilan mengambil keputusan, dan

kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepemimpinan seorang kepala sekolah tercermin dari sifat-sifat jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil risiko dan tegas, berjiwa besar, stabil secara emosi dan keteladanan. Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga pendidik tercermin dari kemampuan memahami keadaan tenaga pendidik, memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga pendidik, menerima masukan, kritik dan saran dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya. Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk mengembangkan visi dan misi sekolah, melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi melalui tindakan. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, dan mengambil keputusan untuk kepentingan internal dan eksternal sekolah. Keterampilan komunikasi tercermin dari kemampuan berkomunikasi secara lisan dengan staf pengajar sekolah, mengungkapkan gagasan secara tertulis, berkomunikasi secara lisan dengan siswa, dan berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar.

f. Kepala sekolah sebagai innovator

Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptel dan fleksibel.

Konstruktif berarti bahwa kepala sekolah harus berusaha mendorong dan mendukung setiap guru agar dapat berkembang secara optimal dalam

pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada tenaga kependidikan. Kreatif dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Delegatif dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. Integrative dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif. Rasional dan objektif dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif. Pragmatif dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki oleh sekolah. keteladanan dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik. Adaptable dan fleksibel dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

g. Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memotivasi kepada para guru dalam menyelesaikan berbagai tugasnya. Motivasi tersebut dapat ditingkatkan dengan menyesuaikan

lingkungan fisik, menciptakan suasana kerja, kedisiplinan, motivasi, penghargaan, dan menyediakan berbagai sumber belajar melalui Pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).⁵⁴

3. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah/madrasah adalah salah satu personel sekolah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah secara resmi diangkat oleh pihak atasan.

Kepala sekolah/madrasah sebagai manajer memiliki fungsi sebagai berikut:

a. Fungsi perencanaan

Sebagai seorang perencana, pemimpin harus memiliki visi yang jelas. Daryanto menyatakan bahwa sebuah visi adalah pernyataan secara relatif mendeskripsikan aspirasi atau arahan untuk masa depan organisasi. Agar visi sesuai dengan arahan organisasi dimasa mendatang, para pemimpin harus menyusun dan menafsirkan tujuan individu dan unit kerja.

Pada fungsi perencanaan ini ada beberapa kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu:

- 1) Merencanakan pengorganisasian bahan pengajaran.
- 2) Merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar.
- 3) Merencanakan pengelolaan kelas.
- 4) Merencanakan penggunaan media dan sumber pengajaran.

⁵⁴ Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ed. by Mukhlis (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2020), 98-120.

5) Merencanakan penilaian prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran.

b. Fungsi pengorganisasian

Tindakan manajemen para pemimpin organisasi dalam mengendalikan organisasi meliputi:

- 1) Mengelola harta milik atau aset organisasi
- 2) Mengendalikan kualitas kepemimpinan dan kinerja organisasi
- 3) Menumbuhkembangkan serta mengendalikan situasi maupun kondisi kondusif yang berkenan dengan keberadaan hubungan dalam organisasi.

c. Fungsi pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah (komando) memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin. Memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, pengaturan atau komando yang telah ditetapkan.

d. Fungsi pengkoordinasian

Pengkoordinasian adalah kegiatan yang berhubungan dengan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan dan keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap, serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, duplikasi, kebohongan tindakan.

e. Fungsi pengawasan

Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan

serta hasil sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan lainnya yang telah ditetapkan. Semua tahap-tahap kegiatan harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin. Kedudukannya sebagai seorang pemimpin yang dapat berjalan dengan baik dan teratur.⁵⁵

4. Standar Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah

Standar kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 bahwa kualifikasi kepala sekolah/madrasah terdiri atas kualifikasi umum dan kualifikasi khusus yaitu sebagai berikut:

a. Kualifikasi umum kepala sekolah/madrasah meliputi:

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S-1) atau diploma empat (D-4) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang berakreditasi;
- 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya selama 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Alfhal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya tiga tahun di TK/RA;
- 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

⁵⁵ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah Melalui Manajerial Skills* (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 17-25

- b. Kualifikasi khusus kepala sekolah/madrasah, meliputi:
- 1) Kepala Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athaf (TK/RA) adalah sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru TK/RA;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA;
 - c) Memiliki sertifikasi kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
 - 2) Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru SD/MI;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI;
 - c) Memiliki sertifikasi kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
 - 3) Kepala Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiah (SMP/MTS) sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru SMP/MTS;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTS;
 - c) Memiliki sertifikasi kepala SMP/MTS yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
 - 4) Kepala Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru SMA/MA;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA;
 - c) Memiliki sertifikasi kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

- 5) Kepala Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru SMK/MAK;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK;
 - c) Memiliki sertifikasi kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
- 6) Kepala Sekolah Dasar Luar Biasa/Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa/Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SDLB/SMPLB/SMALB) sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB;
 - c) Memiliki sertifikasi kepala SLB/SDLB yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
- 7) Kepala Sekolah Indonesia Luar Negeri sebagai berikut:
 - a) Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai kepala sekolah;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan;
 - c) Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.⁵⁶

⁵⁶ H.M. Jufri Dolong, 'Standar Kualifikasi Dan Kompetensi Kepala Sekolah', *JURNAL Uin Alaudin*, VIII.2 (2019), 316–26.

