

**IMPLIKASI KETERAMPILAN MENEJERIAL KEPALA
MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH
ALIAH SULTAN HASANUDDIN KABUPATEN GOWA**

***IMPLICATIONS OF PRINCIPAL'S MANAGERIAL SKILLS
TO TEACHERS' PERFORMANCE IN MADRASAH ALIAH
SULTAN HASANUDDIN GOWA***



TESIS

KAMARULLAH

Nomor Induk Mahasiswa : 01.14.372.2013

**JURUSAN MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
2016**

**IMPLIKASI KETERAMPILAN MENEJERIAL KEPALA
MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH
ALIYAH SULTAN HASANUDDIN KABUPATEN GOWA**

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Magister

**Program Studi
Magister Pendidikan Agama Islam**

Disusun dan Diajukan oleh

KAMARULLAH

Nomor Induk Mahasiswa : 01.14.372.2013

Kepada

**JURUSAN MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
2016**

TESIS

**IMPLIKASI KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH SULTAN
HASANUDDIN KABUPATEN GOWA**

Yang disusun dan diajukan oleh

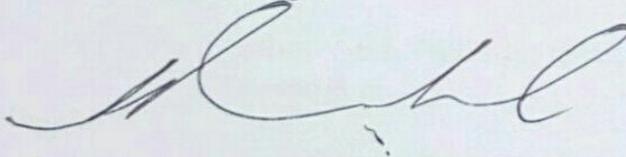
KAMARULLAH
NIM. 01.04.372.2013

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis

Pada tanggal 27 Desember 2016

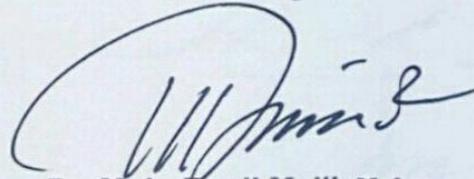
Menyetujui
Komisi Pembimbing

Pembimbing I,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Getteng

Pembimbing II,



Dr. Muh. Rusli Malli, M.Ag

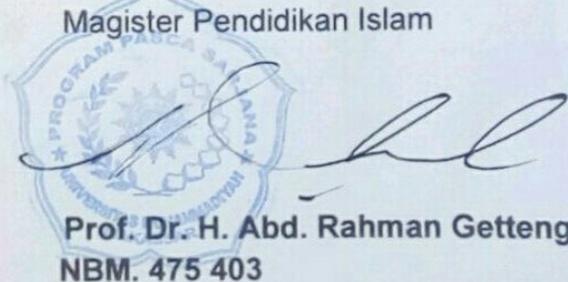
Mengetahui;

Direktur Program Pascasarjana
Unismuh Makassar



Prof. Dr. H.M. Ide Said D.M., M.Pd
NBM. 988.463

Ketua Program Studi
Magister Pendidikan Islam



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Getteng
NBM. 475 403

HALAMAN PENERIMAAN PENGUJI

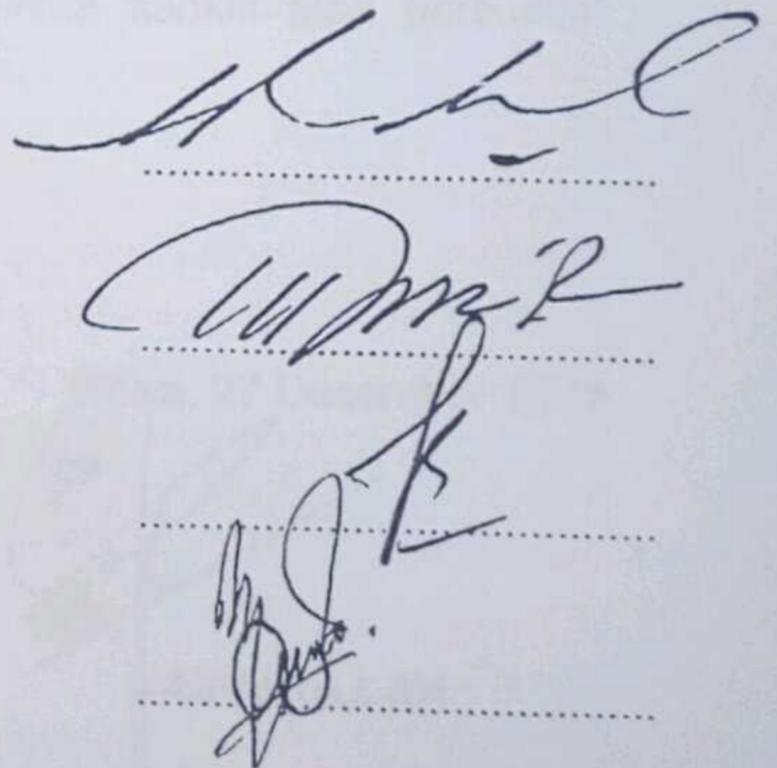
JUDUL : IMPLIKASI KETERAMPILAN MANAJERIAL
KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA
GURU DI MADRASAH ALIYAH SULTAN
HASANUDDIN KABUPATEN GOWA
NAMA : KAMARULLAH
NIM : 01.14.372.2013
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Telah diuji dan dipertahankan di depan Panitia Penguji Ujian Tesis pada tanggal 27 Desember 2016 dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I) pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar, dengan beberapa perbaikan.

Makassar, 27 Desember 2016

TIM Penguji

1. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Getteng
(Pembimbing I)
2. Dr. Muh. Rusli Malli, M.Ag
(Pembimbing II)
3. Prof. Dr. H. M. Ide Said, D.M., M.Pd
(Penguji)
4. Prof. Dr. H. Mappanganro, M.A.
(Penguji)



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Kamarullah

NIM : 01.14.372.2013

Program Studi : Magister Pendidikan Islam

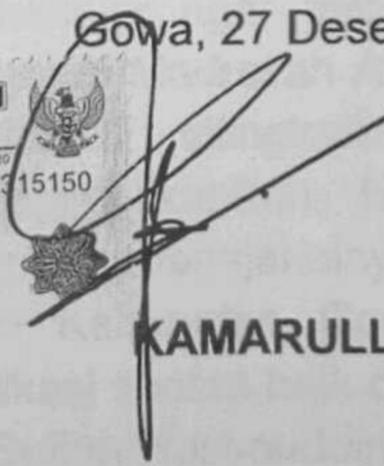
Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Gowa, 27 Desember 2016

METERAI
TEMPEL

TGL. 20
AB9F1AEF281315150

6000
ENAM RIBU RUPIAH


KAMARULLAH

ABSTRAK

KAMARULLAH, 2016. Implikasi Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa, dibimbing oleh Abd. Rahman Getteng dan Muh. Rusli Malli.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui implikasi keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah (MA) Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa dan Kinerja Guru pada Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Dalam mengumpulkan data pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data lalu dianalisis berdasarkan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Adapun hasil penelitian yang ditemukan adalah implementasi keterampilan manajerial kepala madrasah mengarah pada kemampuannya dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi (a) Kemampuan merencanakan dengan indikator kepala madrasah mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan, (b) Kemampuan mengorganisasikan dengan indikator mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil, (c) Kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator kepala madrasah mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi, dan (d) Kemampuan kepala madrasah mengadakan pengawasan dengan indikator mampu mengelola dan mampu mengendalikan operasional serta mampu menjalankan peranannya sebagai manajer agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja guru pada Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa dapat semakin ditingkatkan melalui kemampuan kepala madrasah dalam mengimplikasikan keterampilan manajerial kepala madrasah. Melalui keterampilan manajerialnya sehingga kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa mampu melakukan pengawasan, penggerakan, komunikasi secara baik dengan guru dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa dapat meningkatkan kinerjanya.

Kata Kunci : Implikasi Keterampilan Manajerial, Kepala Madrasah, Kinerja Guru

ABSTRACT

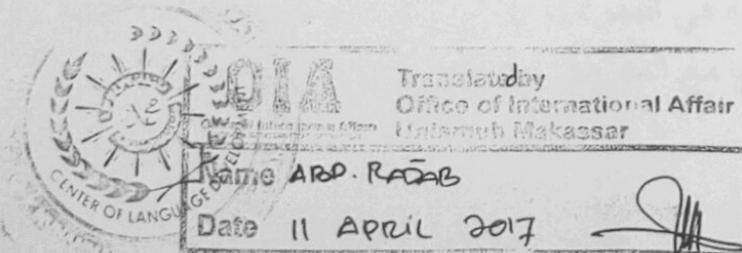
Kamarullah, 2017. The Implications of Managerial Skills Teacher Performance Principals to Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin in Gowa. Supervised by Abd. Rahman Getteng and Muh. Rush Malli.

The purpose of this study to determine the implications of managerial skills headmaster on teacher performance Madrasah Aliyah (MA) Hasanuddin Sultan of Gowa and teacher performance in Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin in Gowa.

The research was a qualitative descriptive study. In collecting the data in this study, researchers used observation, interviews, and documentation. The data are then analyzed based data reduction, data presentation, and conclusion.

The research results were found; the implementation of managerial skills headmaster leads to the ability to carry out management functions which include (a) the ability to plan with indicators headmaster able to devise and implement strategies, and is able to streamline the planning, (b) the ability to organize the indicators capable of departmentalize, dividing responsibilities and capable of managing personnel, (c) ability in the implementation of the indicators headmaster capable of taking decisions, and being able to establish communication, and (d) the ability headmaster to supervise the indicator is able to manage and to control operational and able to run its role as a manager in order to achieve organizational goals that have been set. The performance of teachers in Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin in Gowa can be increased through the ability of headmaster the headmaster implies managerial skills. Through his managerial skills so that the head of Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin in Gowa could oversight, mobilization, good communication with teachers and education personnel in Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin in Gowa can improve its performance.

Keywords: Implications of Managerial Skills, Principals, Teachers Performance



خلاصة

تضمنين مهارة إدارية المدير على أداء الوظيفة لمدرسي المدرسة العالية سلطان حسن الدين بمنطقة غووا تحت إشراف عبد الرحمان غتنغ و محمد رسلي ملي.

هدف البحث هو معرفة تضمنين مهارة إدارية المدير على أداء الوظيفة لمدرسي المدرسة العالية سلطان حسن الدين و الاطلاع عليه.

نوع التحقيق هو التحقيق الوصفي النوعي. واستخدم الباحث أسلوب الملاحظة و المقابلة و التوثيق في جمع البيانات، ثم استنتج النتيجة بعد عرض البيانات و تحليلها.

وأما النتيجة التي حصل عليها الباحث هي تطبيق مهارة إدارية مدير المدرسة الذي يؤدي إلى تنفيذ وظائفه الإدارية، وهذا الأمر يشتمل على ما يلي:

1- قدرة المدير على التخطيط، وهذا الأمر يظهر في قدرته على ترتيب الإستراتيجية و التأثير في الخطة.

2- قدرة المدير على التنظيم، و خير دليل على ذلك أنه قادر على تقسيم الوظائف و المسؤولية و توجيه المسؤولين.

3- قدرة المدير على التنفيذ، و الدليل على ذلك أنه قادر على أخذ القرار و جعل الارتباطات.

4- قدرة المدير على المراقبة، و هي تظهر في قدرته على الإدارة و السيطرة على العمليات و تنفيذ مسؤوليته كمدير للوصول إلى أهداف المنظمة. أداء الوظيفة لمدرسي المدرسة العالية حسن الدين بمنطقة غووا يمكن أن يتطور أكثر من خلال طاقة المدير على تطبيق مهارته الإدارية في المدرسة. و بوسيلة هذه المهارة يمكن المدير أن يفعل المراقبة و حسن الارتباطات مع المدرسين و تطوير أداء وظيفتهم.

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya, kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.

Tesis berjudul “ **Implikasi Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa**”. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan, umpan balik dan rekomendasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam perbaikan, peningkatan dan pengembangan strategi pendidikan terhadap Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa.

Selesainya seluruh kegiatan penelitian dan penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan yang diberikan oleh berbagai pihak, baik materil maupun moril. Untuk itu penghargaan dan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada yang terhormat:

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Getteng sebagai Pembimbing I dan Dr. Rusli Malli, M.Ag sebagai Pembimbing II atas kesediaannya meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan hingga selesai penulisan tesis ini.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar atas kesempatan yang diberikan dalam menempuh pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar.

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam atas kesempatan yang diberikan dalam menempuh pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar.

Para Guru Besar dan Dosen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu, yang telah banyak memberikan kontribusi ilmiah sehingga dapat membuka wawasan berpikir penulis selama masa studi.

Para Staf Tata Usaha Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar, yang telah banyak membantu penulis dalam penyelesaian administrasi selama perkuliahan dan penelitian terhadap penulisan tesis ini.

Kedua orang tua penulis (Tabong dan Kananga) serta para saudara saya (Baji, S.Pd. dan Nurhaedah, S.Pd.) yang senantiasa mendoakan, memberikan semangat dan dukungan materil selama menempuh pendidikan agar dapat meraih kesuksesan.

Teman-teman mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Angkatan 2013 yang senantiasa memberikan semangat dan kerja sama selama dalam pendidikan.

Kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin serta para guru dan para stafnya atas kesempatan dan kerja samanya yang diberikan dalam penelitian ini.

Harapan penulis, semoga segala bantuan, petunjuk, dorongan dan pengorbanan yang telah diberikan oleh berbagai pihak yang memungkinkan selesainya tesis ini, bernilai ibadah dan memperoleh imbalan yang berlipat ganda disisi Allah Swt. Amin.

Gowa, 27 Desember 2016

Kamarullah

DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENERIMAAN PENGUJI.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
ABSTRAK (Indonesia).....	v
<i>ABSTRACT</i> (Inggris).....	vi
ABSTRAK (Arab).....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
DAFTAR ISTILAH/SINGKATAN.....	xvii
DAFTAR TRANSLITERASI.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
A. Tinjauan Hasil Penelitian	12
B. Tinjauan Teori dan Konsep	14
1. Konsep Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah...	14
2. Konsep Kepemimpinan dalam Pendidikan	26
3. Konsep Guru dan Faktor-Faktor Kinerja Guru	36
a. Konsep Guru dan Kinerja Guru.....	36
1. Konsep Guru.....	

2. Kinerja Guru.....	39
b. Faktor-faktor Kinerja Guru	56
C. Kerangka Pikir	60
BAB III METODE PENELITIAN	63
A. Pendekatan Penelitian	63
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	64
C. Unit Analisis dan Penelitian Informasi	64
D. Teknik Pengumpulan Data	65
E. Teknik Analisis Data	66
F. Pengecekan Keabsahan Data	68
BAB 1V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian.....	71
1. Deskripsi Karakteristik Objek.Penelitian.....	71
a. Sejarah Singkat Berdirinya Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin.....	71
b. Program Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin.....	71
2. Implikasi Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin.....	81
3. Kinerja Guru Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin.....	.103
B. Pembahasan.....	112
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN.....	116
A. Simpulan	116
B. Saran.....	117
DAFTAR PUSTAKA	119
RIWAYAT HIDUP	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
1. INSTRUMEN PENELITIAN	

2. IZIN PENELITIAN
3. FOTO LOKASI PENELITIAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1	Keadaan Sarana dan Prasarana Madsah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa Tahun 2016/2017	75
Tabel 2	Keadaan Guru Madsah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa Tahun 2010/2011.....	77
Tabel 3	Daftar Nama-nama Guru Madsah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa Tahun 2016/2017.....	77
Tabel 4	Keadaan Siswa Madsah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa Tahun 2016/2017.....	79

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Skema Manajerial Kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa..... ..	62
Gambar 2 Struktur Oraganisai Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa..... ..	74

DAFTAR LAMPIRAN

1. INSTRUMEN PENELITIAN.....	121
2. IZIN PENELITIAN.....	
3. FOTO LOKASI PENELITIAN.....	

DAFTAR ISTILAH/SINGKATAN

Implikasi	: Keterlibatan atau Keadaan Terlibat
Manajer	: Orang yang Mengatur Pekerjaan
Manajerial	: Berhubungan dengan Manajer
Stakeholder	: Pemangkut Kepentingan
Internal	: Menyangkut Bagian Dalam
Eksternal	: Menyangku Bagian Luar
SBM	: <i>School Based Management</i>
Input	: Alat Masukan
Output	: Alat Keluaran
Technical skill	: Kemampuan Teknik
Human skill	: Kemampuan Hubungan Kemanusiaan
Conceptual skill	: Kemampuan Konseptual
Umara	: Pemimpin
Leadership	: Kepemimpinan
Mu'addib	: Guru
Performance	: Penampilan

DAFTAR TRANSLITERASI

1. Transliterasi

Transliterasi ialah pemindahalihan tulisan Arab ke dalam tulisan Indonesia (Latin), bukan terjemahan bahasa Arab ke dalam bahasa Indonesia. Termasuk dalam kategori ini ialah nama Arab, sedangkan nama Arab dari bangsa selain Arab ditulis sebagaimana ejaan bahasa nasionalnya, atau sebagaimana yang tertulis dalam buku yang menjadi rujukan. Banyak pilihan dan ketentuan transliterasi yang dapat digunakan dalam penulisan karya ilmiah, baik yang berstandard internasional, maupun ketentuan khusus yang digunakan penerbit tertentu.

2. Konsonan

ا	= Tidak dilambangkan	ض	= Dī
ب	= B	ط	= Th
ت	= T	ظ	= Dh
ث	= Ts	ع	= „(koma menghadap ke atas)
ج	= J	غ	= Gh
ح	= H	ف	= F
خ	= Kh	ق	= Q
د	= D	ك	= K
ذ	= Dž	ل	= L
ر	= R	م	= M
ز	= Z	ن	= N
س	= S	و	= W

ش = Sy

ا = H

ص = Sh

ي = Y

Hamzah (ء) yang sering dilambangkan dengan alif, apabila terletak diawal kata maka dalam transliterasinya mengikuti vokalnya, tidak dilambangkan, namun apabila terletak di tengah atau di akhir kata maka dilambangkan dengan tanda koma diatas (ˆ), berbalik dengan koma (˙), untuk pengganti lambang "ع".

3. Vokal, Panjang dan Diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal fathah ditulis dengan "a", kasrah dengan "i", dlommah dengan "u", sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara sebagai berikut:

Vokal (a) panjang = ā misalnya لاق menjadi qāla

Vokal (i) panjang = ī misalnya ليق menjadi qīla

Vokal (u) panjang = ū misalnya نود menjadi dūna

Khusus untuk bacaan ya" nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan "i", melainkan tetap ditulis dengan "iy" agar dapat menggambarkan ya" nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya" setelah fathah ditulis dengan "aw" dan "ay". Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw) = و misalnya لوق menjadi qawlun

Diftong (ay) = ي misalnya ريخ menjadi khayrun

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam perkembangan pendidikan di Indonesia akhir-akhir ini, madrasah sebagai salah satu lembaga yang bergerak di bidang pendidikan mau tidak mau harus berhadapan dengan tuntutan baru terutama menyangkut dengan pemberlakuan Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Peraturan Pemerintah tersebut menjadi kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Kriteria minimal tersebut terdiri atas delapan standar meliputi (a) Standar isi, (b) Standar proses, (c) Standar kompetensi lulusan, (d) Standar pendidik dan tenaga kependidikan, (e) Standar sarana dan prasarana, (f) Standar pengelolaan, (g) Standar pembiayaan, dan (h) Standar penilaian pendidikan. (Mulyasa, 2007: 142).

Kriteria standar tersebut menggambarkan bahwa setiap madrasah dituntut untuk menyusun, melaksanakan dan memonitor serta mengevaluasi rencana pengembangan guna memenuhi standar tersebut dan berusaha meningkatkan kualitasnya menuju standar yang lebih tinggi. Hal ini dimaksudkan agar penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan disesuaikan dengan Standar Nasional Pendidikan. Oleh karena itu, seorang manajer pendidikan perlu melakukan evaluasi, akreditasi, dan

sertifikasi sebagai penyempurna secara terencana, terarah dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan masyarakat baik secara lokal, nasional maupun global. (Kemenag RI, 2007: 142). Kutipan ini, menunjukkan bahwa sebuah madrasah hendaknya melakukan suatu terobosan baru guna menggerakkan seluruh yang dimilikinya untuk mengembangkan madrasah itu sendiri.

Salah satu bentuk usaha yang dilakukan para manajer pendidikan dalam hal ini Kepala Madrasah adalah meningkatkan kompetensi manajerial yang dimilikinya. Pemilikan kompetensi atau kemampuan manajerial harus ada pada setiap kepala madrasah antara lain kemampuannya dalam memimpin stakeholder sebagai mitra kerjanya dalam membangun dan mengembangkan madrasah menjadi madrasah unggul.