5. Keterampilan Kepala Sekolah

Berdasarkan standar kompetensi kepala sekolah, beberapa keterampilan perlu dimiliki oleh kepala sekolah. Agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif, kepala sekolah perlu mengembangkan beberapa keterampilan:

a. Keterampilan komunikasi

Keterampilan komunikasi merupakan keterampilan mutlak yang harus dimiliki kepala sekolah. Kepala sekolah pasti harus mampu menjalin komunikasi yang baik dengan sesama guru, pegawai, siswa, dan masyarakat. Sepanjang hari dalam pelaksanaan tugasnya, kepala sekolah harus berkoordinasi dengan lainnya.

b. Keterampilan motivasi

Sebagaimana diulas sebelumnya, tugas kepala sekolah adalah memberikan kekuatan mental bagi guru, pegawai, dan siswa. Kekuatan mental tersebut mendorong minat dan semangat kerja, serta dapat meningkatkan semangat belajar guru maupun siswa. Kehadiran kepala sekolah di tengah-tengah lingkungannya sangat didambakan sebagai motivasi ekstrinsik, baik bagi siswa maupun guru dan karyawan sebagai mitra kerja.

c. Membangun Tim

Kepala sekolah tidak mungkin dapat bekerja sendirian. Bahkan kiat paling efektif yang perlu dikembangkan adalah keterampilan membagi tugas kepada banyak orang secara efektif. Segenap guru dan pegawai bekerja layaknya sebuah tim sepak bola. Selain ahli di bidang masing-masing, setiap individu dituntut mampu bekerjasama

secara kompak untuk meraih kemenangan bersama. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan tim, keberhasilan bersama, dan bukan keberhasilan kepala sekolah sendiri. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut mampu membangun tim kerja yang kompak dan saling mendukung.

d. Pendelegasian Tugas

Kepala sekolah tidak selalu ahli dalam segala hal. Kalaupun dia menguasai semua hal, dia tidak mungkin mengerjakan seluruh pekerjaan di sekolah sendirian. Kepala sekolah dituntut mampu membagi dan mendelegasikan setiap jenis tugas secara efektif kepada orang yang tepat. Karena itu, kepala sekolah perlu memahami secara benar setiap detail pekerjaan yang diberikan kepada orang lain, sehingga kalaupun pekerjaan dikerjakan oleh orang lain, hasilnya sama dengan yang diharapkan oleh kepala sekolah.

e. Mengelola Staf

Mengelola guru dan pegawai seringkali tidak lebih mudah dibandingkan dengan mengelola anak-anak dalam sendiri. Beragamnya mental, kepribadian, dan keahlian setiap guru dan pegawai harus disikapi secara bijaksana. Prioritas pertama yang perlu dikedepankan oleh kepala sekolah adalah hubungan baik dengan segenap guru dan pegawai. Meski demikian, kepala sekolah tidak boleh hanya menekankan hubungan baik dan mengabaikan kualitas kerja.⁵⁷

⁵⁷ Alben Ambarito, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), 92.

C. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pemimpin institusi pendidikan yang titik berat tugasnya sebagai pengelola proses belajar mengajar, mengkoordinasikan seluruh guru dan karyawan, mengelola kesiswaan, mengelola sarana dan prasarana, mengatur keuangan sekolah, melakukan kerjasama dengan masyarakat, serta mengelola layanan khusus. Dalam konteks ini kepala sekolah pada hakikatnya adalah merupakan manajer di sekolah tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial sebagai seorang manajer di bidang pendidikan, kepala sekolah dituntut memiliki sejumlah kemampuan manajerial.⁵⁸ Menurut Siagian menyebutkan menyebutkan beberapa kecakapan yang harus dimiliki dalam menjalankan fungsi manajemen antara lain: pertama, kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu pertama kemampuan menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengektifkan perencanaan. Kedua, kemampuan mengorganisasikan dengan indikator mampu melaksanakan pembagian tanggung jawab dan mampu mengelola personil. Ketiga, kemampuan melaksanakan tugasnya dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan dan mampu menjalin komunikasi. Keempat, kemampuan mengadakan pengawasan dengan indikator mampu mengelola dan mampu mengendalikan operasional serta mampu menjalankan peranannya sebagai manajer agar tujuan yang telah ditetapkan bersama dapat tercapai.⁵⁹

Terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer yaitu: keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*), keterampilan teknis (*technical skills*). Dijelaskan oleh Pidarta, keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk

⁵⁸ Permendiknas, 'No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah' (Jakarta: Depdiknas, 2007).

⁵⁹ Suyitno, 'Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dan Peran Komite Terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah', *Jurnal Basicedu*, Vol. 5, Issue. 3, (2021), 1564–76

memahami dan mengoprasikan organisasi, keterampilan hubungan manusia adalah keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi, dan memimpin, sedangkan keterampilan teknikal adalah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu.

1. Keterampilan konseptual (*conceptual skills*)

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kepala sekolah atau para pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.