Kabar tentang peningkatan kinerja guru di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa dilakukan dengan memperhatikan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dan internal. Memperhatikan kekuatan dan kelemahan eksternal dan internal serta program-program yang memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki, mengatasi tantangan dan kelemahan yang ada, guna mencapai visi yang diinginkan. Namun konsep ini berbeda dengan fakta yang ditemukan saat berlangsungnya observasi, di mana perhatian kepala madrasah hampir luput dari peluang dan ancaman dari eksternal dan internal madrasah,

yang terindikasi sumber daya manusia yakni kinerja guru di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Gowa masih perlu ditingkatkan.

Pada dasarnya, manajerial yang dilakukan kepala madrasah pada Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin tidak hanya bertujuan mengatasi masalah yang sedang dihadapinya, tetapi juga untuk perencanaan ke depan terutama dalam peningkatan kinerja guru untuk mengantisipasi perubahan dan tuntutan zaman.

Manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam semua bidang kehidupan. Dengan manajemen, kinerja sebuah organisasi dapat berjalan secara maksimal. Demikian juga dengan lembaga pendidikan, melalui manajemen yang baik, maka sebuah institusi pendidikan dapat berkembang secara optimal sebagaimana diharapkan. Manajemen pendidikan di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Gowa merupakan titik sentral dalam mewujudkan tujuan pembangunan Sumber Daya Manusia. Dalam pengamatan awal peneliti, ditemukan bahwa manajemen pendidikan yang seyogianya dilaksanakan kepala madrasah, ternyata belum menampakkan kemampuan profesional sebagaimana yang diinginkan. Manajemen pendidikan merupakan salah satu masalah pokok yang menimbulkan krisis dalam dunia pendidikan tidak hanya pada Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Gowa tetapi pada madrasah di Indonesia secara keseluruhan.

Kondisi tersebut disebabkan oleh tidak tersedianya tenaga-tenaga kependidikan yang profesional. Oleh karena itu, hal penting yang harus

dipertimbangkan bagi sebuah institusi pendidikan terutama madrasah adalah tersedianya tenaga kependidikan yang profesional. Dalam pengelolaan administrasi pendidikan, diperlukan kualitas personil yang memadai, dalam arti penempatan orang yang tepat sesuai dengan kompetensi yang diperlukan untuk kinerja yang efektif dan efisien. Faktor manajemen merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan efek terhadap prestasi belajar siswa.

Seiring dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka telah terjadi perubahan paradigma dalam pengelolaan pendidikan yang antara lain telah memunculkan suatu model dalam manajemen pendidikan, yaitu SBM (*School Based Management*). Model manajemen ini pada dasarnya memberikan peluang yang sangat besar (otonomi) kepada madrasah untuk mengelola dirinya sesuai dengan kondisi yang ada serta memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk ikut berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan pendidikan. Konsekuensi dari pelaksanaan manajemen berbasis madrasah dalam setiap satuan, jenis, dan jenjang pendidikan antara lain diperlukan adanya kemampuan manajerial yang cukup memadai dari kepala madrasah dan didukung oleh adanya kinerja guru yang profesional.

Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Oleh karena itu, penataan sumber daya manusia perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem

pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal, informal, maupun nonformal, mulai pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi (Mulyasa,2004:4). Lebih lanjut Mulyasa (2004: 5) mengemukakan bahwa pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditekankan, karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan.

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di madrasah. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala madrasah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan madrasah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala madrasah yang baik harus mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala madrasah harus

mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Sardiman (2005:125) mengemukakan bahwa guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar.

Dalam usaha mewujudkan tujuan pendidikan, manajemen merupakan faktor yang sangat penting. Oleh karena itu, agar pendidikan dapat maju, maka harus dikelola oleh administrator pendidikan yang profesional. Di samping pentingnya administrator pendidikan yang profesional, usaha yang penting dalam pencapaian tujuan pendidikan adalah kerja sama yang baik antara semua unsur yang ada, termasuk mendayagunakan

seluruh sarana dan prasarana pendidikan. Dalam konteks inilah, administrator pendidikan memegang peranan yang cukup penting.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 1992 pasal 3 ayat 3 dijelaskan bahwa pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala madrasah, direktur, ketua, rector, dan pimpinan satuan pendidikan luar madrasah. Kepala madrasah sebagai salah satu pengelola satuan pendidikan juga disebut sebagai administrator, dan disebut juga sebagai manajer pendidikan. Maju mundurnya kinerja sebuah organisasi ditentukan oleh sang manajer. Kepala madrasah sebagai manajer merupakan pemegang kunci maju mundurnya madrasah.

Dalam posisinya sebagai administrator dan manajer pendidikan, kepala madrasah diharapkan memiliki kemampuan profesional dan ketrampilan yang memadai. Keterampilan-keterampilan yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan madrasah, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan hubungan dan ketrampilan teknis. Keterampilan konseptual meliputi; kemampuan melihat madrasah dan semua program pendidikan sebagai suatu keseluruhan. Keterampilan hubungan manusia meliputi; kemampuan menjalin hubungan kerja sama secara efektif dan efisien dengan personel madrasah, baik secara perorangan maupun kelompok. Keterampilan teknis merupakan kecakapan dan keahlian yang harus dimiliki kepala madrasah meliputi metode-metode, proses-proses, prosedur dan teknik pengelolaan kelas.

Dengan kemampuan profesional manajemen pendidikan, kepala madrasah diharapkan dapat menyusun program madrasah yang efektif, menciptakan iklim madrasah yang kondusif dan membangun unjuk kerja personel madrasah serta dapat membimbing guru melaksanakan proses pembelajaran. Di madrasah, kepala madrasah senantiasa berinteraksi dengan guru bawahannya, memonitor dan menilai kegiatan mereka sehari-hari. Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Rendahnya kinerja guru harus diidentifikasi penyebabnya. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja seorang guru. Pada kondisi semacam ini, kepala madrasah memegang peranan penting, karena dapat memberikan iklim yang memungkinkan bagi guru berkarya dengan penuh semangat. Dengan ketrampilan manajerial yang dimiliki, kepala madrasah membangun dan mempertahankan kinerja guru yang positif.

Berdasarkan fenomena yang ditemukan pada Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin menunjukkan bahwa 1) perlunya peningkatan motivasi kerja kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya, 2) Pengalaman kerja kepala madrasah yang masih perlu ditingkatkan, 3) Lemahnya disiplin kerja kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya, 4) Kemampuan manajerial kepala madrasah masih perlu ditingkatkan, dan 5) Keterampilan kepala madrasah dalam menyelesaikan permasalahan sudah berjalan baik namun masih perlu ditingkatkan.

Dalam pelaksanaan tugasnya mendidik, guru memiliki sifat dan perilaku yang berbeda, ada yang bersemangat dan penuh tanggung jawab, juga ada guru yang dalam melakukan pekerjaan itu kurang dilandasi rasa tanggung jawab, selain itu juga ada guru yang sering membolos, datang tidak tepat pada waktunya dan tidak mematuhi perintah. Kondisi guru seperti itulah yang menjadi permasalahan di setiap lembaga pendidikan formal. Dengan adanya guru yang mempunyai kinerja rendah, madrasah akan sulit untuk mencapai hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan kajian teoretis sebagaimana terdeskripsi di atas, ada beberapa alasan yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini. Pertama, kemajuan di bidang pendidikan membutuhkan administrator pendidikan yang mampu mengelola satuan pendidikan dan mampu meningkatkan kinerja guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Kedua, persepsi masyarakat selama ini memposisikan guru sebagai kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan. Padahal, seorang guru hanyalah salah satu komponen dalam satuan pendidikan di madrasah. Di samping guru, kepala madrasah adalah pihak yang memegang peranan tidak kalah penting. Ketiga, kajian empiris dengan tema ini menarik untuk dilakukan mengingat perkembangan ilmu dan teori manajemen, khususnya manajemen pendidikan, yang berjalan dengan pesat.

Dari latar belakang masalah yang dikemukakan di atas maka mendorong penulis memilih judul "Implikasi Keterampilan Manajerial

Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa”.

B. Fokus Penelitian.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas maka fokus penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah implikasi keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin ?
2. Bagaimana kinerja guru Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengkaji dan menganalisis implikasi keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja para guru Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin.
2. Untuk mengkaji dan menganalisis kinerja para guru Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin.

D. Manfaat Penelitian

1. Dari Aspek Teoretis
 - a. Sebagai sumbangsih dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen/ kepemimpinan kepala madrasah.
 - b. Sebagai bahan referensi bagi peneliti berikutnya dalam topik yang relevan.
2. Dari Aspek Praktis

- a. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai input bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja guru.
- b. Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin..
- c. Memberikan sumbangan pemikiran dan perbaikan dalam kepemimpinan kepala madrasah.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Hasil Penelitian

Dari berbagai hasil penelitian berupa tesis yang telah dilakukan para peneliti sebelumnya, ditemukan beberapa karya ilmiah yang memiliki korelasi dengan penelitian yang peneliti lakukan.

Sebuah hasil penelitian berjudul "*Manajemen Pendidikan (Aplikasinya terhadap Pengembangan Madrasah Tsanawiyah Darud Da'wah Wal-Irsyad (MTs DDI) Walimpong Desa Barae Kecamatan Marioriwawo Kabupaten Soppeng*)" oleh A. Yusmiar. Dalam hasil penelitian ini A. Yusmiar menemukan bahwa "aplikasi atau penerapan manajemen pemberdayaan madrasah yang secara ideal yang dilakukan pihak madrasah (kepala madrasah) adalah menjaga dan meningkatkan kualitas manajemen pelayanan, mempromosikan peningkatan *knowledge, skills, dan profesionalisme*. Juga mengembangkan, merencanakan, memperbarui, dan memonitor rencana-rencana pengembangan madrasah, serta meningkatkan pencapaian kualitas dan kinerja di seluruh bagian (*stakeholder*) dalam madrasah (terutama guru), dan terapkan melalui fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan". (Yusmiar, 2014:132). Selanjutnya dalam penelitiannya A. Yusmiar juga menemukan bahwa 'hasil yang dicapai dalam implementasi manajemen pendidikan di MTs DDI

Walimpong ini yakni dengan berkat usaha pengembangan manajemen pendidikan yang dilakukan oleh pihak pemimpin pendidikan di MTs DDI Walimpong sehingga mereka telah berhasil melakukan renovasi pembangunan secara totalitas, berhasil menata lingkungan madrasah menjadi kondusif untuk pembelajaran efektif, berhasil memenej seluruh kegiatan pembelajaran yang dimotori tenaga pendidik sehingga berhasil menelorkan beberapa alumni setiap tahunnya dan lulus secara keseluruhan dalam ujian nasional dan telah terakreditasi “**B**”. (Yusmiar, 2014: 132).

Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka upaya yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin sebagai seorang manajer pendidikan diharapkan dapat mencapai hasil seperti yang dicapai oleh kepala madrasah lain, bahkan hasil yang dicapai justru lebih baik lagi dari madrasah lain. Namun demikian, hasil yang telah ditorehkan oleh kepala madrasah lainnya dapat dijadikan sebagai spirit untuk lebih meningkatkan manajerial madrasah guna meningkatkan prestasi belajar siswa. Di samping itu, juga hasil penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai rujukan dalam rangka lebih meningkatkan profesionalisme guru terutama aspek kinerja guru.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fahrudin dengan judul “*Peranan Kepala Madrasah terhadap Peningkatan Kompetensi Guru pada Madrasah Tsanawiyah DDI al-Munawwarah Lumu Kecamatan Budong-Budong Kabupaten Mamuju*” dengan hasil bahwa “kepala madrasah

berperan sebagai supervisor, kepala madrasah berperan sebagai evaluator, kepala madrasah berperan sebagai motivator, kepala madrasah berperan sebagai manajer (pengelola) dan kepala madrasah berperan sebagai pelayan guru dalam peningkatan kompetensi mereka (guru)". (Fahrudin, 2013: 113).

Adapun kaitannya dengan penelitian ini adalah peran kepala madrasah adalah berperan sentral dalam mengontrol dan memeneg seluruh kegiatan di madrasah. Peran kepala madrasah seperti inilah yang dapat mengantarkan madrasah menjadi sebuah institusi atau lembaga pendidikan yang unggul sehingga menjadi madrasah model atau paling tidak dapat mengantarkan sebuah madrasah mencapai status akreditasi yang lebih tinggi.

Dari tinjauan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa hasil penelitian yang ditemukan peneliti di atas selain menjadi bahan perbandingan bagi peneliti, juga dapat menjadi inspirasi bagi kepala madrasah lainnya dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas layanan pembelajaran terutama bagi Kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin.

B. Tinjauan Teori dan Konsep

1. Konsep Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah

Pada awalnya, manajemen belum dapat dikatakan sebagai teori karena teori harus terdiri atas konsep-konsep yang secara sistematis dapat menjelaskan dan meramalkan apa yang akan terjadi dan

membuktikan ramalan itu berdasarkan riset. Setelah beberapa zaman dipelajari, maka manajemen telah memenuhi persyaratan sebagai bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memenuhi mengapa dan bagaimana orang-orang bekerjasama.

Secara etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Prancis Kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Dalam bahasa Inggris, kata manajemen diambil dari kata *management* yang artinya direksi, pimpinan, ketatalaksanaan, tata pimpinan, atau pengelolaan. (Jhon M. Echols dan Hassan Shadily, 1996: 372). Jika diambil dari kata *maneggiare* memiliki arti mengendalikan, seperti mengendalikan kuda. Manajemen dalam bahasa arab berasal dari kata *nadzama-yandzimu-nadzman-nidzaman*, yang berarti mengatur, memberi. Bisa juga bermakna, mengatur perkara (*nadzdzama al-amru*) agar teratur dengan adanya peraturan atau aturan (*nidzam*). Dalam bahasa Latin, kata manajemen berasal dari kata *manus* yang berarti tangan atau *agere* yang berarti melakukan, jika digabung berarti menangani. Sementara Barnawi dan M. Arifin (2012: 13) mengemukakan bahwa manajer berarti orang yang menangani. Dalam suatu organisasi pemerintahan, manajer bertanggung jawab terhadap semua sumber daya manusia dalam organisasi dan sumber daya organisasi lainnya.

Menurut Burhanuddin (1990:530) bahwa keterampilan sepadan dengan kata kecakapan, dan kepandaian yang disebut dengan *skill*. Sedangkan, manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan

kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Sedangkan, *management* merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan. Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat G.R.Terry bahwa bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan madrasah, yang meliputi bidang proses

belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat. Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala madrasah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di madrasah (Hendiyat Soetopo,1984: 14).

Perencanaan (*Planning*), merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala madrasah sebagai top manager di lembaga pendidikan madrasah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.

Merencanakan suatu kegiatan merupakan tindakan awal sebagai pengakuan bahwa suatu pekerjaan tidak semata-mata ditentukan sendiri

keberhasilannya, namun banyak faktor lain yang harus dipersiapkan untuk mendukung keberhasilannya. Allah Swt berfirman dalam surat Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ
لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Terjemahan: “Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertaqwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan ” (QS.59:18). (Depag RI, Al-Quran dan Terjemahnya, 2008: 548)

Dari ayat di atas, Alfaruqi (dalam Syafaruddin, 2005: 187) menjelaskan bahwa Tuhan adalah tujuan akhir di mana semua kaitan finalistik mengarah dan berhenti, setiap tujuan dikejar untuk dilanjutkan dengan tujuan yang kedua yang pada gilirannya tujuan ketiga dan seterusnya. Dengan demikian, menuntut kaitan atau mata rantai kegiatan manusia tersebut terus sampai tujuan akhir tercapai dari perencanaan atau tujuan itu sendiri. Tuhan adalah tujuan akhir dari segala kehendak dan keinginan.

Pengorganisasian (*organizing*), menurut G.R. Terry (1992: 37) bahwa pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen

yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala madrasah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi madrasah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Robbins (2003:5), bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil.

Pengorganisasian segala sumber daya untuk mengoptimalkan kemampuan setiap pribadi hingga terwujud kerjasama dalam mencapai tujuan melalui pelaksanaan rencana. Allah Swt., berfirman dalam surat Al-Maidah ayat 2:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Terjemahannya: “Dan tolong menolonglah kamu dalam mengerjakan kebajikan dan takwa dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran” (QS.5:2). (Depag RI, Al-Quran dan terjemahnya, 2008: 106)

Pesan yang tersirat dari ayat tersebut bahwa dalam kehidupan organisasi terdapat berbagai macam kegiatan yang tentunya memerlukan kecakapan dan tanggung jawab yang berbeda-beda, keragaman tugas dan pekerjaan itu tidak mungkin dipikul sendiri oleh pimpinan dalam hal ini terletak bagaimana pimpinan mengorganisasikan tugas-tugas itu kepada bawahannya.

Penggerakan (*actuating*), adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala madrasah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya.

Untuk dapat menggerakan guru atau anggotanya agar mempunyai gairah dan semangat kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip yang meliputi: a). Memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya; b). Mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya; c). Menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya; d). Menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai; e). Mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih; f). Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut; g). Memberikan motivasi untuk dapat

mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya. (Miftah Thoha, 2004:15).

Pengawasan (*controlling*), dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala madrasah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan.

Pengawasan atau kontroling merupakan proses pengamatan atau memonitor kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan berjalan sesuai rencana untuk mencapai tujuan. Namun, perlu digarisbawahi bahwa nilai-nilai Islam mengajarkan secara mendasar mengenai pengawasan tertinggi atas perbuatan dan usaha manusia, baik secara individual maupun secara organisatoris adalah Allah swt. Pengawasan dari Allah adalah terletak pada sifat Allah yang Maha Mengetahui dan Maha Melihat. Allah swt berfirman dalam surat An-Nisa' ayat 135:

فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا ۚ وَإِنْ تَلَوُّوا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ
اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا

Terjemahannya : “Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran dan jika kamu memutarbalikkan kata-kata atau enggan menjadi saksi

sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala apa yang kamu kerjakan” (QS.4:135).(Depag RI, Al-Quran dan terjemahnya, 2008: 135)

Dari ayat di atas dapat kita pahami bahwa pengawas yang pertama dan utama ialah Allah swt. Oleh karena itu, dalam Islam tetap menekankan kesadaran teologis akan kehadiran Allah dalam setiap diri, gerak langkah tempat dan keadaan.

Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan. (MiftahThoha, 2004:15).

Menurut Wahjosumidjo (2002.b.:4) mengemukakan bahwa deskripsi tugas dan tanggung kepala madrasah dapat dilihat dari dua fungsi, yaitu kepala madrasah sebagai administrator dan sebagai supervisor. Kepala madrasah sebagai administrator di madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab atas seluruh proses manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh bidang garapan yang menjadi tanggung jawab madrasah. Bidang garapan manajemen tersebut dapat meliputi bidang personalia, siswa, tata usaha, kurikulum, keuangan, sarana dan

prasarana, hubungan madrasah dan masyarakat serta unit penunjang lainnya.

Dengan pembelajaran lebih terarah pada praktek kepribadian untuk menanamkan pola sikap, pola pikir serta pola tindak siswa, dan bukan menjejali dengan teori-teori yang muluk-muluk dan abstrak yang hanya untuk dihapalkan oleh siswa. Sehubungan dengan hal itu, maka pendidikan tidak dinilai secara sesaat tetapi dilakukan secara berkala dan berkesinambungan merekam proses dan hasil kemajuan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dicapai siswa.

Dalam konteks paradigma baru pendidikan yakni dengan adanya desentralisasi dan otonomi pendidikan, maka madrasah mempunyai wewenang yang sangat besar untuk mengatur dan mengelola madrasahnyanya sendiri. Otonomi yang lebih besar dari institusi madrasah ini menuntut adanya kemauan dan kemampuan seluruh personel madrasah yang lebih berkualitas. Hal ini berkaitan erat dengan implementasi berbagai prinsip dan paradigma baru manajemen pendidikan, yang perlu diperhatikan seperti transparansi, akuntabilitas, fleksibilitas, efektivitas dan efisiensi, partisipasi seluruh warga dan *stakeholders*, penyederhanaan birokrasi, dan penyaluran aspirasi dengan sistem *bottom up*, serta penerapan manajemen terbuka (*open management*). Oleh sebab itu, kedudukan kepala madrasah sangat penting dan strategis dalam mengelola dan mencapai tujuan institusi madrasah yang bersangkutan.

Sedangkan, kepala madrasah sebagai supervisor berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pelayanan terhadap peningkatan kemampuan profesionalisme guru dalam rangka mencapai proses pembelajaran yang berkualitas. Untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah perlu memiliki berbagai kemampuan yang diperlukan. Menurut Katz dalam Wahjosumidjo (2002.a:14) bahwa kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual). Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*).

Kemampuan hubungan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tiada paksaan dan lebih produktif (*working with people*). Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Dengan kata lain, kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinnya.

Seiring dengan perubahan paradigma desentralisasi pendidikan dan otonomisasi madrasah atau madrasah dengan diberlakukannya suatu model manajemen *school based management*, maka kepala madrasah

sebagai top manajers mempunyai kedudukan yang sangat penting dan strategis. Bahkan menurut hasil studi dari Lipham (2013) disebutkan bahwa keberhasilan suatu madrasah (madrasah) sangat ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam mengelola dan memimpin lembaganya.

Dalam kaitannya dengan pengembangan personalia di madrasah, ada sejumlah keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan di madrasah yaitu keterampilan dalam memimpin, menjalin hubungan kerja dengan sesama, menguasai kelompok, mengelola administrasi personalia, dan keterampilan dalam penilaian. Selain itu, seorang kepala madrasah dalam melaksanakan tugas, hendaknya mempunyai tiga kecerdasan, yaitu kecerdasan personal, kecerdasan profesional, dan kecerdasan manajerial. Kecerdasan personal adalah kemampuan, skil dan keterampilan untuk melakukan hubungan sosial dalam konteks tata hubungan profesional maupun sosial. Sedangkan, kecerdasan professional merupakan kecerdasan yang diperoleh melalui pendidikan yang berupa keahlian tertentu dibidangnya. Adapun kecerdasan manajerial adalah kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi (Sahertian, 2000:18).

Kepala madrasah sebagai pemimpin puncak (*top leader*) di madrasah mempunyai otoritas penuh untuk mengelola madrasah dan sekaligus bertanggung jawab atas keberhasilan madrasah yang bersangkutan. Namun demikian, bukan berarti komponen lain yang terkait di madrasah diabaikan, melainkan sebagai satu kesatuan yang utuh dan tidak terpisahkan dalam upaya mencapai fungsi tertentu sebagaimana diharapkan.

2. Konsep Kepemimpinan dalam Pendidikan

Membahas kepemimpinan pada hakikatnya adalah membahas masyarakat manusia dengan seluk beluknya. Manusia adalah makhluk sosial, *zoon politikon*, secara naluriah membutuhkan pergaulan dan membutuhkan manusia lain, yang dalam prosesnya mereka membentuk kelompok-kelompok, masyarakat, berbangsa-bangsa dan bernegara, yang pada gilirannya bekerja bersama-sama mengatur, membangun, memajukan dan membela masyarakat tersebut. Dari sini kemudian timbul beberapa pendapat yang berpusat pada dua kutub, pemimpin dan yang dipimpin.

Satu pihak berpendapat bahwa pemimpinlah yang menentukan maju dan mundurnya suatu masyarakat. Para pemimpin dan tokoh itulah yang membentuk dan menentukan sejarah. (Fatah Syukur NC, 2011: 15). Sebaliknya, pendapat lain mengatakan bahwa masyarakat atau rakyat atau pengikutlah yang menentukan dan membuat sejarah. Namun yang jelas bahwa tidak ada pemimpin tanpa pengikut, demikian pula tidak akan

berjalan baik suatu masyarakat tanpa pemimpin. Jadi pemimpin tanpa pengikut, bukan seorang pemimpin, sehingga pemimpin dan masyarakat (pengikut) yang dipimpin tidak dapat dipisahkan, dan pada batas-batas tertentu pemimpin harus memiliki ciri-ciri yang sama dengan pengikut. (Fatah Syukur NC. 2011:15).

Dalam istilah al-Qur'an "pemimpin disebut khalifah". Kata khalifah ini berasal dari akar kata (خلف) dalam kamus Al-Asri berarti mengganti, begitu juga termaktub dalam kamus al-Munawwir. Khalifah adalah isim fa'il yang berarti pengganti. Dalam al-Quran kata khalifah juga berarti pemimpin (QS. Al-Baqarah: 30).

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

Terjemahnya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Depag RI, Al-Quran dan Terjemahnya, 2008: 6).

Dengan kata lain bahwa manusia diciptakan diberi kemampuan menjadi pemimpin, pewaris, atau pengganti. Ibnu khaldun dalam kitab Muqaddimah banyak berbicara mengenai khalifah dan imamah (kepemimpinan). Ia menarik teori bahwa manusia mempunyai kecenderungan alami untuk memimpin karena mereka diciptakan sebagai khalifah. (www. Kompasiana. Com).

Pada hakikatnya, terutusnya para rasul kepada manusia adalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan ke jalan yang terang. Oleh karena itu, makna *parennial* kepemimpinan dalam Islam adalah untuk mewujudkan fungsi khalifah di muka bumi demi kebaikan umat muslim.

Pemimpin merupakan faktor penentu dalam meraih sukses bagi sebuah organisasi atau sebuah lembaga pendidikan seperti madrasah. Sebab pemimpin yang sukses akan mampu mengelola organisasi atau madrasah, dapat memengaruhi orang lain secara konstruktif, dan mampu menunjukkan jalan serta tindakan benar yang harus dilakukan secara bersama-sama. Dalam al-Qur'an terdapat beberapa istilah yang merujuk pada pengertian "pemimpin". Pertama, kata "*umara*" yang sering disebut dengan *ulil amri* dan *khadimul ummah*. *Khadimul ummah* diartikan sebagai pelayan umat. Sedangkan istilah *ulil amri* dan *umara'* tergambar dalam surat An-Nisa' sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوْلِي الْأَمْرِ
 مِنْكُمْ ۖ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ
 تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۗ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Terjemahnya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (QS.4: 59). (Depag RI, Al-Quran dan Terjemahnya, 2008: 114).

Para pemimpin harus mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi secara tiba-tiba, dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan dan sanggup membawa organisasi atau madrasah kepada sasaran dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Jadi, bisa dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan kunci kesuksesan sebuah madrasah. Di samping itu, dalam setiap kerja kolektif dibutuhkan pemimpin untuk mengefisienkan setiap langkah dari kegiatan tersebut.

Istilah kepemimpinan dalam bahasa Indonesia diambil dari bahasa Inggris *leadership*. Dalam hal ini terdapat beberapa definisi diantaranya adalah “... *the ability and readiness to inspire, guide organisasi manager other*” (Musrifah, 1998: 27). Menurut Charles B. Hicks & Irene Place, dalam Abdul Mukti bahwa “*leadership is the art of influencing human behavior, the ability to handle people*”. (1999: 29). Sementara menurut Arifin Abdurrahman (1988: 232) mengemukakan “... kepemimpinan

sebagai kemampuan seseorang untuk menggerakkan orang-orang pengikut”.

Istilah kepemimpinan di atas dapat disimpulkan dalam sebuah rumusan bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang dimiliki oleh seseorang sehingga mampu menggerakkan orang-orang untuk melakukan perbuatan atau tindakan dengan penuh kesadaran dan keikhlasan. Jadi kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain agar berpartisipasi aktif secara sukarela dalam mencapai tujuan.

Menurut Soetopo (1984:1) Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama. Sedangkan menurut Handoko (1995:294) bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran. Sedangkan menurut Stoner kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya (Handoko, 1995: 295). Jadi kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu

perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Teori kesifatan atau sifat dikemukakan oleh beberapa ahli. Handoko dalam mengutip Edwin mengemukakan tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan, ada 6 (enam) sifat kepemimpinan yaitu: 1) kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen. 2) kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses. 3) kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir. 4) ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan tepat. 5) kepercayaan diri dalam menghadapi masalah, dan 6) inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi (Handoko,1995:297).

Selain teori kesifatan Edwin di atas, juga Ordway Tead mengemukakan beberapa teori kesifatan seperti dalam Kartono (1992:37), bahwa teori kesifatan adalah 1) energi jasmaniah dan mental yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan baik jasmani maupun mental untuk mengatasi semua permasalahan. 2) kesadaran akan tujuan dan arah, mengetahui arah dan tujuan organisasi, serta yakin akan manfaatnya. 3) antusiasme pekerjaan mempunyai tujuan yang bernilai, menyenangkan, memberikan sukses, dan dapat membangkitkan antusiasme bagi pimpinan maupun bawahan, 4) keramahan dan

kecintaan. Dedikasi pemimpin bisa memotivasi bawahan untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan semua pihak, sehingga dapat diarahkan untuk mencapai tujuan. 5) integritas. Pemimpin harus bersikap terbuka; merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah sehingga bawahan menjadi lebih percaya dan hormat. 6) Penguasaan teknis. Setiap pemimpin harus menguasai satu atau beberapa kemahiran teknis agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin. 7) ketegasandalam mengambil keputusan. Pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara cepat, tegas dan tepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. 8) kecerdasan. Orang yang cerdas akan mampu mengatasi masalah dalam waktu yang lebih cepat dan cara yang lebih efektif. 9) keterampilan mengajar. Pemimpin yang baik adalah yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu. 10) kepercayaan. Keberhasilan kepemimpinan didukung oleh kepercayaan anak buahnya, yaitu percaya bahwa pemimpin dengan anggota berjuang untuk mencapai tujuan.

Teori kesifatan juga dikemukakan George R. Terry seperti dikutip Kartono, (1992:25) adalah 1) kekuatan jasmani dan rohani. Kekuatan badaniah dan rohaniah merupakan syarat pokok bagi pemimpin sehingga ia mempunyai daya tahan untuk menghadapi berbagai rintangan. 2) Stabilitas emosi. Pemimpin dengan emosi yang stabil akan menunjang pencapaian lingkungan sosial yang rukun, damai, dan harmonis. 3)

pengetahuan tentang relasi insan. Pemimpin memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku bawahan agar bisa menilai kelebihan atau kelemahan bawahan sesuai dengan tugas yang diberikan.4) kejujuran. Pemimpin yang baik harus mempunyai kejujuran yang tinggi baik kepada diri sendiri maupun kepada bawahan. 5) obyektif. Pemimpin harus obyektif, mencari bukti-bukti yang nyata dan sebab musabab dari suatu kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya. 6) dorongan pribadi. Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati agar ikhlas memberikan pelayanan dan pengabdian kepada kepentingan umum. 7) keterampilan berkomunikasi. Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, mahir mengintegrasikan berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan.8) kemampuan mengajar. Pemimpin diharapkan juga menjadi guru yang baik, yang membawa orang belajar pada sasaran-sasaran tertentu untuk menambah pengetahuan, keterampilan agar bawahannya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya. 9) Keterampilan social. Dia bersikap ramah, terbuka, mau menghargai pendapat orang lain, sehingga ia bisa memupuk kerjasama yang baik. 10) kecakapan teknis atau kecakapan manajerial (Kartono, 1992:25).

Berdasarkan teori-teori tentang kesifatan atau sifat-sifat pemimpin diatas, dapat disimpulkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan dalam pendidikan adalah pemimpin yang memiliki (1) kemampuan sebagai

pengawas(*supervisory ability*) (2) kecerdasan(3) Inisiatif (4) energi jasmaniah dan mental (5) kesadaran akan tujuan dan arah(6) stabilitas emosi (7) obyektif (8) ketegasan dalam mengambil keputusan (9) keterampilan berkomunikasi (10) keterampilan mengajar (11) keterampilan sosial, dan (12) pengetahuan tentang relasi insan.

Agar proses pengembangan para personalia pendidikan berjalan dengan baik, dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Suatu kepemimpinan yang efektif adalah menghargai usaha para bawahan, memperlakukan mereka sesuai dengan bakat, kemampuan, dan minat masing-masing individu, memberi dorongan untuk berkembang dan mengarahkan diri ke arah tercapainya tujuan lembaga pendidikan. Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Dengan cara seperti itu pemimpin akan banyak mendapat bantuan pikiran, semangat, dan tenaga dari bawahan yang akan menimbulkan semangat bersama dan rasa persatuan, sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya memajukan perencanaan pendidikan.

Uraian di atas menggambarkan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan merupakan inti dari manajemen pendidikan. Dalam proses pengelolaan kegiatan kerjasama terutama dalam kegiatan pendidikan, diperlukan kecakapan khusus untuk menggerakkan orang lain, diperlukan cara yang *human relation*. Di sinilah terletak pentingnya kepemimpinan

dalam pendidikan. Seorang pemimpin pendidikan tidak hanya pandai memberi instuksi, tetapi juga dapat memberi teladan yang dapat dicontoh, dapat memberi pengarahan dapat bekerjasama dan sekaligus dapat menjadi teman kerja dalam memajukan dan meningkatkan prestasi belajar siswa.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang dinamis dalam membina dan mengembangkan kerjasama antar personal agar mengarah pada pencapaian tujuan. Kepala madrasah selain berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah, kepala madrasah juga harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan madrasah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan peserta didik. Jadi kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang akan mempertanggungjawabkan kepemimpinannya di hadapan Allah Swt. begitu pula kepada atasan ataupun kepada bawahan. Hal ini sesuai dengan hadits Nabi Muhammad Saw. yang diriwayatkan Bukhari sebagai berikut:

حَدَّثَنَا أَبُو الْيَمَانِ أَخْبَرَنَا شُعَيْبٌ عَنِ الزُّهْرِيِّ قَالَ أَخْبَرَنِي سَالِمُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّهُ سَمِعَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُفُّكُمْ رَاعٍ وَكُفُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ فِي أَهْلِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا رَاعِيَةٌ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ فِي مَالِ سَيِّدِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ قَالَ فَسَمِعْتُ هَؤُلَاءِ مِنَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَأَحْسِبُ النَّبِيَّ

صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ وَالرَّجُلُ فِي مَالِ أَبِيهِ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Abu Al Yaman telah mengabarkan kepada kami Syu'aib dari Az Zuhriy berkata, telah menceritakan kepadaku Salim bin 'Abdullah dari 'Abdullah bin 'Umar radiallahu 'anhuma bahwa dia mendengar Rasulullah Saw., bersabda: "Setiap kalian adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya. Seorang imam (kepala Negara) adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atas rakyatnya. Seorang suami dalam keluarganya adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atas orang yang dipimpinnya. Seorang isteri di dalam rumah tangga suaminya adalah pemimpin dia akan diminta pertanggung jawaban atas siapa yang dipimpinnya. Seorang pembantu dalam urusan harta tuannya adalah pemimpin dan dia akan diminta pertanggung jawaban atasnya. Dia berkata; "Aku mendengar semuanya ini dari Nabi Saw., dan aku menduga Nabi shallallahu 'alaihi wasallam juga bersabda: "Dan seseorang dalam urusan harta ayahnya adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atasnya. Maka setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan diminta pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya ".(HR Bukhari). (Kirmani, Bisyarhil. 1992. 15).

Jadi pemimpin dalam lembaga pendidikan (madrasah) menjadi sangat penting dalam rangka mengatur dan mengelola efektif dan efisiensinya seluruh kegiatan pendidikan di madrasah, sehingga madrasah tersebut dapat berkembang dan menjadi pioner bagi madrasah lainnya.

3. Konsep Guru dan Faktor-Faktor Kinerja Guru

a. Konsep Guru dan Kinerja Guru

1) Konsep Guru

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, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. (UU RI. No. 14 Tahun 2005: 2).

Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Guru memiliki banyak tugas, baik yang terkait dengan dinas maupun di luar dinas dalam bentuk pengabdian.

Pengakuan eksistensi dan keberadaan guru sebagai tenaga profesional merupakan bagian dari pembaruan sistem pendidikan nasional yang pelaksanaannya memperhatikan berbagai ketentuan peraturan perundang-undangan dibidang pendidikan, kepegawaian, ketegakerjaan, keuangan dan pemerintah daerah.

Satu hal yang perlu dicamkan bahwa sampai kini jika berbicara tentang pendidikan, rasanya kurang sempurna jika tidak mengikutsertakan pembicaraan tentang guru, karena figur yang satu inilah yang sangat menentukan maju mundurnya pendidikan. Dalam kondisi bagaimanapun guru tetap memegang peran penting. Bagaimanapun canggihnya temuan hasil dari TI (Teknologi Industri) semisal komputer, tetap saja tidak mampu menggantikan eksistensi guru, karena masih terlalu banyak unsur manusiawi yang harus ditiru dalam diri seorang guru sebab memang guru merupakan teladan bagi siswanya. Moral dan akhlak masih tetap menjadi fundamental yang harus ditanamkan seorang guru terhadap siswanya.

Secara umum konsep guru adalah seseorang yang bertugas sebagai pendidik yang kani mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik psikomotorik, kognitif, maupun afektif. Dalam konsep pendidikan Islam istilah guru sering disebut dengan *ustaz*, *murabbi*, *muallim*, *mursyid*, dan *mu'addib* (Abd. Rahman Getteng, 2009:5). Terlepas dari banyaknya term guru tersebut, maka seorang guru dituntut untuk komitmen terhadap profesionalisme dalam mengemban tugasnya. Seorang dikatakan profesional apabila pada dirinya melekat sikap dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar.

Salah satu term guru dalam bahasa Arab di atas adalah “*mu'addib*” yang berasal dari bahasa Arab “*adaba*” yang membawa maksud “mendorong manusia agar sedapat mungkin memiliki sifat baik atau akhlak yang baik dan meninggalkan akhlak yang keji. “*Ta'dib*” ialah usaha mendisiplinkan manusia agar mempunyai disiplin yang mulia dari segi jiwa dan rohani. Kata “*ta'dib*” yang mengambil sempena dengan ungkapan yang berbunyi

عن ابن عباس رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ أدبني ربي فأحسن تأديبي (رواه ابن مسعود).

Artinya: Dari Ibnu Abbas RA., berkata bahwa Rasulullah saw., bersabda: Tuhanku telah mendidiku dengan pendidikan yang beradab. (HR. Ibnu Mas'ud dikuatkan oleh Muhammad Izza dalam kitabnya *Hada'iq Nazhirah fi Ahkam*, 1978: 221).

Pendidik yang *muaddib* merupakan individu yang bertanggungjawab dan melaksanakan pendidikan peradaban dalam pengertian yang luas dan mendalam terhadap pribadi dan kehidupan pelajar. Muaddib seorang yang memberi ilmu dan mendidik mereka dalam akhlak dan adab yang baik. Pendidik juga mendidik pelajar agar tidak merendahkan ilmu pelajaran lain selain dari yang diajar olehnya. Pendidik mendidik pelajar melalui akhlak yang baik daripada hanya penyampaian secara teori saja.

Adapun syarat-syarat guru khususnya guru pendidikan Islam, antara lain (1) bertakwa kepada Allah Swt., (2) berilmu, (3) sehat jasmani dan rohani, serta (4) berkelakuan baik (berakhlak). (Zakiah Daradjat, 1992: 41-42).

Eksistensi guru dalam kegiatan pembelajaran sangat strategis dan menentukan karena gurulah yang memiliki dan memilih bahan pelajaran yang akan diajarkan kepada peserta didik. Oleh karena itu, salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan tugas guru terutama dalam proses pembelajaran adalah kinerjanya dalam merancang, melaksanakan dan mengevaluasi proses pembelajaran.

2) Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang guru, sehingga menjadi barometer pencapaian tujuan pendidikan. Kinerja guru dapat dijadikan sebagai *starting point* menuju kebangkitan pendidikan di negeri ini. Melalui kinerja guru yang

optimal menjadi suatu indikasi akan terwujudnya guru-guru profesional yang mampu mengajar secara kreatif, inovatif, dan inspiratif. Deskripsi ini menunjukkan bahwa kinerja guru pada tingkat praksis pendidikan dan pengajaran dapat dideskripsikan pada dimensi kompetensi dasar (terutama yang berkenaan dengan kompetensi profesional) yang dimiliki guru bersangkutan.

Namun demikian, sebelum terlalu jauh membahas tentang apa yang menjadi faktor-faktor kinerja guru, ada baiknya dipaparkan apa yang dimaksud dengan kinerja guru itu sendiri. Kata “kinerja” dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan dengan “sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja”. (Lamatenggo, 2001:570). Sementara itu, Syaiful Sagala (2009: 179) mengemukakan bahwa kata “kinerja” dalam bahasa Indonesia adalah terjemahan dari kata dalam bahasa Inggris “*Performance*”, yang berarti (1) pekerjaan, perbuatan atau (2) penampilan, pertunjukan. Berdasarkan kedua kutipan ini maka “kinerja” yang dimaksudkan dalam paparan ini adalah kemampuan kerja yang dimiliki seseorang, yang kemudian memberikan hasil yang memuaskan atau maksimal.

Kata “kinerja” menurut perspektif ahli ilmu manajemen atau administrasi Kirkpatrick dan Nixon yang dikutip Syaiful Sagala bahwa “kinerja dapat diartikan dengan ukuran kesuksesan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (direncanakan) sebelumnya”. (2009:179). Feter F. Drucker sebagaimana dikutip Syaiful Sagala (2009: 180) bahwa

“performance is the ultimate test for any institution” (kinerja adalah uji tuntas terhadap institusi).