Benton dalam bukunya Wahyudi mengartikan keterampilan konseptual sebagai kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen-departemen. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Kadarman dan Yusuf Udaya dalam bukunya Wahyudi, bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan dan pembuat rencana. Berdasarkan dua pendapat di atas, keterampilan konseptual merupakan kemampuan mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasi, melakukan pengawasan, dan memecahkan masalah.⁶⁰

Stoner J.A.F. dan Freeman R. E dalam bukunya Wahyudi mengartikan keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk mengkoordinasi dan memadukan semua kepentingan dan kegiatan organisasi, hal ini mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi sebagai keseluruhan, memahami unsur-unsur organisasi saling berkaitan dan mengantisipasi perubahan-perubahan yang

⁶⁰ Wahyudi. *Op. Cit.* 69

mungkin terjadi pada setiap bagian yang dapat mempengaruhi organisasi. Tidak berbeda dengan pendapat diatas, Pidarta menjelaskan keterampilan konseptual adalah kemampuan manajer dalam menentukan strategi, kebijakan, mengkreasikan atau merencanakan suatu yang baru, dan mengambil keputusan.⁶¹

Secara lebih khusus dalam organisasi pendidikan, keterampilan konseptual adalah kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektivitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan.

Keterampilan konseptual kepala sekolah menurut Wahyosumidjo dalam bukunya yang berjudul "*Kepemimpinan Kepala Sekolah*" meliputi:

- a. Kemampuan analisis
 - 1) Mengikutsertakan guru dalam merumuskan perumusan program sekolah/madrasah. Guru merupakan pelaksana setiap keputusan di sekolah, agar keputusan dapat diterima oleh semua pihak, maka guru harus dilibatkan dalam perumusan program sekolah/madrasah.
- b. Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi
 - 1) Memiliki konsep dalam merencanakan program sekolah
- c. Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan
 - 1) Menciptakan iklim kompetitif yang sehat diantara guru. Semua guru berkeinginan untuk mendapat

⁶¹ Pidarta. *Op. Cit.* 8

promosi, kenaikan gaji atau penghargaan lainnya, maka kepala sekolah menciptakan suasana adil dalam memberikan penghargaan.⁶²

Untuk mewujudkan keahlian konseptual seorang pemimpin sekolah atau Madrasah harus memiliki mental kepribadian yang unggul diperoleh dari keyakinan atau aturan-aturan agama yang diyakini. Selain itu, seorang pemimpin memerlukan keterampilan intrapersonal, dan kemampuan yang lebih mendalam akan ilmu pengetahuan yang diperlukannya secara menyeluruh sehingga akan mampu mengonsep suatu program yang unggul serta mampu menciptakan kepemimpinan yang efektif, di antaranya yaitu:

- a. Kemampuan intrapersonal adalah kemampuan seseorang menerima informasi, mengelola, menyimpan, dan menghasilkan kembali. Proses pengelolaan informasi ini disebut komunikasi intrapersonal.
- b. Penguasaan pengetahuan secara holistic. Seorang pemimpin agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan optimal harus memiliki ilmu pengetahuan yang luas dan komprehensif. Di antara ilmu pengetahuan yang dimiliki kepala sekolah sebagai seorang pemimpin selain kemampuan pedagogik sebagai tugas utama seorang pendidik, tentunya perlu pemahaman dalam ilmu pengetahuan lainnya. Ilmu pengetahuan penunjang yang harus dimiliki di antaranya yaitu ilmu pengetahuan tentang: keagamaan, hukum atau perundang-undangan (khususnya

⁶² Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2003). 98

tentang pendidikan), kepemimpinan, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, serta perilaku organisasional.

- c. Kemampuan sifat dan mental pemimpin. Seorang kepala sekolah atau madrasah hendaknya memiliki sifat kestabilan dan kemampuan mental. Kestabilan ini mencakup kestabilan dalam tingkah laku, pandangan hidup, dan kestabilan dalam nilai-nilai yang dianut. Kestabilan dalam perilaku berarti bahwa seseorang yang segala perbuatannya dan tingkah lakunya senantiasa berdasarkan atas suatu rencana yang telah dipikirkan (dikonsepsi) dan dipertimbangkan secara matang. Kestabilan di sini bukanlah dalam pengertian yang kaku atau tidak dapat diubah, tetapi kestabilan dinamis. Maksudnya adalah perilaku dapat berubah meskipun sudah direncanakan, tetapi perubahan ini didasarkan pada pertimbangan yang rasional.⁶³

2. Keterampilan hubungan manusia (*human skills*)

Keterampilan hubungan manusiawi adalah kecekatan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja. Keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan pada diri kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Kepala atau manajer sekolah, di samping berhadapan dengan benda, konsep-konsep dan situasi, juga menghadapi manusianya.

⁶³ Hendro Widodo, 'Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (Studi Kasus Di SD Muhammadiyah Ambarketawang 3 Gamping Sleman)', *NATURALISTIC: Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 2.1 (2017), 85-93.

Tanpa memiliki kemampuan dalam hubungan manusiawi kelompok kerja sama tidak mungkin terjalin secara harmonis. Keterampilan hubungan manusiawi ini antara lain tercermin dalam hal:

- a. Keterampilan menempatkan diri dalam kelompok.
- b. Keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan.
- c. Sikap terbuka terhadap kelompok kerja.
- d. Kemampuan mengambil hati melalui keramahtamahan.
- e. Penghargaan terhadap nilai-nilai etis.
- f. Pemerataan tugas dan tanggung jawab.
- g. Iktikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain.