Bantam English Dictionary yang dikutip Syaiful Sagala (2009: 180) memaparkan bahwa *performance* berasal dari *“to perform”* dengan beberapa *entries*, yaitu *pertama, to do or carr, execute*, (melakukan, menjalankan dan melaksanakan). Maksudnya adalah bahwa guru memiliki kompetensi kemampuan dalam menjalankan dan melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran. *Kedua, to discharge of fulfill, as vow*, (memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar). Maksudnya, guru memiliki tugas dan tanggungjawab pengajaran untuk dilaksanakan dengan niat yang baik. *Ketiga, to execute or complete an anderstaking* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab). Maksudnya adalah suksesnya seorang guru dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang yang diguguh, diteladani, dan dicontohi, sehingga siswa dapat memahami materi secara baik. *Keempat adalah to do what is expected of person machine* (melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin). Maksudnya adalah performansi menunjukkan efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas.

Kata *performansi* yang berasal dari kata Inggris *“performance”* yang berarti unjuk kerja, namun terminologi ini telah diadopsi masuk ke dalam bahasa Indonesia sehingga menjadi *“performansi”* yang menunjukkan efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas. Bahkan performansi atau kinerja adalah perilaku yang menunjukkan kompetensi yang relevan

dengan tugas yang realistis dan gambaran perilaku difokuskan pada konteks pekerjaan yaitu perilaku diwujudkan untuk memperjelas deskripsi-deskripsi kerja menentukan kinerja yang akan memenuhi kebutuhan organisasi yang diinginkan. (Syaiful Sagala, 1995: 22).

Kinerja merupakan manifestasi hasil karya yang dicapai oleh suatu institusi. Walaupun ukuran keberhasilan suatu institusi (organisasi) atau guru (individual) mencakup seluruh kegiatan setelah melalui uji tuntas terhadap tujuan usaha yang telah dilaksanakan. Perspektif ini mencakup beberapa unsur penting yang ada dalam suatu kinerja. Adapun unsur-unsur penting dalam kinerja yang dimaksud adalah (1) Adanya institusi, baik berupa lembaga (*institute*) seperti organisasi atau pranata (*institutions*) seperti sistem pengaturan, (2) Adanya tujuan yang telah ditetapkan dan diusahakan pencapaiannya, dan (3) Adanya instrumen yang digunakan dalam pelaksanaan uji tuntas. (Syaiful Sagala, 1995: 181).

Ketiga unsur di atas menunjukkan bahwa bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu guna memenuhi kebutuhan hidup. Menurut Gibson, dkk., seperti dikutip Sagala (1995:181) bahwa ada tiga perspektif kinerja yaitu "(1) kinerja individu, berupa kontribusi kerja karyawan sesuai status dan perannya organisasi, (2) kinerja tim (kelompok) berupa kontribusi yang diberikan oleh karyawan secara keseluruhan, (3) kinerja organisasi adalah kontribusi nyata dari kinerja individu dan tim secara keseluruhan.

Asumsi di atas menggambarkan bahwa guru terutama bagi mereka yang telah lulus uji kompetensi “*sertifikasi*” terdapat perspektif yang berbeda dengan guru yang belum lulus uji kompetensi. Namun demikian, secara umum dapat dipastikan bahwa mereka memiliki wawasan yang cukup luas terutama yang berkaitan dengan masalah pendidikan dan pengajaran. Begitu pula mereka memiliki wawasan yang memadai dalam bidang administrasi pendidikan tingkat lokal dan tingkat nasional. Di samping itu, guru harus memahami inovasi-inovasi sehingga mampu berkreasi dalam menjalankan tugas pendidikan dan pengajarannya. Mereka juga memahami kebijakan pendidikan, strategi implementasi kurikulum, dan wawasan secara umum profesionalisasi pendidikan. Sementara guru yang belum lulus uji kompetensi “*sertifikasi*” walaupun mereka telah memahami inovasi dan berkreasi, akan tetapi tampaknya masih cenderung melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran bersifat struktural atau institusional. Sementara bagi guru yang telah lulus sertifikasi berkat kinerjanya kreatif dan inovatif, mampu meningkatkan kinerjanya dalam proses pendidikan dan pengajaran yang inovatif dan kreatif.

Oleh karena itu, kinerja guru dalam perspektif manajemen madrasah kinerja dapat ditingkatkan lebih diefektifkan jika dikelola secara manajerial yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan melakukan evaluasi terhadap seluruh program pendidikan dan pengajaran yang telah diselenggarakan, termasuk kesiapan Rancangan Pelaksanaan

Pembelajaran (RPP), metode, strategi, dan media pembelajaran yang akan digunakan dalam proses pembelajaran. Setiap guru harus memiliki strategi dan berorientasi kepada peningkatan kinerja yang lebih baik sehingga prestasi belajar siswa dapat menjadi lebih baik lagi dari sebelumnya.

Guru yang secara terus menerus dan tidak bosan-bosannya harus mengarahkan dirinya mencapai kinerja yang tinggi. Motivasi ini perlu dilakukan agar setiap guru tidak lengah dalam mencapai tujuan pendidikan, yakni peningkatan dan pencapaian prestasi belajar siswa yang memuaskan. Menurut A. Siahaan (2006: 49) bahwa jika guru lengah maka tidak hanya tujuan pendidikan dalam hal ini pencapaian prestasi belajar yang tidak tercapai, tetapi berimplikasi kepada mutu lulusan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan, baik oleh siswa, guru maupun masyarakat. Pencapaian kinerja guru akan berhasil jika guru memahami tugas pokoknya dan didukung oleh setiap personil madrasah, terwujudnya kerjasama antar individu guru, adanya dukungan kepala madrasah selaku manajer.

Kinerja guru dalam konteks manajemen meliputi (1) Kinerja guru dalam aspek kurikulum dan program pengajaran, (2) Kinerja tenaga kependidikan seperti proses kerja guru pada proses pembelajaran mampu menguasai materi pelajaran, mampu menggunakan metode bervariasi, dan mampu menggunakan berbagai media pembelajaran, (3) Kinerja kesiswaan, yakni guru mampu menguasai kelas dan siswa bersikap

disiplin, (4) Kinerja keuangan dan pembiayaan, yakni mampu menciptakan kondisi kelas secara ekonomis artinya bahwa guru dapat memaafkan media pembelajaran yang ada, (5) Kinerja guru terhadap hubungan madrasah dengan masyarakat, artinya bahwa guru di samping sosok yang dapat digugu oleh siswanya, juga seorang yang diteladani oleh masyarakat sekitarnya, dan (6) Kinerja layanan khusus, artinya guru yang memiliki kinerja yang baik dan profesional dapat memberikan pelayanan yang baik terhadap siswa maupun lingkungan masyarakat sekitarnya. (A. Siahaan, 2006:149).

Bertolak dari keenam kinerja guru di atas, maka keenamnya merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan keseharian seorang guru, terutama bagi guru profesional. Pada dasarnya, ada beberapa model kinerja atau performance guru dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan dan pengajaran, namun yang paling populer hanya 4 (empat), yakni model Rob Norris, model Oregon, dan model Stanford. (Syafuruddin Nurdin, 2005: 90).

a) Model Rob Norris

Model Rob Norris ini di dalamnya terdapat beberapa komponen kemampuan mengajar yang perlu dimiliki oleh seorang staf pengajar atau guru, yakni:

- (1) Kualitas-kualitas personal dan profesional,
- (2) Persiapan pengajaran
- (3) Perumusan tujuan pengajaran

- (4) Penampilan siswa dalam belajar, dan
- (5) Evaluasi. (Muji Hariani dan Noeng Muhajir, 1980:5).

b) Model Oregon

Model ini memandang bahwa kemampuan mengajar dikelompokkan menjadi lima bagian, yakni:

- (1) Perencanaan dan persiapan mengajar,
- (2) Kemampuan guru dalam mengajar dan kemampuan siswa dalam belajar,
- (3) Kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi hasil belajar,
- (4) Kemampuan hubungan interpersonal yang meliputi hubungan dengan siswa, supervisor, dan guru sejawat, dan
- (5) Kemampuan hubungan dengan tanggung jawab profesional. (Muji Hariani dan Noeng Muhajir, 1980:6).

c) Model Stanford

Model Stanford ini membagi kemampuan mengajar ke dalam lima komponen, tiga dari lima komponen tersebut dapat diobservasi di kelas meliputi komponen tujuan, komponen guru mengajar, dan komponen evaluasi. (Muji Hariani dan Noeng Muhajir, 1980:7).

Bila diperhatikan komponen-komponen pada setiap model di atas, pada hakikatnya terdapat persamaan-persamaan, cuman penempatan urutannya saja yang berbeda. Agar lebih jelasnya, dapat diperhatikan tabel berikut:

Tabel 1
Beberapa Komponen Kemampuan Guru yang Dapat Diobservasi Melalui
Proses Belajar Mengajar di Kelas

Model Rob Norris	Model Oregon	Model Stanford
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas-kualitas personal dan profesional 2. Persiapan pengajaran 3. Perumusan tujuan pengajaran 4. Penampilan guru dalam mengajar 5. Penampilan siswa dalam belajar 5. Evaluasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan dan Persiapan mengajar 2. Kemampuan guru dalam mengajar dan kemampuan siswa dalam belajar. 3. Kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi hasil belajar 4. kemampuan hubungan inter-personal yang meliputi siswa, supervisor, dan guru sejawat. 5. Kemampuan hubungan dengan tanggung jawab profesional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komponen tujuan 2. Komponen guru mengajar 3. Komponen evaluasi

Sumber: Tabel Komponen Kemampuan Guru yang berkaitan dengan Kinerjanya sebagai guru profesional. (Syafuddin Nurdin, 2005:92).

Jika dianalisis tabel komponen kemampuan guru yang dimaksud di atas adalah kinerja yang dalam implementasinya tampak pada fokus pelaksanaan proses pembelajaran di kelas, sehingga pembicaraan kinerja guru efektif tidaknya sangat bergantung pada tingkat profesionalitas seorang guru. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat profesionalitas seorang guru, akan semakin baik pula kinerjanya dalam proses pembelajaran. Misalnya saja, seorang guru yang telah menyelesaikan tingkat pendidikan pada jenjang Program Pascasarjana berbeda tatacara dan teknik penyajian materinya dengan guru yang tingkat pendidikan

formalitasnya hanya strata satu. Tidak hanya cara penyajiannya, tetapi juga tingkat penguasaan materi pembelajaran, demikian juga penguasaan atau kemampuan penggunaan media dan teknologi pembelajaran.

Paparan deskriptif tersebut dapat dideduksikan bahwa faktor kinerja guru pada dasarnya adalah kemampuan dasar (kompetensi) yang dimiliki seorang guru. Oleh karena itu, jika seorang guru mampu mengembangkan kemampuan dasarnya, sangat berpengaruh pada proses kinerja guru, baik kinerjanya terhadap proses penyusunan desain pembelajaran, kinerjanya terhadap proses penguasaan materi pembelajaran, penguasaannya terhadap metode dan penggunaan teknologi pembelajaran.

Akadum (1999:67) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sulistiyani dan Rosidah menyatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Akadum, 1999:67). Secara definitif Bernandin dan Russell *dalam* (Akadum, 1999:67) juga mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu. Penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dari standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. (Hasibuan, 2005:87). Menurut

Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2005), penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.

Dale Yoder (dalam Hasibuan, 2005: 25) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai. Sedangkan menurut Siswanto (2003: 231) penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia. Penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Berdasarkan pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan.

Tujuan Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Adapun tujuan penilaian menurut Sulistiyani dan Rosidah dalam Akadum (1999:67) adalah (1) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai, (2) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki

kinerjanya, (3). Mendistribusikan reward dari organisasi atau instansi yang berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil, dan (4). Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi, masih menurut Sulistiyani dan Rosidah dalam Akadum (1999:89) adalah (1) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi, (2) Perbaikan kinerja (3). Kebutuhan latihan dan pengembangan (4).Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan pegawai, dan (5).Untuk kepentingan penelitian pegawai.

Kinerja (*performance*) merupakan aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi dan *job deskcription* individu yang bersangkutan. Sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran.

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia Pasal 39 ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah

disebut guru. Sementara itu, tugas guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini berarti bahwa selain mengajar atau proses pembelajaran, guru juga mempunyai tugas melaksanakan pembimbingan maupun pelatihan bahkan perlu melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sekitar.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maka seorang guru harus mempunyai sejumlah kompetensi atau menguasai sejumlah pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang terkait dengan bidang tugasnya. Kompetensi yang harus dimiliki oleh guru dapat mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Kompetensi pedagogik adalah berkaitan dengan kemampuan mengelola pembelajaran, sedang kompetensi kepribadian adalah kemampuan pribadi yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan hubungan antar pribadi dan dalam kehidupan bermasyarakat. Sedangkan, kompetensi profesional adalah kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran dan bidang keahliannya. Guru yang mempunyai kompetensi profesional akan terlihat dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya di madrasah tempat ia bekerja.

Menurut Muhaimin dkk. (2001:63), seorang guru dikatakan mempunyai kemampuan profesional jika pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continuous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan jaman yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada jaman yang dimasa yang akan datang.

Dalam konteks proses pembelajaran di kelas, guru yang mempunyai kemampuan profesional berarti yang bersangkutan dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif. Menurut Davis dan Thomas, bahwa guru yang efektif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

Pertama, mempunyai pengetahuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas yang mencakup (1) memiliki keterampilan interpersonal khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati, penghargaan terhadap peserta didik, dan ketulusan, (2) menjalin hubungan yang baik dengan peserta didik, (3) mampu menerima, mengakui dan memperhatikan peserta didik secara ikhlas, (4) menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, (5) mampu menciptakan atmosfer untuk tumbuhnya kerjasama dan kohesivitas dalam dan antar kelompok peserta didik, (6) mampu melibatkan peserta didik dalam mengorganisir dan merencanakan kegiatan pembelajaran, (7) mampu mendengarkan

peserta didik dan menghargai haknya untuk berbicara dalam setiap diskusi, (8) mampu meminimalkan friksi-friksi di kelas.

Kedua, kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran, yang mencakup (1) mempunyai kemampuan untuk menghadapi dan menanggapi peserta didik yang tidak mempunyai perhatian, suka menyela, mengalihkan perhatian, dan mampu memberikan transisi substansi bahanajar dalam proses pembelajaran; (2) mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua peserta didik.

Ketiga, mempunyai kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik (*feed back*) dan penguatan (*reinforcement*), yang terdiri atas (1) mampu memberikan umpan balik yang positif terhadap respon peserta didik; (2) mampu memberikan respon yang bersifat membantu terhadap peserta didik yang lamban dalam belajar; (3) mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban peserta didik yang kurang memuaskan; (4) mampu memberikan bantuan profesional kepada peserta didik jika diperlukan.

Keempat, mempunyai kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri yang mencakup (1) mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif; (2) mampu memperluas dan menambah pengetahuan mengenai metode-metode pembelajaran; (3) mampu memanfaatkan perencanaan guru secara berkelompok untuk menciptakan

dan mengembangkan metode pembelajaran yang relevan. (Suyanto, 2001:3) .

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di madrasah.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Kinerja Guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya. Unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja guru menurut Siswanto dalam Lamatenggo (2001:34) adalah:

- 1) Kesetiaan. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab,

- 2) Prestasi Kerja. Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya,
- 3) Tanggung Jawab. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani membuat risiko atas keputusan yang diambilnya. Tanggung jawab dapat merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layak apa yang telah diwajibkan padanya. Menurut Westra dalam Akadum (1999:86) Untuk mengukur tentang adanya tanggung jawab yang wajib ditunaikan dapat dilihat dari (a). Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja,(b). Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar,(c). Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan sebaik-baiknya,
- 4) Ketaatan. Ketaatan adalah kesanggupan seseorang untuk menaati segala ketetapan, peraturan yang berlaku dan menaati perintah yang diberikan atasan yang berwenang,
- 5) Kejujuran. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
- 6) Kerja Sama. Kerja sama adalah kemampuan tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu

tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kriteria adanya kerjasama dalam organisasi adalah:

- a) Kesadaran karyawan bekerja dengan sejawat, atasan maupun bawahan,
- b) Adanya kemauan untuk membantu dalam melaksanakan tugas.
- c) Adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik dan saran.

Tindakan seseorang bila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas.

- 7) Prakarsa. Prakarsa adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasan..
- 8) Kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan kepala madrasah dalam membina dan membimbing guru untuk melaksanakan KBM terutama kegiatan merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran mengarah pada tercapainya kompetensi dasar yang harus dikuasai siswa terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai yang direfleksikan

dalam kebiasaan berfikir dan bertindak setelah mengikuti kegiatan pembelajaran.

b. Faktor-Faktor Kinerja Guru

Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen madrasah baik kepala madrasah, fasilitas kerja, guru, karyawan, maupun anak didik. Menurut Pidarta (2001: 17) bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu 1)Kepemimpinan kepala madrasah, 2) Fasilitas kerja, 3) Harapan-harapan, dan 4) Kepercayaan personalia madrasah.Dengan demikian nampak bahwa kepemimpinan kepala madrasah dan fasilitas kerja akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru (Lamatenggo, 2001:35).

Selain itu, tingkat kualitas kinerja guru di madrasah memang banyak faktor yang turut mempengaruhi, baik faktor internal guru yang bersangkutan maupun faktor yang berasal dari guru seperti fasilitas madrasah, peraturan dan kebijakan yang berlaku, kualitas manajerial dan kepemimpinan kepala madrasah, dan kondisi lingkungan lainnya. Tingkat kualitas kinerja guru ini selanjutnya akan turut menentukan kualitas lulusan yang dihasilkan serta pencapaian lulusan yang dihasilkan serta pencapaian keberhasilan madrasah secara keseluruhan (Lamatenggo, 2001:98).

Faktor-faktor penyebab rendahnya profesionalisme guru dalam pendidikan nasional memang tidak secerah di negara-negara maju.Baik

institusi maupun isinya masih memerlukan perhatian ekstra pemerintah maupun masyarakat. Dalam pendidikan formal, selain ada kemajemukan peserta, institusi yang cukup mapan, dan kepercayaan masyarakat yang kuat, juga merupakan tempat bertemunya bibit-bibit unggul yang sedang tumbuh dan perlu penyemaian yang baik. Pekerjaan penyemaian yang baik itu adalah pekerjaan seorang guru. Jadi guru memiliki peran utama dalam sistem pendidikan nasional khususnya dan kehidupan kita umumnya.

Guru sangat mungkin dalam menjalankan profesinya bertentangan dengan hati nuraninya, karena ia paham bagaimana harus menjalankan profesinya namun karena tidak sesuai dengan kehendak pemberi petunjuk atau komando maka cara-cara para guru tidak dapat diwujudkan dalam tindakan nyata. Guru selalu diinterpendensi. Tidak adanya kemandirian atau otonomi itulah yang mematikan profesi guru dari sebagai pendidik menjadi pemberi instruksi atau penatar. Bahkan sebagai penatarpun guru tidak memiliki otonomi sama sekali. Selain itu, ruang gerak guru selalu dikontrol melalui keharusan membuat satuan pelajaran (SP).

Seorang guru yang telah memiliki pengalaman mengajar di atas lima tahun sebetulnya telah menemukan pola belajarnya sendiri. Dengan dituntutnya guru setiap kali mengajar membuat SP maka waktu dan energi guru banyak terbuang. Waktu dan energi yang terbuang ini dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan dirinya. Akadum (1999:16) menyatakan dunia guru masih terselingkung dua masalah yang memiliki

mutual korelasi yang pemecahannya memerlukan kearifan dan kebijaksanaan beberapa pihak terutama pengambil kebijakan; (1) profesi keguruan kurang menjamin kesejahteraan karena rendah gajinya. Rendahnya gaji berimplikasi pada kinerjanya; (2) profesionalisme guru masih rendah.

Selain faktor di atas faktor lain yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru disebabkan oleh antara lain; (1) masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh. Hal ini disebabkan oleh banyak guru yang bekerja di luar jam kerjanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga waktu untuk membaca dan menulis untuk meningkatkan diri tidak ada; (2) belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju; (3) kemungkinan disebabkan oleh adanya perguruan tinggi swasta sebagai pencetak guru yang lulusannya asal jadi tanpa mempehitungkan outputnya kelak di lapangan sehingga menyebabkan banyak guru yang tidak patuh terhadap etika profesi keguruan; (4) kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri karena guru tidak dituntut untuk meneliti sebagaimana yang diberlakukan pada dosen di perguruan tinggi.

Akadum (1999:17) juga mengemukakan bahwa ada lima penyebab rendahnya profesionalisme guru; (1) masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara total, (2) rentan dan rendahnya kepatuhan guru terhadap norma dan etika profesi keguruan, (3) pengakuan terhadap ilmu pendidikan dan keguruan masih setengah hati dari pengambilan

kebijakan dan pihak-pihak terlibat. Hal ini terbukti dari masih belum mantapnya kelembagaan pencetak tenaga keguruan dan kependidikan, (4) masih belum *smoothnya* perbedaan pendapat tentang proporsi materi ajar yang diberikan kepada calon guru, (5) masih belum berfungsi PGRI sebagai organisasi profesi yang berupaya secara maksimal meningkatkan profesionalisme anggotanya.