Interaksi antar individu bervariasi dalam cara dan tujuannya. Hubungan antar manusia itu ada yang sifatnya disengaja antar pribadi, disengaja formal, dan mungkin juga incidental, dengan format interaksi tatap muka atau nontatap muka. Interaksi nontatap muka merupakan interaksi yang dilakukan melalui surat menyurat, telepon, e-mail, dan lain sebagainya. Hubungan antarmanusia yang dituangkan dalam karya ini mengandung pengertian interaksi fisik dan interaksi personal. Dari interaksi itu, antara pemimpin atau manajer dengan subordinat atau bawahan terjadi interaksi dinamika dan saling menciptakan kepuasan pada kedua belah pihak.⁶⁴

Stoner dalam bukunya Wahyudi menjelaskan bahwa hubungan manusia adalah cara manajer berhubungan dengan bawahannya, jika karyawan bekerja lebih giat, itu berarti organisasi mempunyai hubungan manusia yang efektif, sebaliknya jika malas bekerja dan terjadi penurunan semangat kerja maka hubungan antar manusia dalam organisasi tidak efektif.⁶⁵ Tidak jauh berbeda dengan

⁶⁴ Sudarwan Danim, *Manajemen Dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 99.

⁶⁵ Wahyudi. *Op. Cit.*, 71

pendapat di atas, Winardi dalam bukunya Wahyudi berpendapat bahwa keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami orang-orang didalam organisasi. Sedangkan Owens dalam bukunya Wahyudi mengartikan hubungan manusia sebagai hubungan manusia secara formal di dalam organisasi formal dan hubungan manusia secara informal dalam organisasi informal.⁶⁶ Dengan demikian hubungan manusia adalah kemampuan seseorang untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami individu di dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan unjuk kerja karyawan.

Keterampilan kemanusiaan merupakan kemampuan praktis bagi seorang kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan konseptual dan keterampilan teknikal. Keterampilan konseptual dan teknikal akan dapat terlaksana dengan efektif bilamana keterampilan kemanusiaan kepala sekolah baik, karena keterampilan kemanusiaan ini berkaitan dengan komunikasi dan interaksi dan kerjasama kepala sekolah dengan warga sekolah baik secara interna maupun eksternal sekolah.

Eksistensi kepala sekolah sebagai penggerak utama roda pendidikan di sekolah bukan satu-satunya superior sekolah, kepala sekolah perlu mendapat dukungan dari semua elemen warga sekolah. dukungan tersebut dapat dipengaruhi oleh tingkat keterampilan kemanusiaan kepala sekolah karena dalam hubungan personal antara kepala sekolah dengan warga sekolah dapat terjalin dengan baik bilamana masing-masing memiliki hubungan yang humanis.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, keterampilan hubungan manusia (human skills) adalah kemampuan seseorang dalam hal ini manajer bekerjasama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan.

⁶⁶ Wahyudi. *Op. Cit.* 72

Keterampilan hubungan manusia kepala sekolah meliputi:

- a. Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama
 - 1) Menjalin hubungan kerjasama dengan guru. Terbinanya hubungan kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, maka tujuan sekolah dapat dicapai dengan mudah.
- b. Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain
 - 1) Membangun semangat/motivasi kerja guru. Bagi guru yang belum berhasil menyelesaikan tugas, maka menjadi kewajiban kepala sekolah untuk menumbuhkan kepercayaan diri bagi guru agar dapat berhasil dalam menyelesaikan tugasnya.
 - 2) Memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi. Pemberian penghargaan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pengakuan terhadap prestasi yang telah diraih guru dengan usahanya yang maksimal sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan prestasinya.
- c. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif
 - 1) Menjalin komunikasi dengan guru. Komunikasi sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah agar program sekolah dapat dipahami secara baik oleh guru.
- d. Mampu berperilaku yang dapat diterima.
 - 1) Memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru. Kepala sekolah memberikan

bimbingan dan bantuan sebagai upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas guru dalam proses belajar di sekolah.⁶⁷

3. Keterampilan teknikal (*technical skills*)

George R. Terry dalam bukunya Wahyudi berpendapat bahwa keterampilan teknikal adalah keahlian dalam hal menggunakan sesuatu aktivitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur dan teknik, keterampilan teknikal memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Handoko dalam bukunya Wahyudi bahwa keterampilan teknik adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu. Sedangkan menurut Koontz, H. O'Donnell, C., dan Weihrich, H. dalam bukunya Wahyudi berpendapat keterampilan teknikal adalah pengetahuan dan kemahiran dalam kegiatan-kegiatan yang menyangkut metode, proses dan prosedur, hal itu meliputi kemampuan untuk mengajarkan keterampilan teknikal kepada bawahannya. Dari ketiga pendapat diatas bahwa keterampilan teknikal meliputi kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, metode, menggunakan alat-alat, teknik-teknik dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.⁶⁸

Dalam bidang pendidikan, keterampilan teknikal adalah kemampuan kepala sekolah dalam menganggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan.