Kecenderungan PGRI bersifat politis memang tidak bisa disalahkan, terutama untuk menjadi *pressure group* agar dapat meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Namun demikian di masa mendatang PGRI sepantasnya mulai mengupayakan profesionalisme para anggotanya. Dengan melihat adanya faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru, pemerintah berupaya untuk mencari alternatif untuk meningkatkan profesi guru.

C. Kerangka Pikir

Manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan kelompok tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), yang merupakan proses untuk menjadikan visi menjadi aksi yang di operasikan oleh kepala madrasah sebagai top manajer.

Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan seorang manajer. Oleh karena itu, manajemen diartikan

sebagai proses merencana, mengorganisasi, menggerakkan, dan mengontrol atau mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspek agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Guru memiliki tugas sebagai pengajar yang melakukan transfer pengetahuan. Selain itu, guru juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar. Untuk itu guru harus berperan aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, yang bekerja dengan kinerja yang tinggi.

Kinerja guru akan menjadi optimal, bila diintegrasikan dengan komponen madrasah, baik kepala madrasah maupun sarana prasarana kerja yang memadai. Kepemimpinan yang efektif dapat tercipta apabila kepala madrasah memiliki sifat, perilaku dan keterampilan yang baik untuk memimpin sebuah organisasi madrasah. Dalam perannya sebagai pemimpin, kepala madrasah harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan yaitu guru dan fasilitas kerja yang akhirnya mencapai tujuan dan kualitas madrasah.

Manajemen pendidikan merupakan suatu sistem pengelolaan dan penataan seluruh sumber daya pendidikan (*stakeholder*), terutama tenaga kependidikan (guru). Penataan guru dimaksud sebagai upaya kepala madrasah sebagai seorang manajer lebih ke arah peningkatan kinerja guru (profesionalisme) guru. Namun demikian, Nawawi (1989:15) mengelompokkan garapan manajemen pendidikan ke dalam dua bidang,

yakni bidang manajemen administratif dan operasional. Pada bidang administratif kegiatan terfokus pada perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian atau pengawasan (*controlling*). Sedangkan bidang operasional lebih tertuju pada kegiatan tata usaha, kepegawaian, keuangan dan hubungan madrasah (madrasah) dengan masyarakat.

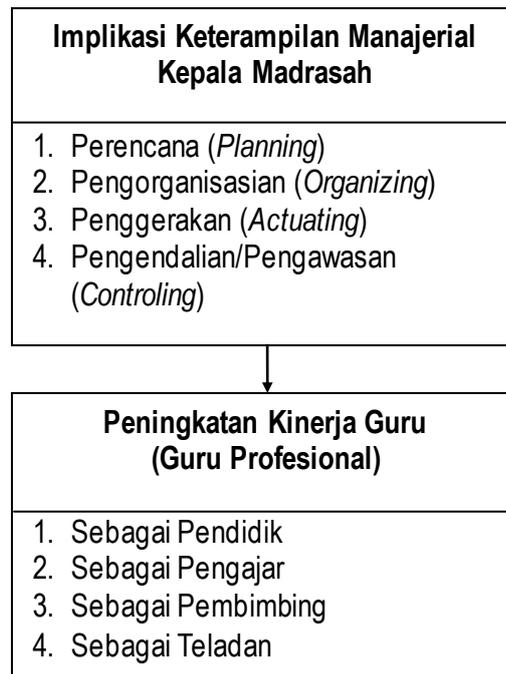
Melalui sistem manajerial yang baik oleh seorang manajer pada lingkungan pendidikan, maka tergambar bahwa efektivitas pendidikan dapat dilihat dari sudut prestasi, yaitu mampu menampung masukan yang banyak dan menghasilkan tamatan yang banyak, bermutu dalam arti mampu bersaing di pasaran atau lapangan kerja yang ada dan diperlukan.

Dengan demikian, seorang kepala madrasah yang juga bertindak sebagai seorang manajer dalam mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan guru berupa profesionalisme atau kinerja guru sehingga mereka lebih percaya diri dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagai seorang pendidik, pengajar, pembimbing dan teladan.

Untuk lebih jelasnya tentang alur manajer kepala madrasah dapat dilihat pada skema berikut:

**SKEMA MANAJERIAL KEPALA MADRASAH ALIYAH
SULTAN HASANUDDIN KABUPATEN GOWA**





BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Deskriptif kualitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang menggambarkan suatu situasi atau kondisi di lapangan dan data yang dikumpulkan berupa data kata-kata. Penelitian deskriptif merupakan penelitian untuk mengumpulkan informasi mengenai gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan (Arikunto, 2005: 234).

Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga jenis pendekatan yakni :

1. Pendekatan manajemen. Pendekatan ini digunakan untuk melihat implikasi keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin dalam upayanya mengaplikasikan manajemen pendidikan sehingga madrasah tersebut dapat menjadi madrasah yang maju dan berkualitas.
2. Pendekatan psycho-pedagogis. Pendekatan ini dimaksudkan untuk mengetahui keadaan kejiwaan (perasaan) pimpinan madrasah sebagai penanggungjawab pada madrasah yang dipimpinnya. Juga bertujuan untuk mengetahui keadaan kejiwaan guru sebagai pihak yang turut bertanggungjawab atas kemajuan madrasah.

Pendekatan ini digunakan untuk mengetahui bagaimana dunia pendidikan memandang urgensinya penerapan manajerial dalam pengelolaan pendidikan, termasuk dalam pengelolaan fisik (pengembangan gedung) tanpa mengabaikan peningkatan kualitas madrasah.

3. Pendekatan sosiologis. Pendekatan sosiologis ini digunakan untuk mengetahui interaksi yang terjadi antara kepala madrasah dan para guru bahkan seluruh stakeholder yang ada di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Gowa.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin di Dusun Pattunggaleng Desa Paraikatte Kecamatan Bajeng Kabupaten Gowa yang merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam di bawah naungan Yayasan Pendidikan Sultan Hasanuddin ini telah banyak mengalami perkembangan selama kurang lebih lima tahun terakhir.

Adapun waktu penelitian yang direncanakan berkisar pada bulan Agustus sampai dengan September 2016.

C. Unit Analisis dan Penentuan Informasi

Adapun unit analisis yang digunakan peneliti dalam penyusunan hasil penelitian ini adalah Kepala Madrasah dan guru di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa. Hal ini setelah mempertimbangkan

bahwa semua unsur yang terkait dengan implikasi keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru penting untuk dimintai informasi.

Dengan demikian, yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah kepala madrasah dan guru Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa.

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data atau informasi yang diperlukan pada penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik, yaitu:

1. Wawancara (*interview*), yaitu suatu proses tanya jawab lisan antara dua orang lebih, berhadapan secara fisik, yang satu dapat melihat muka yang lain dan mendengarkan telinganya sendiri. (Mardalis, 2005: 67). Sedangkan menurut Arikunto (1998: 231), wawancara ialah suatu dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari sumber data yang diwawancarai. Dalam penelitian ini, wawancara digunakan untuk menggali data mengenai perkembangan Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin tentang penerapan fungsi-fungsi manajemen pendidikan pada madrasah tersebut.
2. Observasi, Dalam penelitian ini, sesuai dengan objek penelitian maka, peneliti memilih observasi partisipan. Observasi partisipan yaitu suatu teknik pengamatan di mana peneliti ikut ambil bagian dalam kegiatan yang dilakukan oleh objek yang diselidiki. (Sugiyono,

2010: 91). Observasi ini dilakukan dengan mengamati dan mencatat langsung terhadap objek penelitian, yaitu dengan mengamati kegiatan-kegiatan yang ada di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin. sehingga peneliti dapat menentukan informan yang akan diteliti dan juga untuk mengetahui jabatan, tugas/kegiatan, alamat dari calon informan sehingga mudah untuk mendapatkan informasi untuk kepentingan penelitian.

3. Dokumentasi, Menurut Arikunto (1998: 236) Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data tentang, struktur organisasi, keadaan guru, keadaan sarana dan prasarana, serta buku induk untuk mendapatkan gambaran mengenai perkembangan jumlah murid Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa.

E. Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data yang telah dikumpul, peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif yaitu pengolahan data yang diperoleh di lapangan melalui observasi dan wawancara. Miles and Huberman yang dikutip Sugiyono (2010: 337) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jelas.

Proses analisis dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu:

1. Reduksi data, yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu, (Sugiyono 2010: 338). Jadi reduksi data adalah suatu proses pemilihan, pemusatan perhatian untuk menyederhanakan data kasar yang diperoleh di lapangan atau objek penelitian. Mereduksi data Sugiyono (2010: 247). Berarti merangkum (meringkas) yakni memilih hal-hal yang pokok (utama), fokus pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Reduksi data ini dilakukan dalam menganalisis data, karena data yang diperoleh di lapangan cukup banyak. Hasil reduksi data akan membantu peneliti dalam memberikan gambaran serta membantu peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya.
2. Penyajian data, yaitu data yang telah direduksi akan disajikan dengan teks yang bersifat narasi lalu direkapitulasi, (Sugiyono 2010: 338), sehingga akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya. Data yang disajikan dalam penelitian kualitatif ini dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antara kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Namun, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif teks dalam bentuk naratif. *Data display* ini bertujuan untuk memudahkan memahami apa yang telah terjadi, dan merencanakan langkah kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami dan akan dicapai.

3. Penarikan kesimpulan, yakni merumuskan kesimpulan setelah melakukan tahapan reduksi dan penyajian data secara induktif untuk menjawab rumusan masalah. Penarikan kesimpulan yang dimaksud adalah kesimpulan yang ditarik dan dikemukakan tetapi masih bersifat sementara. Oleh karena itu, kesimpulan tersebut masih akan berubah apabila ditemukan bukti-bukti kuat atau valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data. Kesimpulan pada penelitian kualitatif merupakan temuan baru berupa deskripsi suatu objek yang sebelumnya belum pernah ada.

F. Pengecekan Keabsahan Temuan

Untuk mengetahui validitasnya data yang ditemukan di lokasi penelitian dalam hal ini Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa, maka peneliti melakukan observasi yang diperdalam.

Dalam menguji keabsahan dan validitasnya data yang berhasil dikumpulkan, peneliti melakukan pengamatan secara seksama dengan cara mengecek dan mencocokkan ulang data-data yang telah dikelola dengan data penelitian. Pengamatan hasil penelitian dilakukan secara serius dan tekun serta sangat berhati-hati untuk meminimalisasi terjadinya kekeliruan dalam mengelola data. Peneliti juga melakukan pengujian atas validnya data yang diperoleh melalui cara triangulasi yakni melakukan pengumpulan data yang langsung dianalisis dan diinterpretasi.

Pengujian data melalui triangulasi ini dianggap sangat relevan dengan jenis penelitian yang menggunakan jenis pendekatan kualitatif, karena data yang dihasilkan adalah data deskriptif mengenai kata-kata lisan (walaupun dapat juga data tertulis), dan data berupa tingkah laku responden yang dapat diinterpretasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Bagon Suyanto dan Sutinah (2011: 166) yang mengemukakan bahwa penelitian kualitatif ini berakar dari paradigma interpretatif yang pada awalnya muncul dari ketidakpuasan atau reaksi terhadap paradigma *positivist* yang menjadi akar penelitian kuantitatif. Menurut Arif Tiro (2011:124), triangulasi dapat diterapkan untuk mengetahui valid tidaknya suatu data, sehingga logika triangulasi dapat dipadukan dalam penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif maupun penelitian kuantitatif. Kedua konsep teori yang dikutip ini menarik untuk dipahami bahwa seorang peneliti yang akan menyajikan hasil penelitiannya dalam bentuk karya ilmiah, pengujian keabsahan data baik data kualitatif maupun kuantitatif dapat diuji kevalidannya melalui pengujian keabsahan secara triangulasi.

Jenis triangulasi yang diterapkan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber yakni membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari sumbernya dengan jalan (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, (2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, dan (3)

membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Karakteristik Objek Penelitian

a. Sejarah Singkat Berdirinya Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin

Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin didirikan pada tahun 1990 dibawah naungan Yayasan Pendidikan Sultan Hasanuddin yang dirintis oleh almarhum Mansjur Dg. Nuntung, dilanjutkan oleh putranya Muhammad Arif Mansjur, kemudian dilanjutkan oleh Dra. Hj. Sufiana Mansjur dan sekarang H. M. Bahchtiar Syamsuddin, MA. Madrasah Aliyah ini berada di dusun Pattunggalengang Desa ParaikatteKecamatan Bajeng Kabupaten Gowa Propinsi Sulawesi Selatan dengan jenjang akreditasi (B) berdasarkan SK BAN No. Ma. 008324 tanggal 28 Desember 2014,NSS:131273060063, NPSN : 40320435, status tanah dan bangunan milik Yayasan dengan luas bangunan ± 46.123 m². Yayasan ini telah berbadan hukum dengan akte notaris No. 2 tanggal 4 Februari 1991. (M. Arif Mansjur, 1991).

b. Program Visi, Misi,dan Tujuan Madrasah Aliyah

1) Visi

“Terwujudnya lembaga pendidikan unggulan yang Islami dan bermutu”

2) Misi

- a) Meningkatkan pemahaman dan penghayatan terhadap ajaran Agama Islam
- b) Menciptakan situasi dan lingkungan belajar yang bersih, asri dan nyaman
- c) Membekali siswa dengan pengetahuan dan teknologi yang dilandasi dengan Iman dan Taqwa
- d) Meningkatkan kerja sama dengan seluruh elemen pendidikan demi peningkatan mutu pendidikan

3) Tujuan

Madrasah Aliyah sultan Hasanuddin di bawah Yayasan Pendidikan Sultan Hasanuddin Gowa bertujuan :

“Turut serta membantu melaksanakan tujuan pendidikan Nasional pada umumnya dalam mewujudkan cita-cita bangsa dan mencerdaskan masyarakat muslim yang terampil sebagaimana termaktub dalam UUD 1945 khususnya dalam menjunjung tinggi ajaran Islam dalam mempersiapkan warga Negara yang berkepribadian Indonesia yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa”

4) Daya Dukung Keunggulan Madrasah Aliyah

Daya dukung keunggulan Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin, meliputi:

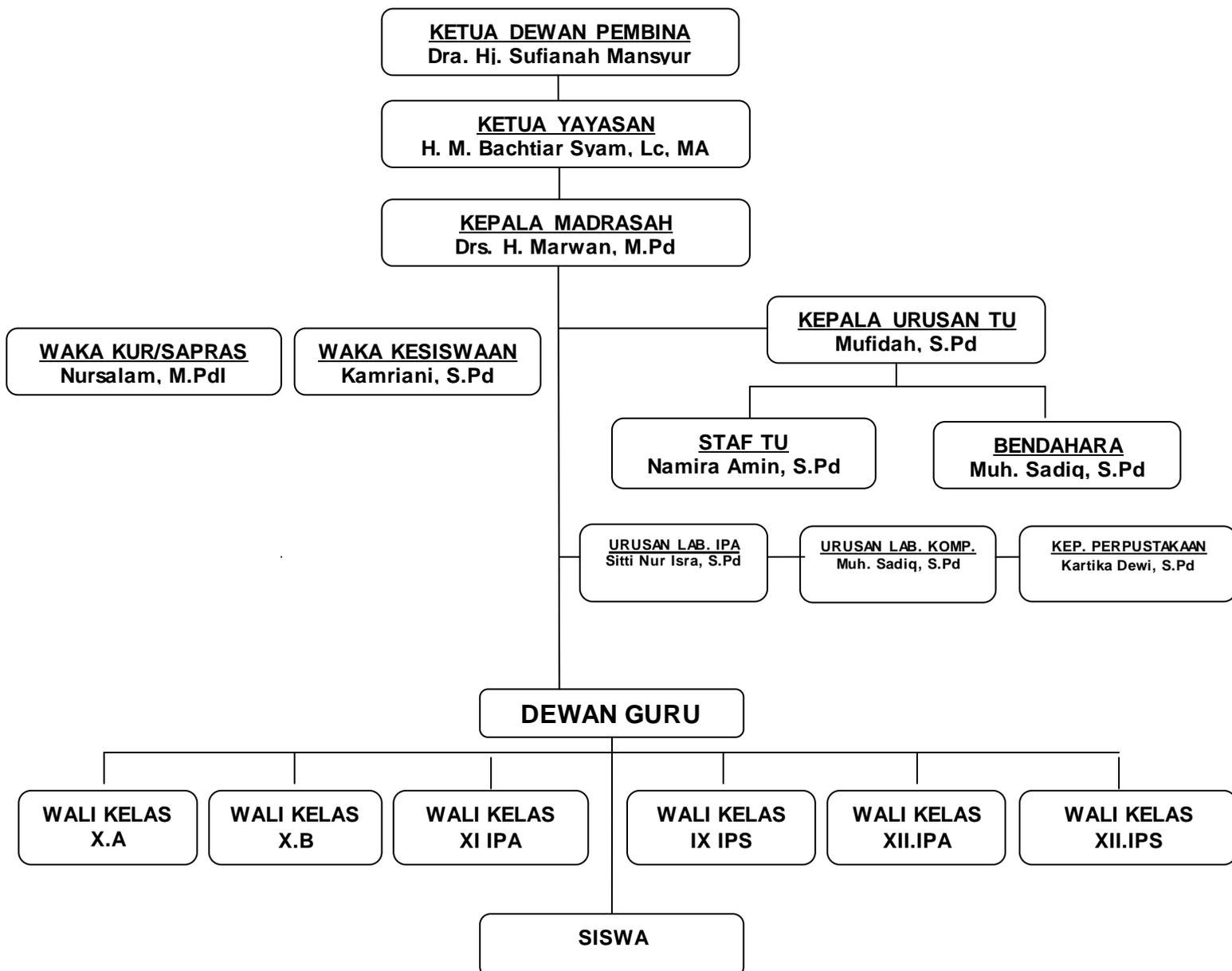
- a) Dukungan geografis dan suasana lingkungan yang tenang, sejuk memungkinkan siswa belajar sepanjang waktu dengan nyaman.

- b) Suasana kehidupan siswa sebagai suatu kesatuan lingkungan dapat membentuk kepribadian muslim yang utuh dan tangguh.
- c) Dukungan tenaga pengajar yang profesional dan semangat juang yang tinggi demi memajukan Sumber Daya Manusia yang bervisi ke depan.
- d) Dukungan penyelenggaraan pendidikan yang meliputi yayasan, dewan Pembina, pemerintah dan orang tua senantiasa terjalin dengan baik sehingga dapat menawarkan pendidikan yang bermutu.

5) Struktur Pengelola Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin

Setiap lembaga formal maupun non formal yang berada dalam suatu lembaga seharusnya mempunyai struktur kepengurusan secara sistematis, dimana berbagai komponen ditempatkan untuk menduduki peranan. Setiap peranan memiliki kekuasaan dan kewenangan, serta tugas untuk mencapai tujuan organisasi dalam ikatan kerjasama di dalam dan ke luar organisasi. Adapun struktur organisasi Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin dapat dilihat di bawah ini:

GAMBAR II. STRUKTUR ORGANISASI
MADRASAH ALIYAH SULTAN HASANUDDIN
PATTUNGGALENGANG-LIMBUNG KABUPATEN GOWA



Sumber data: Dokumentasi pada Kantor Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Tahun Pelajaran 2016/2017

6) Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang menunjang terlaksananya proses pendidikan dan pengajaran di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Pattunggalengang-Limbung Kabupaten Gowa. Secara umum yang dapat menunjang jalannya pendidikan secara langsung seperti: tenaga pendidik, ruangan belajar, buku-buku pelajaran, kurikulum, ruang laboratorium, gedung olah raga dan lain-lainnya.

Prasarana adalah segala sesuatu yang turut mempengaruhi poses belajar mengajar secara tidak langsung, seperti: jalanan ke madrasah, pekarangan madrasah, kebun madrasah dan lain-lain. Adapun sarana yang kami uraikan dalam tesis ini hanyalah sarana yang dimiliki secara langsung oleh Madrasah Aliyah, yaitu: sarana pendidikan dan kurikulum yang digunakan. Sarana pendidikan meliputi; gedung madrasah atau ruang belajar, alat pengajaran, perpustakaan serta alat-alat praktikum. Untuk lebih jelasnya tentang sarana dan prasarana yang terdapat pada Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Pattunggalengang-Limbung Kabupaten Gowa dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Keadaan Sarana dan Prasarana Pendidikan Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa tahun 2016/2017

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah	Ket
1	Ruang Kepala Madrasah	1	
2	Ruang Wakil Kepala Madrasah	1	
3	Ruang Tata Usaha	1	

4	Ruang Guru	1	
5	Ruang BP	1	
6	Ruang Belajar/Kelas	6	
7	Laboratorium IPA	1	
8	Laboratorium Komputer	1	
9	Perpustakaan	1	
10	Ruang OSIS dan UKS	1	
11	Ruang Tamu	1	
12	WC	16	
13	Lapangan Volly	1	
14	Lapangan Takraw	1	
15	Lapangan Upacara	1	
	Papan Pengumuman	2	

Sumber data: Dokumentasi pada Kantor Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Gowa Tahun Pelajaran 2016/2017

7) Keadaan Guru dan Siswa

a) Keadaan Guru

Guru sebagai unsur pokok di samping murid di dalam proses belajar mengajar memegang peranan yang sangat penting, berhasil atau tidaknya suatu pendidikan yang dilaksanakan tergantung pada guru. Oleh karena itu, maka sebuah lembaga pendidikan dituntut untuk memenuhi guru yang profesional dalam bidangnya. Selain itu dituntut pula adanya guru-guru yang berkepribadian tinggi dan utuh, sebab dengan kepribadian yang

demikian maka proses belajar mengajar serta pentrasferan pengetahuan semakin efektif dan efisien.

Selanjutnya untuk mengetahui keadaan guru pada Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Pattunggaleng-Limbung Kab. Gowa, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Keadaan Guru Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa Tahun 2016/2017

No	Status	Jenis Kelamin		Jumlah	Ket
		Pria	Wanita		
1	Guru Tetap Yayasan	7	7	14	
2	Guru Tidak Tetap Yayasan	4	1	5	
3	PNS (DPK)	1	1	2	
Jumlah		12	9	21	

Sumber Data: Papan Potensi Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Gowa Tahun Pelajaran 2016/2017

Untuk mengetahui nama-nama guru yang bertugas pada Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Gowa dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Daftar Nama-nama Guru Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa Tahun 2016/2017

NO	NAMA	JABATAN	TUGAS TAMBAHAN
1	Drs. H. Marwan, M.Pd	Guru Bhs Inggris	Kep. Madrasah
2	Nursalam, S.PdI, M.PdI	Guru Aqidah	Waka. Supras

		Akhlak	& wali kls
3	Kamriani, S.Pd	Guru IPS	Waka. Kesiswaan & wali kls
4	Jumriana, S.Pd	Guru IPA Biologi	Waka. Kurikulum
5	Daraqutni, S.Ip	Guru PKN	Wali kelas
6	Sitti Nur Isra Amansa, S.Pd	Guru IPA	Laboran IPA
7	Muhammad Sadiq, S.Pd	Guru TIK	Laboran Komputer
8	Kartika Dewi, S.Pd	Guru Seni Budaya	Kep. Perpustakaan & Wali Kelas
9	Dra. Hj. Hasrah, M.Pd	Guru Bhs. Indonesia	Wali Kelas
10	Akbar Adam, S.Hi	Guru Penjaskes	
11	Dra. Zulaeha	Guru Fikih	Wali kelas
12	Zulqadri	Guru Bahasa Inggris	
13	Suardi Umar, S.Pd	Guru Penjaskes	
14	Muhammad Yusuf, Lc	Guru Bahasa Arab	
15	Muhammad Jihad	Guru SKI	
16	Rahmawati R, S.Pd	Guru Bhs Indonesia	
17	Drs. Baharuddin	Guru Matematika	
18	Muh.Akhyar Amin, S.Pd	Guru Matematika	
19	Drs.H.M.Salim S, M.PdI	Guru Quran Hadits	
20	Ruslini Latif	Guru Textil	
21	Istiqamah Syam, S.Pd	Guru Matematika	

Sumber Data: Dokumentasi pada Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa Tahun 2016/201

b) Keadaan Siswa

Murid atau anak didik adalah bagian yang tak terpisahkan dari pendidikan, bahkan merupakan obyek pendidikan. Pendidikan tak akan mungkin berlangsung tanpa adanya obyek atau siswa. Siswa merupakan salah satu unsur terpenting dari faktor yang paling menentukan dalam pendidikan, karena hampir seluruh aktivitas pendidikan dan pengajaran diarahkan untuk membantu, membimbing atau memberi motivasi kepada mereka untuk mencapai tujuan pendidikan dengan memanfaatkan secara efektif semua tindak siswa yang berlangsung dalam interaksi dan komunikasi edukatif antara guru dan siswa.

Untuk lebih jelasnya mengenai keadaan siswa Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Gowa dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Keadaan Siswa Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa Tahun 2016/2017

No	Kelas	Jenis Kelamin		Jumlah	Ket
		Laki-laki	Perempuan		
1	X	29	38	67	
2	XI	17	29	46	
3	XII	16	37	53	
Jumlah		62	104	166	

Sumber Data: Papan Keadaan Siswa Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Gowa Tahun 2016/2017

Memperhatikan keadaan siswa pada tabel di atas sudah sangat membanggakan karena memiliki jumlah siswa yang banyak. Oleh karena itu, diupayakan sedini mungkin untuk mengantisipasi penurunan jumlah siswa dengan melakukan kerja sama guru, orang tua siswa dan semua pihak yang bertanggungjawab terhadap lembaga pendidikan tersebut. Sebagai lembaga formal dalam mendidik, membimbing anak menjadi manusia yang bertakwa kepada Allah swt., berakhlak mulia, berilmu pengetahuan luas, baik ilmu agama maupun ilmu pengetahuan umum, dan dapat mengamalkan ilmu yang dimilikinya demi kebahagiaan hidup di dunia dan di akhirat.

8) Prestasi Yang Pernah Diraih

- a) Juara 1 Musabaqah Qiraatil Kutub Tingkat Propinsi Sulawesi Selatan 2014
- b) Juara umum I Musabaqah Qiraatil Kutub Tingkat Propinsi Sulawesi Selatan 2014
- c) Juara II Lomba Debat Bahasa Arab Tingkat Propinsi Sulawesi Selatan 2014
- d) Juara umum I Lomba dalam rangka HAB Kemenag Gowa 2014
- e) Juara umum Al- Arabiyah Lil Jamiy' se Sulawesi Selatan di UIN Makassar 2014

- f) Juara umum I Pospeda tingkat Kabupaten Gowa dan menjadi utusan Sulawesi Selatan pada Pospeda Nasional di Gorontalo 2013
- g) Juara umum I Jambore kemah Santri Tingkat Sulawesi Selatan dan menjadi utusan Sulawesi Selatan pada Jambore Santri tingkat Nasional di Batam 2012

2. Implikasi Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin

Implikasi manajemen pendidikan terutama yang berorientasi pada pengembangan madrasah dan peningkatan kinerja guru tentu harus didukung kemampuan manajerial kepala madrasah. Madrasah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan harmonis antar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen madrasah perlu dibina agar madrasah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar siswa.

Sejauh ini madrasah masih dipandang sebagai lembaga pendidikan yang diminati masyarakat, khususnya masyarakat yang berlatar belakang religius. Jika dilihat dari sisi sejarah, eksistensi madrasah memiliki peran yang besar terhadap upaya pencerdasan bangsa. Namun, seiring dengan perjalanan waktu, kini madrasah seolah-olah hanya bagian dari sistem pendidikan nasional yang tak jarang diperlakukan sebagai “anak tiri”, baik

madrasah yang berstatus negeri maupun madrasah yang berstatus swasta, seperti Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin, dan madrasah-madrasah swasta lainnya yang ada di Indonesia.

Dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka telah terjadi perubahan paradigma dalam pengelolaan pendidikan yang antara lain telah memunculkan suatu model dalam manajemen pendidikan, yaitu *school based management*. Model manajemen ini pada dasarnya memberikan peluang yang sangat besar (otonomi) kepada madrasah atau madrasah untuk mengelola dirinya sesuai dengan kondisi yang ada serta memberikan kesempatan kepada masyarakat (*stakeholders*) untuk ikut berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan pendidikan.

Konsekuensi dari pelaksanaan manajemen berbasis madrasah dalam setiap satuan, jenis, dan jenjang pendidikan antara lain sangat diperlukan adanya kemampuan manajerial yang cukup memadai dari kepala madrasah dan didukung oleh adanya kinerja guru yang profesional. Konsekuensi ini tentunya dapat juga dilihat dan dirasakan pada penyelenggaraan pendidikan di madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan formal dalam kerangka sistem pendidikan nasional.

Madrasah merupakan bagian integral dari lembaga pendidikan dalam sistem pendidikan nasional dengan jenjang mulai dari pendidikan dasar (MI dan MTs) hingga pendidikan menengah (MA). Proses penyelenggaraan pendidikan di Madrasah pada dasarnya sama dengan penyelenggaraan pendidikan di madrasah yang diselenggarakan oleh

departemen pendidikan nasional atau yang lainnya. Madrasah sebagai bagian integral yang tidak terpisahkan dari sistem pendidikan nasional diharapkan mampu mewujudkan manusia Indonesia yang beriman dan bertakwa, serta memiliki kemampuan dan keterampilan yang cukup untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi ataupun untuk terjun ke dalam masyarakat.

Pelaksanaan otonomisasi pendidikan khususnya di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa, paling tidak ada dua hal penting yang perlu mendapatkan perhatian secara signifikan, yaitu kemampuan manajerial kepala madrasah dan kinerja profesional para guru. Kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan kecakapan (*skills*) yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pengelolaan terhadap seluruh sumber daya yang ada di madrasah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemampuan manajerial kepala madrasah ini erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawabnya di madrasah, baik sebagai administrator dan supervisor di madrasah yang dipimpinnya. Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah tersebut dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, baik perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, maupun pengawasan terhadap seluruh bidang garapan lembaga madrasah yang bersangkutan.

Pemikiran di atas merefleksikan tentang betapa kuatnya kontribusi keterampilan manajerial terhadap implikasi fungsi manajemen dalam

bentuk pengawasan yang dilaksanakan terhadap hasil kerja para anggota di dalam suatu organisasi, seperti hasil kerja guru di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa sebagaimana temuan dalam penelitian ini. Dan kontribusi yang bernilai positif tersebut adalah sebagai akibat dari adanya upaya keras dari kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa dalam melaksanakan fungsi pengawasan di madrasah dengan baik.

Secara fisik kondisi madrasah pada umumnya memiliki banyak kekurangan, baik dalam hal sarana, prasarana, buku-buku maupun fasilitas penunjang pembelajaran serta kekurangan guru, baik secara kualitas maupun kuantitas. Kekurangan tersebut tentunya berakibat pada rendahnya mutu pembelajaran dan *output*-nya. Kondisi semacam itu tentunya perlu mendapat perhatian dari pemerintah, khususnya Kementerian Agama dan berbagai pihak terkait lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk menghargai partisipasi swasta yang telah memberikan sumbangan yang cukup besar dalam ikut serta mencerdaskan bangsa.

Dalam rangka penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa dalam kaitannya dengan optimalisasi otonomi madrasah, paling tidak ada dua aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu kemampuan manajerial kepala madrasah dan kinerja profesional para gurunya. (H. Marwan, *wawancara*, tanggal 10 Agustus 2016).

Lebih lanjut H. Marwan menuturkan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah adalah kemampuan (*skill*) dalam membuat perencanaan, mengorganisir, memimpin, memotivasi, mengendalikan dan mengevaluasi seluruh sumber daya yang ada di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Gowa. Hal ini sangat penting dan strategis dalam upaya pencapaian kemajuan suatu madrasah. (*wawancara*, tanggal 10 Agustus 2016). Hasil interviu ini menggambarkan bahwa Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Gowa sebagai selain sebagai lembaga pendidikan juga sebagai suatu sistem sosial, yang mempunyai dimensi dan sangat kompleks sehingga tidak dapat terlepas dari berbagai permasalahan yang menuntut adanya pemecahan yang komprehensif dan dapat diterima oleh semua pihak. Oleh sebab itu, diperlukan adanya seorang pemimpin (kepala madrasah) yang memiliki kemampuan manajerial yang memadai agar terwujud kondisi madrasah yang dinamis dan kondusif dalam rangka meningkatkan kualitas madrasah yang bersangkutan.

Namun, hingga saat ini penguasaan konsep administrasi dan manajerial serta regulasi-regulasi yang relevan dengan tugas kependidikan pada madrasah tampaknya belum berjalan seperti yang diharapkan. Hal ini disebabkan karena ada kepala madrasah cenderung bekerja secara apa adanya dengan mengandalkan pengalaman mereka sejak diangkat menjadi guru, wali kelas, dan pembantu kepala madrasah hingga diangkat menjadi kepala madrasah. Selain itu, banyak diantara mereka yang karena tidak dipersiapkan secara khusus, maka pemahaman

terhadap perubahan yang terjadi di luar sistem pendidikan sangatlah rendah, akhirnya kemampuan untuk memotivasi dan mengatur bawahan juga menjadi sangat minim. Berbeda dengan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Gowa, yang kepala madrasahya memiliki kemampuan manajerial, sehingga mampu mengarahkan, membina, memimpin seluruh stakeholder madrasah, termasuk peningkatan kinerja profesional guru. (Kamriani, S.Pd, *wawancara*, tanggal 12 Agustus 2016).

Kinerja profesional guru sebagaimana dipaparkan H. Marwan (*wawancara*, tanggal 10 Agustus 2016), bahwa kinerja atau unjuk kerja guru di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Gowa merupakan suatu hal utama yang perlu mendapatkan perhatian semua pihak terutama dari para kepala madrasah, pengawas, dan *stakeholders* lainnya. Hal ini dapat dipahami karena dengan adanya kinerja guru yang profesional akan dapat menunjang tercapainya proses dan output pendidikan yang lebih berkualitas. Namun demikian, masalah kinerja guru bukanlah masalah yang sederhana, melainkan merupakan permasalahan yang sangat kompleks karena melibatkan banyak unsur yang saling terkait (*interrelation*), saling mempengaruhi (*interaction*), dan saling ketergantungan (*interdependence*) satu dengan yang lainnya.

Penyelenggaraan pendidikan tidak terlepas dari aktivitas manajemen untuk mencapai tujuan pendidikan, sebagaimana dikemukakan Nursalam bahwa, untuk mewujudkan tujuan pendidikan

perlu adanya sinergi dari komponen-komponen pendidikan yang ada, untuk mensinergikan komponen-komponen pendidikan tersebut tidak lepas dari aktivitas manajemen. (*Wawancara*, tanggal 15 Agustus 2016).

Hasil wawancara tersebut menggambarkan bahwa kepala madrasah merupakan manajer madrasah. Dimensi kompetensi manajerial salah satu fungsinya adalah untuk mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas, guru dituntut untuk mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

Hasil temuan peneliti di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Gowa ditemukan bahwa guru sudah tergolong profesional, indikasinya tampak pada perilaku mereka yang tidak hanya menjalankan tugas utamanya sebagai mendidik dan mengajar, akan tetapi para guru menyatu dengan siswanya sehingga gampang dan mudah melakukan bimbingan, arahan, dan bujukan kepada siswa untuk melakukan kegiatan yang bermanfaat. Selain itu, ditemukan pula kinerja mereka secara administratif telah berjalan dengan baik dan optimal. Selama berlangsungnya penelitian, peneliti tidak pernah mendapatkan satu kelas yang tidak menjalankan proses pembelajaran. Artinya bahwa seluruh guru yang bertugas di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa ini telah menjalankan tugasnya dengan baik dan tertib.

Menurut Jumriana kalau ada guru yang tidak sempat datang, terlebih dahulu yang bersangkutan melapor atau izin kepala madrasah, sehingga disiapkan guru pengganti. Jadi, tidak ada kelas yang kosong pada jam pembelajaran berlangsung. (*Wawancara*, 27 Agustus 2016). Hasil wawancara ini, menggambarkan bahwa implikasi keterampilan manajerial kepala madrasah di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin ini mampu meningkatkan kinerja guru.

Proses pendidikan selalu berkaitan dengan upaya mengembangkan nilai-nilai kemanusiaan, karena manusialah yang mempunyai kelebihan dibanding makhluk lainnya yang ada di muka bumi ini. Secara ekstrim bahwa pendidikan merupakan upaya memanusiakan manusia secara manusiawi untuk mengembangkan nilai-nilai kemanusiaan. Aspek-aspek kemanusiaan itu meliputi aspek kecerdasan, moral, kemandirian, tanggung jawab, mentalitas, dan keterampilan. Nilai-nilai kemanusiaan dalam konsep dan pengembangan pendidikan dikelompokkan ke dalam ranah kognitif, afektif, dan psikomotor.

Keberhasilan dan kegagalan guru adalah suatu pencerminan langsung keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Dengan demikian kepala madrasah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan guru, tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala madrasah. Hal tersebut dikemukakan oleh Nursalam bahwa "kepemimpinan manajer kepala madrasah di sini mampu memahami potensi yang dimiliki para guru

sehingga komunikasi dengan para pendidik atau seluruh bawahannya akan membantu kinerjanya, terutama untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh lembaga pendidikan yang dipimpinnya. (*Wawancara*, tanggal 15 Agustus 2016). Keterampilan manajerial kepala madrasah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pelaksanaan pengawasan maupun kinerja guru dalam mengajar, baik langsung maupun tidak langsung. Tingkat kontribusi dimaksud diindikasikan dengan hasil sumbangan efektif keterampilan manajerial.

Kepala madrasah dituntut untuk memiliki 4 (empat) kemampuan (1) menjabarkan sumber daya madrasah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di madrasah. (Muhammad Yusuf, *wawancara*, tanggal 8 September 2016).

Seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan segala hal yang berkaitan dengan kemajuan sebuah madrasah yang dipimpinnya, sehingga seluruh bawahan dapat berpartisipasi aktif dalam mengembangkan madrasah. Oleh karena itu, Jumriana menuturkan bahwa Kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa ini adalah orang yang memiliki "*Communication Skill*", yakni keterampilan manajer yang berkenaan dengan kemampuan untuk berkomunikasi, baik dalam bentuk lisan, tulisan maupun non verbal. (Jumriana, *wawancara*,

tanggal 27 Agustus 2016). Hasil wawancara tersebut menggambarkan bahwa keterampilan komunikasi amat penting bagi seorang kepala madrasah, karena hampir sebagian besar tugas dan pekerjaan kepala madrasah senantiasa melibatkan dan berhubungan orang lain. Komunikasi yang efektif akan sangat membantu terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Kepala madrasah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Keterampilan manajerial kepala madrasah adalah kemahiran atau kecakapan yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer.

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer bagaimanapun juga dengan ketangkasan dan keterampilan yang khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Kepala madrasah sebagai manajer yang salah satu tugasnya adalah mengelola guru dituntut untuk memiliki keterampilan manajerial

yang memadai. Salah satu komponen keterampilan manajerial yang harus dimiliki adalah keterampilan hubungan manusia. Keterampilan hubungan manusia yang sangat dibutuhkan oleh kepala madrasah adalah kemampuan dalam berkomunikasi dan bekerjasama dengan guru. Mengingat pentingnya salah satu komponen keterampilan manajerial kepala madrasah yaitu keterampilan hubungan manusia dalam peningkatan kinerja guru. Maka implikasinya diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap upaya-upaya peningkatan keterampilan manajerial kepala madrasah khususnya keterampilan hubungan manusia dengan kepala madrasah dan dapat memberikan kontribusi terhadap upaya-upaya peningkatan kinerja guru melalui peran keterampilan manajerial kepala madrasah.

Dalam rangka pelaksanaan keterampilan manajerial kepala madrasah di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa, kepala madrasah berusaha lebih menitikberatkan kepemimpinannya tidak hanya pada siswanya, tetapi seluruh stakeholder terutama para guru yang ada. Mereka ditekankan agar senantiasa meningkatkan kompetensi pribadinya masing-masing sehingga kinerja guru dapat menjadi lebih baik. Muhammad Yusuf menuturkan bahwa melalui keterampilan manajerial Kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin ini, kinerja guru terutama yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab guru sebagai pendidik dan pengajar dapat berjalan dengan baik, dapat meningkatkan prestasi belajar siswa. (*Wawancara*, tanggal 8 September 2016). Indikasinya yang

dapat dilihat selain prestasi kelas mereka, tingkat kelulusan setiap tahunnya mencapai 100%, juga berbagai prestasi dalam berbagai ajang yang mereka ikuti, misalnya juara lomba kajian kitab, juara pidato bahasa Arab antar Pesantren se-Sulawesi Selatan di Asrama Haji Sudiang Makassar, dan masih banyak lagi prestasi-prestasi lainnya.

Berdasarkan temuan peneliti bahwa dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin memiliki strategi dengan mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau koperatif, memberi kesempatan mereka untuk meningkatkan profesi dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah. Dalam mencapai suatu tujuan manajerial madrasah, seorang manajer harus memiliki keterampilan manajerial agar dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen.