⁶⁷ Wahyosumidjo. *Op. Cit.* 101

⁶⁸ Wahyudi. *Op. Cit.* 75

Keterampilan teknikal kepala sekolah meliputi:

- a. Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus
 - 1) Menjalankan supervisi kepada guru di kelas.
 - 2) Mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru.
 - 3) Kepala sekolah mengelola program evaluasi siswa.
- b. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
 - 1) Mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran.
 - 2) Membantu guru dalam perbaikan pengajaran.
 - 3) Membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar siswa.
 - 4) Mengatur dan mengawasi tata tertib siswa.⁶⁹

D. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing adalah prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Banyak para ahli yang mengemukakan tentang kinerja seperti yang dikemukakan oleh Rivai dalam bukunya Didi Pianda kata kinerja adalah terjemahan dari kata performance yang didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di

⁶⁹ Wahyosumidjo. Op. Cit. 102

dalam melaksanakan tugas.⁷⁰ Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi organisasi. Singkatnya, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian kerja atau hasil kerja.⁷¹

Secara umum kinerja dapat dimaknai sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Latham & Wexley dalam bukunya Wagiran, kinerja merupakan beberapa keputusan atau penilaian yang mempengaruhi status pegawai dalam suatu organisasi untuk mengakui referensi, terminasi, promosi, demosi, transfer peningkatan gaji atau penambahan diklat.⁷²

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, dan pendidikan menengah.⁷³ Selain tugas utama tersebut, guru juga di mungkinkan memiliki tugas-tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Guru merupakan figur sentral bagi pelaksanaan pendidikan di sekolah, sebab guru memiliki peran, fungsi, dan kedudukan dalam menghantarkan keberhasilan suatu pendidikan. Ketiadaan guru, tentu tidak ada yang mendidik anak-anak agar menjadi generasi muda yang berpendidikan. Selain itu, guru

⁷⁰ Didi Pianda, *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jawa Barat: CV Jejak, 2018), 11

⁷¹ Yusuf Adijaya, *Administrasi Pendidikan* (Medan: Perdana Publishing, 2012), 149

⁷² Wagiran, *Kinerja Guru (Teori, Penilaian Dan Upaya Peningkatannya)* (Yogyakarta: Deepublish, 2013), 7.

⁷³ Tim Penyusun, *Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen* (Jakarta: Sinar Grafika, 2006), 2

merupakan pihak yang selalu berhubungan dengan siswa secara langsung sehingga ia memiliki kesempatan lebih banyak untuk mendidik siswa agar menjadi generasi muda yang berpendidikan, bermoral baik, serta mencintai budaya Indonesia.⁷⁴ Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didiknya di depan kelas. Disamping itu, guru merupakan orang yang memberikan bimbingan pengajaran yang berkenaan dengan pengetahuan yang bersifat kognitif, afektif, dan psikomotorik.

Banyak pakar memberi pengertian mengenai kinerja guru. Menurut Prawirosentono kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan. Guru sebagai sebuah profesi atau jabatan yang memerlukan keahlian khusus. Guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun di luar dinas, dalam bentuk pengabdian. Guru dapat kita kelompokkan ke dalam tiga jenis tugas, yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan dan tugas dalam bidang kemasyarakatan.

Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Adakalanya faktor tersebut bisa berasal dari diri sendiri berupa masih rendahnya motivasi kerja, pengetahuan, dan wawasan. Dapat pula berasal dari diri berupa rekan kerja, pimpinan, dan lingkungan di sekitar tempat kerja. Biasanya guru dapat terpengaruh oleh semangat kerja rekan kerjanya, lingkungan kerja yang nyaman juga akan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja guru, lingkungan kerja yang kotor dan tidak menarik juga akan berpengaruh terhadap semangat kerja. Kemimpinan kepala sekolah juga sangat berpengaruh terhadap kinerja guru, karena kepala sekolah merupakan orang yang mengatur, mempengaruhi, dan memberikan motivasi terhadap kinerja guru. Oleh

⁷⁴ Mohamad Muspawi, 'Strategi Peningkatan Kinerja Guru', *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, Vol. 21, Issue. 1 (2021), 101

karenanya kinerja guru yang baik tidak terlepas dari peran strategis kepala sekolah selaku pemimpin tertinggi di sekolah, kepala sekolah harus dapat menuntun guru, memberikan motivasi, mengenal lebih dekat, menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.⁷⁵

Berdasarkan pengertian diatas, kinerja guru dapat diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki seorang guru dalam melaksanakan tugasnya agar tercapainya prestasi yang nampak atau terlihat sebagai bentuk keberhasilan kerja dan berkaitan juga dengan kepuasan kerja seseorang. Adapun indikator kinerja guru adalah sebagai berikut:

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat digolongkan ke dalam dua macam yaitu sebagai berikut:

a) Faktor dari dalam sendiri (intern)

Yang termasuk faktor dari dalam diri sendiri (intern) diantaranya:

1) Kecerdasan

Kecerdasan memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Semakin rumit dan makmur tugas-tugas yang diemban makin tinggi kecerdasan yang diperlukan. Seseorang yang cerdas jika diberikan tugas yang sederhana dan monoton mungkin akan terasa jenuh dan akan berakibat pada penurunan kinerjanya.