Implikasi keterampilan manajer kepala madrasah yang berkenaan dengan pengembangan iklim pembelajaran (*learning climate*), antara lain dalam bentuk upaya mendesain program pelatihan, pengembangan informasi dan pengalaman kerja, penilaian kinerja, menciptakan perubahan organisasi, dan penyesuaian bahan-bahan pembelajaran. Dalam perspektif permadrasahan, seperti ditemukan di lapangan penelitian di mana kepala madrasah memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di madrasahny,

sehingga mereka benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di madrasah.

Keterampilan manajer yang tidak hanya berkenaan dengan pengembangan kreativitas dirinya sendiri, akan tetapi juga keterampilan untuk menyediakan iklim yang mendorong semua orang untuk menjadi kreatif. Sehubungan dengan hal ini, kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin melalui keterampilan manajerial yang dimilikinya dapat menciptakan iklim kreativitas di lingkungan madrasah yang mendorong seluruh warga madrasah untuk mengembangkan berbagai kreativitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Keterampilan manajer yang merujuk kepada kebutuhan akan belajar yang berkesinambungan untuk mendapatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan baru. Dalam hal ini, kepala madrasah dituntut untuk senantiasa berusaha memperbaharui pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Terdapat beberapa tahap jalur hubungan pengaruh hingga pada tahap belajar siswa. Tahapan jalur hubungan pengaruh dimaksud adalah keterampilan manajerial kepala madrasah yang efektif merupakan salah satu faktor yang berperan dalam mengefektifkan pelaksanaan fungsi pengawasan oleh kepala madrasah. Selanjutnya pelaksanaan fungsi pengawasan yang efektif dapat berdampak positif pula terhadap kinerja (prestasi kerja) guru dalam mengajar. Dan kinerja guru yang baik dalam mengajar akan berdampak langsung terhadap hasil belajar siswa.

Hal yang menarik adalah bahwa budaya organisasi memiliki jalur hubungan baik langsung maupun tidak langsung yang signifikan dengan keterampilan manajerial, pelaksanaan pengawasan dan juga dengan kinerja guru dalam pembelajaran. Keadaan demikian lebih menegaskan kembali hakikat dari budaya organisasi sebagai perekat sosial dan yang memberikan pengaruh terhadap aspek-aspek lain dari perilaku manusia di dalam suatu organisasi.

Temuan penelitian ini juga membuktikan dengan jelas bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pelaksanaan pengawasan maupun kinerja guru. Jika kepala madrasah mengaktualisasikan fungsi keterampilan manajerialnya secara nyata dan objektif dalam mengelola seluruh aktivitas di madrasah yang dipimpinnya, maka pelaksanaan fungsi pengawasannya terhadap aktivitas guru berlangsung baik dan mendapat dukungan yang efektif. Kemampuan dan niat baik kepala madrasah mengaktualisasikan fungsi dan peran manajerial dimaksud akhirnya berdampak positif terhadap hasil kerja guru di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa. Peranan manajer tentu saja bermakna bagi kepala madrasah yaitu menampilkan perilaku yang diharapkan untuk membangun pekerjaannya. Para manajer juga diharapkan meningkatkan hubungan interpersonal dengan stafnya dan berusaha menerima dan mengirim informasi yang tepat dari stafnya sebagai upaya untuk meningkatkan hasil kerja staf di lembaga yang dipimpinnya.

Dari uraian di atas dapat memperkokoh temuan dalam penelitian ini mengenai betapa kuatnya pengaruh keterampilan manajerial kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa terhadap peningkatan performansi kerja staf dan guru-guru yang dipimpinnya. Temuan dalam penelitian ini mengungkapkan pula bahwa jalur hubungan variabel pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru dalam mengajar. Hasil temuan tentang kontribusi pelaksanaan fungsi pengawasan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa dalam mengajar adalah signifikan. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah berperan pula dalam mengendalikan rencana kerja yang terkait dengan kegiatan guru agar realisasinya hanya terfokus kepada tujuan yang telah ditetapkan.

Sehubungan dengan itu di dalam organisasi madrasah, Kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin senantiasa melakukan berbagai upaya guna meningkatkan kinerja guru karena memiliki hubungan yang terkait langsung dengan prestasi belajar siswa yang diajarnya. Kinerja guru di dalam suatu institusi adalah hasil perpaduan antara kemampuan, komitmen terhadap profesi dan motivasi berprestasi tinggi. Prestasi kerja para anggota organisasi dapat disiasati agar lebih meningkat dalam rangka upaya mencapai tujuan yang diinginkan. Dan jika dikaitkan dengan temuan dalam penelitian, bahwa kinerja guru madrasah berkembang baik karena kepala madrasah telah melakukan berbagai upaya peningkatan

prestasi kerja guru adalah peningkatan prestasi belajar siswa melalui kinerja guru baik di dalam kelas maupun di luar kelas (ko-kurikuler). Upaya-upaya dimaksud antara lain, merealisasikan konsep keterampilan dan kepemimpinan manajerial secara nyata dan efektif serta melaksanakan fungsi pengawasannya dengan baik dan berkesinambungan.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa keterampilan manajerial kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin dapat memberikan sumbangan yang cukup efektif terhadap fungsi pelaksanaan pengawasan dan kinerja dari para guru di madrasah. Dengan pembelajaran yang lebih terarah pada praktik untuk menanamkan pola sikap, pola pikir serta pola tindak siswa, dan bukan menjejali dengan teori-teori yang muluk-muluk dan abstrak yang hanya untuk dihafalkan oleh siswa. Terkait dengan hal itu, maka setiap mata pelajaran tidak dinilai secara sesaat tetapi dilakukan secara berkala dan berkesinambungan merekam proses dan hasil kemajuan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dicapai siswa.

Adapun saran yang dimaksud adalah bahwa kepala madrasah dengan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai seorang pemimpin, tetap disarankan agar melakukan inovasi dan kreativitas baik dari aspek kepemimpinan, edukasi, manajer, supervisor, inovator, motivator, dan evaluasi, sehingga proses pembelajaran yang melibatkan langsung guru dapat efektif, efisien dan optimal.

Kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, karena keterampilan manajerial yang dimilikinya yakni keterampilan konsep, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknik, dengan ulasan sebagai berikut:

a. Keterampilan Konsep

Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi. Dalam organisasi pendidikan keterampilan konsep adalah keterampilan yang dimiliki oleh kepala madrasah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan madrasah, membuat penilaian secara tepat tentang efektivitas kegiatan madrasah dan mengkoordinasikan program secara harmonis (Suardi Umar, "wawancara". 14 Agustus 2016).

Dari hasil wawancara di atas diketahui bahwa keterampilan konsep merupakan keterampilan kognitif seperti kemampuan analitis, berpikir logis, membuat konsep pemikiran induktif, dan pemikiran deduktif. Dalam arti umumnya keterampilan konsep termasuk penilaian yang baik, dapat melihat ke depan, intuisi, kreatif, dan kemampuan untuk menemukan arti dan sukses mengelola peristiwa-peristiwa yang ambisius dan tidak pasti.

Dalam kaitannya dengan implikasi keterampilan manajerial kepala madrasah, peneliti memperoleh informasi bahwa kepala madrasah mampu memecahkan persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang *feasible* (dapat

dikerjakan atau diselesaikan dengan mudah).(Daraqutni, “*wawancara*”, tanggal 18 Agustus 2016).Selain itu kepala madrasah mampu melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan, memandang persoalan yang timbul sebagai bagian yang tak terpisahkan dari satu keseluruhan.

b. Keterampilan manusiawi

Keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok. Marwan menuturkan bahwa keterampilan manusiawi merupakan keterampilan antar pribadi, yaitu pengetahuan mengenai perilaku manusia, dan proses-proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, serta motivasi dari orang lain dan kemampuan untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan persuasif. (H. Marwan, “*wawancara*”, tanggal 10 Agustus 2016).

Hasil wawancara dengan kepala madrasah di atas menggambarkan bahwa keterampilan manusiawi yang dimilikinya itu adalah suatu kemampuan yang harus dimiliki seorang manajer dalam bekerja sama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan. Dalam relevansinya dengan manajerial keterampilan kepala madrasah peneliti menemukan bahwa ternyata keterampilan manusiawi merupakan kemampuan kepala madrasah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel madrasah dan anggota masyarakat

lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap madrasah dan meningkatkan unjuk kerja guru. Kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin mampu memahami isi hati, sikap dan motif orang lain mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.

c. Keterampilan teknik

Keterampilan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus. Keterampilan teknik merupakan keterampilan yang mengetahui tentang metode-metode, proses-proses, prosedur, serta teknik-teknik untuk melakukan kegiatan khusus dalam unit organisasi. Zulaeha ketika dikonfirmasi mengemukakan bahwa “dalam bidang pendidikan, keterampilan teknik adalah kemampuan kepala madrasah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran, seperti masalah keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan. (*Wawancara*, tanggal 20 Agustus 2016).

Ketiga keterampilan di atas oleh kepala madrasah telah mampu mewujudkan semua konsep yang telah dibuat ke dalam tindakan atau perilaku dalam madrasah, sebab ia berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan, terutama para guru. Kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa ini memahami betul apa yang menjadi tugas dan peranannya di madrasah. Jadi kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin mampu memahami tugas dan peranannya sebagai kepala madrasah. Oleh karenanya mudah baginya menjalankan tugasnya,

terutama yang berkenaan dengan manajemen madrasah yang akan dikembangkannya. Bekal kemampuan dalam memahami kompetensi sebagai seorang kepala madrasah ini akan menjadi bekal dalam pelaksanaan tugas yang harus dilakukannya.

Berpijak dari uraian di atas, yang dimaksud dengan keterampilan manajerial adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dengan memanfaatkan segala sumber daya baik materil, maupun non materil melalui kemampuan perencanaan, kemampuan pengorganisasian, kemampuan pengarahan (kepemimpinan), kemampuan menggerakkan (*aktuating*), dan kemampuan penyeliaan (*supervisi*).

Keberhasilan madrasah dalam menciptakan iklim yang kondusif dipengaruhi dan ditentukan oleh beberapa hal, diantaranya peranan kepala madrasah. Dalam hal ini adalah kemampuan kepala madrasah dalam manajerial atau menatakelola madrasah. Bahkan kemampuan manajerial kepala madrasah akan meningkatkan prestasi (hasil belajar) siswa.

Menurut Marwan bahwa Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Gowa sekarang menerapkan model kepemimpinan mandiri sehingga dapat menunjukkan hasil yang salah satunya adalah terdapat perubahan perilaku manajerial kepala madrasah dengan mau dan mampu untuk membuat program pengayaan bagi siswa Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin sesuai dengan langkah-langkah yang ditetapkan. Sesuai

dengan uraian tersebut peneliti melihat adanya mata rantai yang tak dapat dipisahkan antara mutu pendidikan, kinerja guru dan kemampuan manajerial kepala madrasah. Mutu pendidikan dapat dilihat dari prestasi para siswa. Hal ini sangat dipengaruhi oleh kinerja guru, sedangkan kinerja guru sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala madrasah.

Guru dan kepala madrasah perlu menciptakan sinergitas yang tinggi, menjalin kerjasama, mewujudkan suasana yang kondusif dilandasi oleh semangat kerja ikhlas, kerja keras, kerja cerdas, kerja tuntas, dan kerja berkualitas sesuai tupoksinya masing-masing. Dalam kapasitasnya sebagai manajer kepala madrasah perlu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang kuat dan demokratis. Karena salah satu kekuatan manajemen terletak pada kepemimpinan seorang manajer. Inti dari manajemen adalah kepemimpinan.

Kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dan pendidikan direalisasikan. Kinerja kepemimpinan kepala madrasah dalam kaitannya dengan pelaksanaan keterampilan manajerial kepala madrasah adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala madrasah dalam mengimplementasikan keterampilan manajemen kepala madrasah di madrasah untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.

Adapun implementasi manajerial kepala madrasah di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa meliputi:

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

- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. (Marwan, “*wawancara*”, tanggal 10 Agustus 2016).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa implementasi keterampilan manajerial kepala madrasah mengarah pada kemampuannya dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi (1) Kemampuan merencanakan dengan indikator kepala madrasah mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan, (2) Kemampuan mengorganisasikan dengan indikator mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil, (3) Kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator kepala madrasah mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi, dan (4) Kemampuan kepala madrasah mengadakan pengawasan dengan indikator mampu mengelola dan mampu mengendalikan operasional serta mampu menjalankan peranannya sebagai manajer agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3. Kinerja Guru Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin

Seiring dengan perubahan paradigma desentralisasi pendidikan dan otonomisasi lembaga pendidikan yakni madrasah atau madrasah dengan diberlakukannya suatu model manajemen *school based management*, maka kepala madrasah sebagai top manajemen di

madrasah mempunyai kedudukan yang sangat penting dan strategis. Bahkan menurut hasil studi dari kegiatan observasi yang dilakukan teridentifikasi bahwa keberhasilan suatu madrasah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam mengelola dan memimpin lembaganya.

Dalam kaitannya dengan pengembangan personalia di madrasah, menurut kepala madrasah saat dimintai tanggapannya mengemukakan adanya sejumlah keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan yaitu keterampilan dalam memimpin, menjalin hubungan kerja dengan sesama, menguasai kelompok, mengelola administrasi personalia, dan keterampilan dalam penilaian. (Marwan, "wawancara", tanggal 10 Agustus 2016). Lebih lanjut kepala madrasah menuturkan bahwa "seorang kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya mempunyai tiga kecerdasan, yaitu kecerdasan personal, kecerdasan profesional, dan kecerdasan manajerial". (Marwan, "wawancara", tanggal 10 Agustus 2016).

Hasil wawancara di atas menggambarkan bahwa kecerdasan personal adalah kemampuan, skill dan keterampilan untuk melakukan hubungan sosial dalam konteks tata hubungan profesional maupun sosial. Sedangkan, kecerdasan profesional merupakan kecerdasan yang diperoleh melalui pendidikan yang berupa keahlian tertentu di bidangnya. Adapun kecerdasan manajerial adalah kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu

melalui orang lain, baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi.

Dalam kaitannya dengan kinerja guru, kepala madrasah juga harus mampu mengaplikasikan fungsi manajemen yakni penggerakan (*actuating*). Penggerakan adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota atau guru agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Muhammad Yusuf menjelaskan bahwa masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh keterampilan kepala madrasah dalam berhubungan dengan guru dan tenaga kependidikan lainnya. (*wawancara*, tanggal 8 September 2016). Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala madrasah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru dan seluruh stakeholder yang ada.

Dalam rangka menggerakkan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka kepala madrasah melalui keterampilan manajerialnya menerapkan beberapa prinsip berikut:

- a. Memperlakukan para guru dan seluruh stakeholder dengan sebaik-baiknya;

- b. Mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para guru dan seluruh stakeholder tanpa menekan daya kreasinya;
- c. Menanamkan semangat dan motivasi para guru dan seluruh stakeholder agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya, berlaku adil dan bijaksana;
- d. Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan potensi pribadi setiap guru dan tenaga kependidikan lainnya. (Nursalam, *wawancara*, tanggal 15 Agustus 2016).

Sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Oleh karena itu, dilakukanlah pengawasan (*controlling*). (Nursalam, *wawancara*, tanggal 15 Agustus 2016). Jadi pengawasan oleh kepala madrasah dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala madrasah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan. Pada dasarnya ada tiga langkah yang ditempuh kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. (Jumriana, *wawancara*, tanggal 27 Agustus 2016).

Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan. Deskripsi tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dapat dilihat dari dua fungsi, yaitu kepala madrasah sebagai administrator dan sebagai supervisor. Kepala madrasah sebagai administrator di madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab atas seluruh proses manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh bidang garapan yang menjadi tanggung jawab madrasah. Bidang garapan manajemen tersebut dapat meliputi bidang personalia, siswa, tata usaha, kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan madrasah dan masyarakat serta unit penunjang lainnya. Sedangkan, kepala madrasah sebagai supervisor berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pelayanan terhadap peningkatan kemampuan profesionalisme guru dalam rangka mencapai proses pembelajaran yang berkualitas.

Kepala Madrasah menganggap hal yang mendasari upaya mengefektifkan kegiatan pengawasan adalah bahwa jika kinerja guru di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa diperbaiki dan ditingkatkan, maka mereka semakin menguasai konsep materi pelajaran dan proses pembelajaran sehingga akan berdampak positif terhadap hasil yang maksimal. Pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah “merupakan banyak operasional atau

implementasi dari salah satu substansi proses manajemen dalam keseluruhan sistem di madrasah". (Marwan, *Wawancara*, tanggal 10 Agustus 2016).

Oleh karena itu pelaksanaan fungsi pengawasan itu adalah sebagai bentuk konkret dari salah satu komponen di dalam keseluruhan sistem madrasah, maka tingkat keefektifannya dipengaruhi atau tergantung pula pada dukungan dari komponen-komponen lain dalam keseluruhan sistem madrasah. Berangkat dari sistem dalam keterampilan manajerial yang diimplementasikan kepala madrasah pada Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa, dapat dikatakan bahwa tingkat keefektifan pelaksanaan fungsi pengawasan di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa terwujud karena didukung oleh beberapa variabel, antara lain budaya organisasi di madrasah dan keterampilan manajerial kepala madrasah. Dukungan dari kedua variabel tersebut terhadap tingkat keefektifan pelaksanaan fungsi pengawasan di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa selanjutnya akan mendukung dalam perbaikan dan peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa diketahui bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah merupakan kemampuan yang nyata dalam hal menguasai pengetahuan dan menggunakan teknik atau strategi tertentu dalam mengaplikasikan, menjabarkan, dan menterjemahkan konsep-konsep manajemen ke dalam pekerjaan praktis di madrasah,

mampu mendistribusikan pekerjaan kepada guru-guru dan pegawai dan mengarahkan serta mengendalikannya secara efektif. Yang dimaksudkan di sini adalah aktivitas nyata Kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa yang terkait dengan hal merencanakan, melaksanakan, menilai kinerja serta melakukan tindak lanjut dalam melaksanakan fungsi pengawasan di madrasah.

Kemampuan manajerial kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru untuk mewujudkan Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa yang bermutu merupakan harga yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Mau tidak mau, suka tidak suka kepala madrasah wajib memiliki kemampuan manajerial dalam melakukan penatakelolaan madrasah yang dipimpinnya.

Permasalahan kinerja guru berdasarkan paparan di atas tentu dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satu faktor yang berpengaruh adalah faktor keterampilan manajerial yang dimiliki kepala madrasah. Hal ini sesuai dengan pendapat Suardi Umar yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala madrasah dengan kinerja guru. (Suardi Umar, *Wawancara*, tanggal 14 Agustus 2016). Pernyataan Suardi Umar dibenarkan oleh Kamriani yang mengemukakan bahwa kualitas pendidikan di madrasah merupakan produk dari keefektifan manajerial kepala madrasah yang didukung oleh guru dan staf lainnya. Kepala madrasah harus memberikan pelayanan yang optimal kepada guru, sehingga guru juga akan memberikan

pelayanan yang optimal kepada siswa. (Kamriani, *Wawancara*, tanggal 12 Agustus 2016).

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa kepala madrasah berperan penting dalam kegiatan peningkatan kinerja guru. Melalui keterampilan manajerial yang dimilikinya, kepala madrasah dapat memahami upaya-upaya yang harus dilakukan dalam melaksanakan kegiatan peningkatan kinerja guru. Kenyataan di lapangan mengenai keterampilan manajerial kepala madrasah yang ditemukan peneliti di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa menunjukkan bahwa dari lima kompetensi kepala madrasah yang meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial dan kewirausahaan, yang paling lemah dimiliki adalah kompetensi manajerial dan supervisi. Rendahnya keterampilan manajerial yang dimiliki kepala madrasah akan berpengaruh terhadap kemampuan kepala madrasah dalam mengelola madrasah, terutama dalam mengelola guru. Kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengelola guru agar guru memiliki kinerja yang optimal.

Ungkapan di atas menunjukkan bahwa keterampilan manajerial merupakan salah satu keterampilan yang sangat diperlukan oleh kepala madrasah, salah satunya adalah untuk mengelola guru. Oleh sebab itu, kepala madrasah perlu meningkatkan keterampilan manajerial yang dimilikinya agar mampu meningkatkan kinerja guru. Dengan adanya peningkatan kinerja guru akan berdampak pula pada peningkatan prestasi siswa. Keterampilan manajerial kepala madrasah mencakup tiga sub

keterampilan. Hal ini sesuai dengan penjelasan Zulaeha menyatakan bahwa kepala “madrasah sebagai manajer sangat membutuhkan tiga macam keterampilan manajerial yaitu keterampilan konsep, keterampilan teknik, dan keterampilan hubungan manusia”.(Zulaeha, *wawancara*, tanggal 20 September 2016).