2) Keterampilan dan kecakapan

Keterampilan dan kecakapan orang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dari berbagai pengalaman dan latihan.

⁷⁵ Muspawi. Strategi Peningkatan Kinerja Guru

3) Bakat

Penyesuaian antara bakat dan pilihan pekerjaan dapat menjadikan seseorang bekerja dengan pilihan keahliannya.

4) Kemampuan dan minat

Syarat untuk mendapatkan ketenangan kerja bagi seseorang adalah tugas dan jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi dapat menunjang pekerjaan yang telah ditekuni.

5) Motif

Motif yang dimiliki dapat mendorong meningkatnya kerja seseorang.

6) Kesehatan

Kesehatan dapat membantu proses bekerja seseorang sampai selesai. Jika kesehatan terganggu maka pekerjaan terganggu pula.

7) Kepribadian

Seseorang yang mempunyai kepribadian kuat dan integral tinggi kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerja yang akan meningkatkan kerjanya.

8) Cita-cita dan tujuan dalam bekerja

Jika pekerjaan yang diemban seseorang sesuai dengan cita-cita maka tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksanakan karena ia bekerja secara sungguh-sungguh, rajin, dan bekerja dengan sepenuh hati.⁷⁶

b) Faktor dari luar sendiri (ekstern)

yang termasuk faktor dari luar diri sendiri (ekstern) diantaranya:

1) Lingkungan keluarga

⁷⁶ Pianda. *Op, Cit.* 23

Dimana keadaan lingkungan keluarga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Ketegangan dalam kehidupan keluarga dapat menurunkan gairah kerja.

2) Lingkungan kerja

Dimana situasi kerja yang menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja secara optimal. Tidak jarang kekecewaan dan kegagalan dialami seseorang di tempat ia bekerja. Lingkungan kerja yang dimaksud di sini adalah situasi kerja, rasa aman, gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan rekan kerja yang kologial.

3) Komunikasi dengan kepala sekolah

Komunikasi yang baik di sekolah adalah komunikasi yang efektif. Tidak adanya komunikasi yang efektif dapat mengakibatkan timbulnya salah pengertian.

4) Sarana dan prasarana

Adanya sarana dan prasarana yang memadai membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya terutama kinerja dalam proses belajar mengajar.

5) Kegiatan guru di kelas

Peningkatan dan perbaikan pendidikan harus dilakukan secara bertahap. Dinamika guru dalam pengembangan program pembelajaran tidak akan bermakna bagi perbaikan proses dan hasil belajar siswa, jika manajemen sekolahnya tidak memberi peluang tumbuh dan berkembangnya kreativitas guru. Demikian juga penambahan sumber belajar berupa perpustakaan dan laboratorium tidak akan bermakna jika manajemen sekolahnya tidak memberikan perhatian serius dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber belajar tersebut dalam

proses belajar mengajar.⁷⁷

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja guru di perlukan untuk mewujudkan kinerja yang baik. Penilaian kinerja guru pada dasarnya merupakan proses membandingkan antara kinerja aktual dengan kinerja ideal untuk mengetahui tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam periode tertentu. Ada tiga macam aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja guru, yaitu aspek yang terkait dengan proses pembelajaran, aspek yang terkait dengan proses bimbingan, dan aspek yang terkait dengan pelaksanaan tugas tambahan.

- a) Penilaian kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas, meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian dalam menerapkan empat kompetensi yang harus dimiliki guru.
- b) Penilaian kinerja dalam melaksanakan proses pembimbingan bagi guru bimbingan konseling meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembimbingan, mengevaluasi dan menilai hasil bimbingan, menganalisis hasil evaluasi bimbingan, dan melaksanakan tindak lanjut hasil pembimbingan.
- c) Kinerja yang terkait dengan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah yaitu tugas tambahan yang mengurangi jam mengajar tatap muka dan yang tidak mengurangi jam mengajar tatap muka.

Berdasarkan tiga aspek tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja guru penting untuk dilakukan

⁷⁷ *Ibid*, 24.

karena hasil penilaian kinerja guru akan sangat membantu dalam upaya mengelola guru dan mengembangkannya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Hasil penilaian kinerja guru dapat dijadikan dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan pemberian imbalan.⁷⁸

Untuk membentuk dan meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan dengan cara:

- a) Mengadakan supervisi kunjungan kelas, sehingga kepala madrasah dapat mengetahui kekurangan para guru dan mengadakan perbaikan mutu berdasarkan hasil supervisi tersebut.
- b) Pembentukan kelompok kerja guru yang terencana dan dinamik untuk meningkatkan profesional guru.
- c) Mengadakan rapat guru sebagai media pembinaan karier guru.
- d) Membentuk organisasi profesi keguruan untuk meningkatkan mutu guru yang telah berdinias.

Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja para guru harus memberi kesempatan pada para guru untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan kemampuannya. Misalnya dengan mendorong mereka untuk madrasah pada jenjang yang lebih tinggi, mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan madrasah, atau mengirim para guru untuk mengikuti penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing. Intinya, perlu adanya kerjasama tim yang baik. Dengan adanya kerjasama yang baik antara kepala madrasah dengan para guru, antara para guru itu sendiri, antara guru dengan para staf administrasi lainnya, maka akan tercipta suatu iklim kerja yang baik dan akan sangat mempengaruhi upaya peningkatan kinerja para guru

⁷⁸ Laode Ismail Ahmad, 'Konsep Penilaian Kinerja Guru Dan Faktor Yang Mempengaruhinya', *Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 1, Isue. 1 (2017), 133-42

di madrasah tersebut.⁷⁹

4. Kriteria Kinerja Guru

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

Kualitas kinerja guru dinyatakan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru, yaitu:

a) Kompetensi pedagogik

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman guru terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Secara rinci setiap sub-kompetensi dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut:

- 1) Memahami peserta didik secara mendalam memiliki indikator esensial yaitu memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik.

⁷⁹ Erjati Abbas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2017), 48.

- 2) Merancang pembelajaran termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran memiliki indikator esensial yang memahami landasan kependidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar serta membuat rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.
- 3) Melaksanakan pembelajaran memiliki indikator esensial yaitu menata latar atau setting, pembelajaran, dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.
- 4) Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran memiliki indikator esensial yaitu merancang dan melaksanakan evaluasi atau assessment proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar, serta memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.
- 5) Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya, memiliki indikator esensial yaitu memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non akademik.

b) Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa untuk menjadi teladan bagi peserta didik. Guru harus

mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kemandirian dan integritas kepribadian seorang guru. Aspek-aspek yang diamati adalah:

- 1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- 2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- 3) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- 4) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- 5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

c) Kompetensi sosial

Guru di mata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan suritauladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. Dengan dimilikinya kemampuan tersebut, otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan lancar, sehingga jika ada keperluan dengan orang tua siswa, para guru tidak akan mendapat kesulitan.

Kemampuan sosial meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan. Kriteria kinerja guru yang harus dilakukan adalah:

- 1) Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- 2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga

kependidikan, orang tua, dan masyarakat.

- 3) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- 4) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

d) Kompetensi profesional

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran disekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Kompetensi guru profesional menurut pakar pendidikan nasional seperti sebagai seorang guru agar guru menganalisa, mendiagnosis, situasi pendidikan. Guru yang memiliki kompetensi profesional perlu menguasai antara lain:

- 1) Dalam menyampaikan pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran.
- 2) Dalam melaksanakan proses pembelajaran, keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong siswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar.
- 3) Di dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan. Misalnya bagaimana menerapkan prinsip apersepsi, perhatian, kerja kelompok, korelasi dan prinsip-prinsip lainnya.

- 4) Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktik, guru harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat.

Menurut Glasser, berkenaan dengan kompetensi guru, yaitu menguasai bahan pelajaran, mampu mendiagnosis tingkah laku siswa, mampu melaksanakan proses pembelajaran, dan mampu mengevaluasi hasil belajar siswa.⁸⁰

5. Indikator Kinerja Guru

Menurut Sudjana indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu:

- a) Perencanaan program kegiatan pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

Komponen yang ada dalam silabus terdiri dari:

- (1) Identitas Silabus
- (2) Standar Kompetensi (SK)
- (3) Kompetensi Dasar (KD)
- (4) Materi Pembelajaran
- (5) Kegiatan Pembelajaran
- (6) Indikator
- (7) Alokasi waktu
- (8) Sumber pembelajaran.

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan

⁸⁰ Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014), 53

penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen-komponen:

- (1) Identitas RPP
- (2) Standar Kompetensi (SK)
- (3) Kompetensi dasar (KD)
- (4) Indikator
- (5) Tujuan pembelajaran
- (6) Materi pembelajaran
- (7) Metode pembelajaran
- (8) Langkah-langkah kegiatan
- (9) Sumber pembelajaran
- (10) Penilaian.

b) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

- (1) Pengelolaan Kelas
- (2) Penggunaan Media dan Sumber Belajar
- (3) Penggunaan Metode Pembelajaran.

c) Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.⁸¹

⁸¹ Pianda. *Op. Cit*, 18



DAFTAR RUJUKAN

- A. Maloni, Rukaesih, and Ucu Cahyana. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Press, 2016.
- Abbas, Erjati. *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2017.
- Adijaya, Yusuf. *Administrasi Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing, 2012.
- Agama RI, Departemen. *Al-Qur'An Dan Terjemah*. Bandung: Jabal, 2010.
- Ahmad, Laode Ismail. "Konsep Penilaian Kinerja Guru Dan Faktor Yang Mempengaruhinya." *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (2017): 133–42. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v1i1.4133>.
- Amaliyah, Khakiki, and Suwanda. "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manager Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Kajian Moral Dan Kewarganegaran* 06, no. 03 (2018): 306–19.
- Ambarito, Alben. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015.
- Anggito, Albi, and Johan Setiawan. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jawa Barat: Jejak Publisher, 2018.
- Anjani, Naraya, and Febrina Dafit. "Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar." *MIMBAR PGSD Undiksha* 9, no. 3 (2021): 481. <https://doi.org/10.23887/jjpgsd.v9i3.40828>.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2013.
- . *Prosedur Penulisan Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Ariyanti, Yulekhah. "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *AKSES: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 14, no. 1 (2020): 26–35.

<https://doi.org/10.31942/akses.v14i1.3265>.

- Asmani, Jamal Ma'mur. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta: Diva Press, 2012.
- Baharudin, Hasan. "Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah." *Jurnal Ilmu Tarbiyah At-Tajdid* 6, no. 1 (2017): 1–26.
- Danim, Sudarwan. *Manajemen Dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Depdiknas. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Dharma Bakti, 2005.
- Dolong, H.M. Jufri. "Standar Kualifikasi Dan Kompetensi Kepala Sekolah." *JURNAL Uin Alaudin VIII*, no. 2 (2019): 316–26.
- Effendy. *Human Relation Dan Public Relation*. Bandung: Mandar Maju, 2009.
- Harwanti, Wiwik, Sudharto Sudharto, and Fenny Roshayanti. "Peran Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Rangka Penyelenggaraan Sekolah Yang Bermutu (Studi Kasus Di Sd Islam Ar Rahmah Suruh Kabupaten Semarang)." *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 10, no. 2 (2021): 273–90. <https://doi.org/10.26877/jmp.v10i2.9438>.
- Hasanah, Hasyim. "Teknik-Teknik Observasi." *Jurnal At-Taqaddum* 8, no. 1 (2016): 36.
- Helmawati. *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah Melalui Manajerial Skills*. Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- Jhonson, David W. *Dinamika Kelompok: Teori Dan Keterampilan*. Jakarta: Indeks, 2012.
- Kemendikbudristek RI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, 2016.
- Mirihan, and Sumarsih. "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah." *Jurnal Manajer Pendidikan* 15, no. 03 (2021): 1–9.
- Muh. Fitrah, Luthfiah. *Metodologi Penulisan: Penulisan Kualitatif*,

- Tindakan Kelas & Studi Kasus*. Jawa Barat: CV Publisher, 2018.
- Mukhtar. *Metode Praksis Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: Press Grup, 2013.
- Mulyasa. *Uji Kompetensi Dan Penilaian Kinerja Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Mulyasa, Enco. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS Dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003.
- . *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Edited by Mukhlis. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2020.
- Musbikin, Imam. *Menjadi Kepala Sekolah Yang Hebat*. Yogyakarta: Zanafa Publisher, 2013.
- Muspawi, Mohamad. “Strategi Peningkatan Kinerja Guru.” *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 21, no. 1 (2021): 101. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i1.1265>.
- PANRB, Menteri. *Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru Dan Angka Kreditnya*. Jakarta, 2009.
- Penyusun, Tim. *Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*. Jakarta: Sinar Grafika, 2006.
- Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, n.d.
- “Peraturan Pemerintah RI No. 74 Tahun 2008 Tentang Guru,” 2008.
- Permendiknas. “No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.” Jakarta: Depdiknas, 2007.
- Pianda, Didi. *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jawa Barat: CV Jejak, 2018.
- Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Ridwan. *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung:

Alfabeta, 2012.

Robby, Dimas Kurnia. “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Implementasi Pendidikan Karakter Di SD Al-Azhar Kelapa Gading Surabaya.” *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 2, no. 1 (2017): 50–59.
<https://doi.org/10.26740/jdmp.v2n1.p50-59>.

Rusman. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014.

Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.

Silalahi, Ulbert. *Studi Tentang Ilmu Administrasi. Konsep, Teori Dan Dimensi*. Bandung: Sinar baru algensindo, 2002.

Sinaga, Aulia Christina, Enjel Oktaviany Simanjuntak, and Rosvina Sari Siburian. “Kreativitas Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Yayasan Buddhist Manjusri Kota Pematangsiantar” 6, no. 2 (2022): 392–99.
<https://doi.org/https://doi.org/10.30743/mukadimah.v6i2.5338>.

Soemarjadi. *Pendidikan Keterampilan*. Jakarta: Depdikbud, 1992.

Sugiarto, Eko. *Menyusun Proposal Kualitatif: Skripsi Dan Tesis*. Yogyakarta: Suaka Media, 2017.

Sugiono. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2018.

Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan: (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D)*. Bandung: Alfabeta, 2008.

Suyitno, Suyitno. “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dan Peran Komite Terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah.” *Jurnal Basicedu* 5, no. 3 (2021): 1564–76.
<https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i3.970>.

“Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan” Vol. 4 No. (n.d.): 27–44.

Wagiran. *Kinerja Guru (Teori, Penilaian Dan Upaya Peningkatannya)*. Yogyakarta: Deepublish, 2013.

- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2010.
- Wahyosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003.
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Widodo, Hendro. “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.” *NATURALISTIC: Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran* 2, no. 1 (2017): 85–93. <https://doi.org/10.35568/naturalistic.v2i1.105>.
- . “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (Studi Kasus Di SD Muhammadiyah Ambarketawang 3 Gamping Sleman).” *NATURALISTIC: Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran* 2, no. 1 (2017): 85–93.
- Yanto, Murni, and Irwan Fathurrochman. “Manajemen Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Jurnal Konseling Dan Pendidikan* 7, no. 3 (2019): 123–30. <https://doi.org/10.29210/138700>.
- Yusnidar. “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MAN Model Banda Aceh.” *Jurnal Ilmiah Didaktika XIV* (2014).