Hasil wawancara di atas menggambarkan bahwa dalam keterampilan hubungan manusia oleh kepala madrasah mencakup banyak komponen, komponen yang tidak kalah penting adalah kemampuan kepala madrasah dalam berkomunikasi dan bekerjasama dengan guru sebagai bawahannya. Hal ini dapat dipahami bahwa hubungan manusia dalam arti sempit adalah komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain dalam situasi kerja untuk menggugah kegairahan dalam bekerjasama secara produktif dan memperoleh kepuasan dalam bekerja. Maka dengan adanya komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan guru diharapkan guru memiliki kemauan untuk bekerjasama dengan optimal.

Temuan penelitian ini juga mengungkapkan adanya jalur relevansi kuat dan sangat signifikan antara kemampuan keterampilan manajerial kepala madrasah di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa dengan peningkatan kinerja guru dan keterampilan manajerial kepala madrasah dengan pelaksanaan pengawasan oleh kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa.

Bertolak dari paparan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru pada Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa dapat semakin ditingkatkan melalui kemampuan kepala madrasah dalam mengimplikasikan keterampilan manajerial kepala madrasah. Melalui keterampilan manajerialnya sehingga kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa mampu melakukan pengawasan, penggerakan, komunikasi secara baik dengan guru dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa dapat meningkatkan kinerjanya.

B. Pembahasan

Guru adalah kondisi yang diposisikan sebagai gardan terdepan dan posisi sentral di dalam pelaksanaan proses pendidikan. Berkaitan dengan itulah maka guru akan menjadi bahan permasalahan dan terutama berkaitan dengan kinerja guru tersebut. Kinerja guru akan bermakna jika selalu menyadari akan kekurangan yang ada pada dirinya, dan berupaya untuk meningkatkan kinerjanya ke arah yang lebih baik, sehingga kinerja guru yang dilakukan sekarang akan lebih baik dari kinerja guru kemarin. Untuk itu, usaha meningkatkan kualitas pendidikan madrasah tanpa prioritas perbaikan kualitas guru (kinerja guru) merupakan hal yang tidak mungkin.

Menyimak uraian di atas yang lebih penting dilakukan adalah bagaimana menjadikan profesi guru sebagai jabatan yang terhormat dan membanggakan dalam masyarakat. Kurikulum sebaik apa pun, dana

seberapa banyak, program serelevan apa pun dan teknologi secanggih apa pun tidak mampu menghasilkan kualitas pendidikan yang baik tanpa didukung oleh guru yang berkualitas dan aktif untuk merekam peristiwa pendidikan yang terjadi di lingkungannya. Karenanya kelangsungan pembelajarannya menuntut keterlibatan siswa secara aktif dengan selalu mengkritisi permasalahan dan pemecahan dari peristiwa-peristiwa pendidikan yang terjadi sekitar kehidupan siswa dan mengambil manfaat dalam berupaya untuk memperbaiki kualitas kehidupan.

Bidang garapan lembaga pendidikan di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa ini meliputi bidang kesiswaan, personalia, keuangan, ketatalaksanaan, kurikulum, hubungan madrasah dan masyarakat, dan unit-unit penunjang lainnya yang ada di lingkungan madrasah tersebut seperti unit kantin, poliklinik, asrama siswa, dan koperasi. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah dituntut menguasai sejumlah kecakapan atau keterampilan manajerial. Keterampilan yang dimiliki dan diimplementasikan kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pengelolaan di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin mencakup kemampuan teknis, kemampuan hubungan manusia, dan kemampuan konseptual. Keterampilan manajerial yang dimiliki Kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa dalam mengelola institusinya secara keseluruhan, akan turut menentukan kinerja guru di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa.

Menurut hasil penelitian, ada hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan manajerial kepala madrasah di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa dengan kinerja profesional guru. Adanya hubungan yang positif dan signifikan ini berarti semakin tinggi tingkat kemampuan manajerial kepala madrasah, semakin tinggi pula tingkat kinerja profesional para guru di lingkungan Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa. Hasil penelitian menyebutkan bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin yang ternyata dinilai cukup baik karena tergolong unggul disebabkan kepala madrasah mempunyai pemahaman yang baik terhadap visi dan misi madrasah, melaksanakan kontrol terhadap siswa dan proses pembelajaran terutama tugas para gurunya. Dengan demikian, hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan adanya indikasi tentang terdapatnya korelasi positif dan meyakinkan antara perilaku kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat perilaku kepemimpinan kepala madrasah, semakin tinggi pula kinerja guru.

Temuan dalam penelitian ini memperkuat perspektif teori bahwa madrasah sebagai suatu sistem, dalam upaya mencapai hasil belajar maksimal, tentu saja mencakup sejumlah komponen yang saling berinteraksi dan berdampak terhadap komponen lainnya. Masih terkait dengan teori atau pendekatan sistem, di mana komponen-komponen di

dalam sistem itu saling berinteraksi dan saling mempengaruhi serta efeknya tentu saja berdampak pada hasil kerja suatu organisasi, termasuk organisasi madrasah.

Mengintensifkan atau mengaktifkan seluruh *stakeholder* madrasah terutama guru sehingga kompetensi profesionalnya semakin meningkat. Terakhir peneliti menyarankan agar kepala madrasah hendaknya tetap menjalankan tugas dan fungsinya berdasarkan perundang-undangan yang berlaku, memiliki kriteria dan karakter yang dapat dijadikan teladan oleh seluruh *stakeholder* madrasah maupun oleh masyarakat sekitarnya sebagai mitra madrasah. Menjalankan tugas dan tanggung jawabnya tidak hanya sebagai supervisor, tetapi juga sebagai manajer, edukator, administrator, leader, innovator dan motivator.

Pada akhirnya peneliti tetap berharap semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat terutama pengembangan diri peneliti selanjutnya. Demikian pula mampu memberikan informasi dan bahan pertimbangan kepada pihak madrasah agar memiliki kreativitas dan inovatif sehingga kompetensi profesional guru dapat semakin meningkat. Demikian pula melalui hasil penelitian ini peneliti mengharapkan kepada semua pihak yang bermaksud mengadakan penelitian relevan dapat berjalan dengan baik berdasarkan kebijakan yang telah disepakati antara guru dan kepala madrasah agar murid dapat mengikuti proses pembelajaran dengan optimal.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Bertolak dari beberapa uraian dan keterangan yang dipaparkan pada bab – bab sebelumnya, maka dapat dikemukakan simpulan bahwa:

1. Implementasi keterampilan manajerial kepala madrasah mengarah pada kemampuannya dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi (a) Kemampuan merencanakan dengan indikator kepala madrasah mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan, (b) Kemampuan mengorganisasikan dengan indikator mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil, (c) Kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator kepala madrasah mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi, dan (d) Kemampuan kepala madrasah mengadakan pengawasan dengan indikator mampu mengelola dan mampu mengendalikan operasional serta mampu menjalankan peranannya sebagai manajer agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
2. Kinerja guru pada Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa dapat semakin ditingkatkan melalui kemampuan kepala madrasah dalam mengimplikasikan keterampilan manajerial kepala

madrasah. Melalui keterampilan manajerialnya sehingga Kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa mampu melakukan pengawasan, penggerakan, komunikasi secara baik dengan guru dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa dapat meningkatkan kinerjanya.

B. Saran

Kepala madrasah dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan serta manajemen di madrasah perlu memberikan perhatian khusus pada pengelolaan faktor budaya organisasi di madrasah yang dipimpinnya, terutama budaya belajar siswa yang tergantung pada guru, berubah menjadi pebelajar yang mandiri, penuh inisiatif, kreatif, dan interaktif.

Dengan tidak mengabaikan pentingnya prestasi siswa yang dicerminkan dengan pencapaian nilai yang tinggi sehingga kemampuan siswa berkembang dengan cara mengenalkan berbagai kenyataan, memahami konsep dan teori serta berlatih secara adil dalam memecahkan masalah pembelajaran yang terjadi di lingkungan siswa. lebihluas. Hal ini didasarkan atas temuan dalam penelitian ini yang mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan semua aspek kegiatan yang dilakukan di madrasah. Jika kepala madrasah dalam kepemimpinan di madrasah dapat mengelola aspek budaya organisasi dengan baik, maka guru-guru dan

staf administrasi, bahkan juga para siswa berada di dalam suasana belajar yang penuh semangat, aktif, dan fokus pada pencapaian kinerjanya masing-masing.

KEPUSTAKAAN

- Akadum. 1999. **Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga**. Suara Pembaharuan. (Online). (<http://www.suara-pembaharuan.com/News/1999/01/220199/OpEd>, diakses 7 Juni 2008).
- Alwi, Syafaruddin. 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif**, BPFE, Yogyakarta.
- Arif Tiro, Muhammad. 2011. **Penelitian: Skripsi, Tesis, dan Disertasi**. Cet. III; Makassar: Andira Publisher.
- Arifin, Abdurrahman. 1988. **Pemimpin dan Kepemimpinan**. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. **Prosedur Penelitian**. Jakarta: Rineka Cipta.
- _____, 2005, **Manajemen Penelitian**. Jakarta; PT. Rineka Cipta
- _____, 2006. **Penelitian Tindakan Kelas**. Jakarta: Rineka Cipta.
- Barnawi & M. Arifin, 2012. **Manajemen Sarana & Prasarana Sekolah**.Cet. I; Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Burhanudin. 1990. **Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan**. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Daradjat, Zakiah. 1992. **Ilmu Pendidikan Islam**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Departemen Agama RI. 2008. **Al-Quran dan Terjemahnya**. Cet. I. Solob.PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri.
- Echols. John M. & Hassan Shadily, 1996.**Kamus Inggris – Indonesia**.Cet. XXIII; Jakarta: Gramedia.
- Fahrudin. 2013. **Peranan Kepala Madrasah terhadap Peningkatan Kompetensi Guru pada Madrasah Tsanawiyah DDI al-Munawwarah Lumu Kecamatan Budong-Budong Kabupaten Mamuju**. “Tesis”. Makassar: UMI
- Getteng, Abd. Rahman. 2009. **Menuju Guru Profesional dan Ber-Etika**. Yogyakarta: Graha Guru.
- Handoko, T. Hani. 1995. **Manajemen**. Yogyakarta: BPFE
- Hariani, Muji dan Noeng Muhajir. 1980. **Kemampuan Guru dalam Proses Belajar Mengajar**. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Hasibuan, H. Malayu S. P. 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: PT. BumiAksara.
- Izza, Muhammad. 1978. *Hada'iq Nazhirah fi Ahkam*, Bairut : Dar Al-Kutub Al-Amaliyah.
- Kartono, Kartini. 1992. (Ordway Tead) **Pemimpin dan Kepemimpinan**. Jakarta: PT. Raja GrafindoPersada.
- Kirmani, Bisyarhil. 1992. **Shahih Bukhari** Juz VI Jilid III, Daarul Fikri.
- Lamatenggo, 2001. **Kinerja Guru: Korelasiantara Persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru SD di Gorontalo**. "Tesis" Jakarta: Universitas Negeri Jakarta.
- Lipham. 2013. **Visionary Menuju Sekolah Efektif**. Bandung: Pustaka Setia.
- Made Pidarta. 2001. **Landasan Kependidikan**, Jakarta: Rineka Cipta.
- Mansjur, M. Arif. 1991. **Biografi Singkat Pondok Pesantren Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa**. Pattunggalengan-Gowa.
- Mardalis, 2005. **Metode Penelitian (Suatu Pendekatan Proposal)**. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Muhaimin. dkk. 2001. **Manajemen Pendidikan**. Jakarta: Prenada Media Group.
- Mukti, Abdul. 1999. **Paradigma Pembelajaran Pendidikan Islam**. Jakarta: Departemen Agama Universitas Terbuka.
- Mulyasa, E, 2004, **Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, dan Implementasi**, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- _____. 2007. **Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif, dan Menyenangkan**, Bandung. PT Remaja Rosdakarya
- _____. 2009. **Menjadi Kepala Sekolah Profesional**. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Musrifah. 1998. **Kepemimpinan Kerja, Peranan, Teknik, dan Keberhasilannya**. Jakarta: Bina Aksara.
- Nawawi, Hadari, 1989. **Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas**, Jakarta : PT. Haji Mas Agung Jakarta: PT. BinaAksara

- Nuridin, Syafruddin, 2005 **Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum**. Cet. III; Jakarta: Quantum Teaching.
- Robbins, Stephen P. 2003. **Pengantar Kepemimpinan Pendidikan**. (Dirjemahkan oleh Syafruddin Nuridin). Surabaya: Usaha Nasional.
- Sagala, Syaiful. 2009. **Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan**. Bandung: Alfabeta.
- Sahertian, Piet, A. 2000. **Dimensi Administrasi Pendidikan, Usaha Nasional**. Surabaya.
- Sardiman. (2005). **Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar**. Jakarta: Rajawali Press
- Siahaan, A. 2006. **Manajemen Pengawas Pendidikan**. Jakarta: Quantum Teaching.
- Siswanto. 2003. **Strategi Belajar Mengajar**. Jakarta; Rineka Cipta.
- Soetopo, Hendiyat 1984. **Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan**. Jakarta: PT. BinaAksara
- Sugiyono, 1994, **Metode Penelitian Administrasi**, Alfabet, Bandung.
- _____, 2010. **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND**. Bandung : Alfabeta
- Suyanto. Bagon dan Sutinah. 2011. **Guru yang Profesional dan Efektif**’. *Harian Kompas*, Jumat, 16 Februari
- Syafaruddin.2005. **Manajemen Lembaga Pendidikan Islam**. Cet. I. Jakarta: PT Ciputat Press.
- Syukur NC., Fatah. 2011. **Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah**. Semarang: Pustaka Rezki Putra.
- Therry. George Ronald. 1992. **Theories of Educational Management**. Diterjemahkan oleh Dirawat, dkk., dengan judul **“Teori-Teori dalam Manajemen Pendidikan”**. Jakarta: Dana Bhakti Primayasa.
- Thoha, Miftah. 2004. **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya**. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Undang-Undang RI. Nomor 20 Tahun 2003. **Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional**. Yogyakarta : Media Wacana

Wahjosumidjo. (Katz). 2002.a. **Kepemimpinan dalam Pendidikan**. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

_____, 2002.b. **Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya**. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Yusmiar, A., 2014. **MANAJEMEN PENDIDIKAN Aplikasinya terhadap Pengembangan Madrasah Tsanawiyah Darud Da'wah Wal-Irsyad (MTs DDI) Walimpong Desa BaraE Kecamatan Marioriwawo Kabupaten Soppeng**. "Tesis", UIN: Alauddin Makassar.

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Kamarullah, lahir di Palompong Desa Pabbentengang Kecamatan Bajeng Kab. Gowa pada tanggal 03 Juli 1974 dari pasangan bapak Tabong Dg. Lallo dan ibu Kananga Dg. Bau. Anak ketiga dari empat bersaudara. Penulis telah menikah dengan Sitti Aisyah, A.MG. Penulis mulai menempuh pendidikan dari SD Inpres Palompong (1987), Madrasah Tsanawiyah Mardhiyah (1990), Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin (1993), kemudian melanjutkan pendidikan di Fakultas Tarbiyah IAIN Alauddin Ujungpandang 1993 sampai memperoleh gelar sarjana pada tahun 1998. Pada tahun 2013 penulis melanjutkan pendidikan di jenjang (S-2) dengan memilih Program Studi Manajemen Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar.

Profesi sebagai tenaga pendidik sejak tahun 2000 dengan menjadi guru Pendidikan Agama Islam di SDI. Biringpanting Desa Ere lembang Kecamatan Tinggimoncong Kab. Gowa. Kemudian penulis dipindahtugaskan ke Madrasah Aliyah Muhammadiyah Limbung pada tahun 2003 dengan tugas guru Ilmu Tata Negara, Kemuhammadiyah, dan Aqidah Akhlak. Kemudian dipindahtugaskan lagi ke MTs. Sultan Hasanuddin sejak tahun 2006 sampai sekarang dengan mengajarkan bidang studi Aqidah Akhlak dan tugas tambahan sebagai Kepala Madrasah. Penulis menulis tesis dengan judul *Implikasi Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa*.



PEMERINTAH KABUPATEN GOWA
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
Jln. Mesjid Raya No. 30. Telepon. 884637. Sungguminasa - Gowa

Sungguminasa, 22 Agustus 2016

K e p a d a

Yth. Ka. Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin

Di-

T e m p a t

Nomor : 070/1939/BKB.P/2016

Lamp : -

Perihal : Rekomendasi Penelitian

Berdasarkan Surat Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah Provinsi Sul-Sel Nomor: 11044/S.01.P/P2T/08/2016 tanggal 08 Agustus 2016 tentang Rekomendasi Penelitian.

Dengan ini disampaikan kepada Bapak/Ibu bahwa yang tersebut di bawah ini:

Nama : **Kamarullah**
Tempat/Tanggal Lahir : Palompong, 3 Juli 1974
Jenis kelamin : Laki-Laki
Pekerjaan : Mahasiswa (S2)
Alamat : Jl. Nuhung Dg. Bani No. 7 Kec. Bajeng

Bermaksud akan mengadakan Penelitian/Pengumpulan Data dalam rangka penyelesaian Skripsi/Tesis di wilayah/tempat Bapak/Ibu yang berjudul : **"IMPLIKASI KETERAMPILAN MENEJERIAL KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH SULTAN HASANUDDIN KABUPATEN GOWA"**.

Selama : 08 Agustus s/d 08 September 2016

Pengikut : Tidak Ada

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka pada prinsipnya kami dapat menyetujui kegiatan tersebut dengan ketentuan :

1. Sebelum dan sesudah melaksanakan kegiatan kepada yang bersangkutan harus melapor kepada Bupati Cq. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kab.Gowa;
2. Penelitian/Pengambilan Data tidak menyimpang dari izin yang diberikan.;
3. Mentaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mengindahkan adat istiadat setempat;
4. Menyerahkan 1 (satu) Eksemplar copy hasil penelitian kepada Bupati Gowa Cq. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kab.Gowa.

Demikian disampaikan dan untuk lancarnya pelaksanaan dimaksud diharapkan bantuan seperlunya.



KAMALUDDIN SERANG, S.Sos, MM

Pangkat : Pombina Utama Muda

N I P : 19590205 198003 1 013

Tembusan :

1. Bupati Gowa (sebagai laporan);
2. Kadis Diknas Olahraga dan Pemuda Kab. Gowa;
3. Direktur PPs UNISMUH Makassar;
4. Camat Bajeng Kab. Gowa;
5. Yang bersangkutan;
6. Pertinggal.-



PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN
BADAN KOORDINASI PENANAMAN MODAL DAERAH
UNIT PELAKSANA TEKNIS - PELAYANAN PERIZINAN TERPADU
(UPT - P2T)

Nomor : 11044/S.01P/P2T/08/2016
Lampiran :
Perihal : Izin Penelitian

KepadaYth.
Bupati Gowa

di-
Tempat

Berdasarkan surat Direktur PPs UNISMUH Makassar Nomor : 912/PPs-MPDI/C.3-II/VIII/1437/2016 tanggal 08 Agustus 2016 perihal tersebut diatas, mahasiswa/peneliti dibawah ini:

Nama : KAMARULLAH
Nomor Pokok : 01 14 372 2013
Program Studi : Pend. Islam
Pekerjaan/Lembaga : Mahasiswa(S2)
Alamat : Jl. Sultan Alauddin No. 259, Makassar

Bermaksud untuk melakukan penelitian di daerah/kantor saudara dalam rangka penyusunan Tesis, dengan judul

**" IMPLIKASI KETERAMPILAN MENEJERIAL KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU DI
MADRASAH ALIYAH SULTAN HASANUDDIN KABUPATEN GOWA "**

Yang akan dilaksanakan dari : Tgl. **08 Agustus s/d 08 September 2016**

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, pada prinsipnya kami *menyetujui* kegiatan dimaksud dengan ketentuan yang tertera di belakang surat izin penelitian.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Diterbitkan di Makassar
Pada tanggal : 08 Agustus 2016

A.n. GUBERNUR SULAWESI SELATAN
KEPALA BADAN KOORDINASI PENANAMAN MODAL DAERAH
PROVINSI SULAWESI SELATAN
Selaku Administrator Pelayanan Perizinan Terpadu



Tembusan Yth
1. Direktur PPs UNISMUH Makassar,
2. Peringgal

SIMPAN BKPM 09-08-2016





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. SULTAN ALAUDDIN NO.259 TELP. 0411-866972 FAX. 0411-865588 MAKASSAR 90221

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
SURAT KEPUTUSAN

Nomor : 1187/SK-PPs/1436/2014

Tentang :

**PENGANGKATAN DOSEN PEMBIMBING TESIS MAHASISWA PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar, setelah :

- Menimbang : Untuk tertib administrasi dan lancarnya proses penyusunan tesis mahasiswa pascasarjana dilingkungan Universitas Muhammadiyah Makassar dipandang perlu menerbitkan surat keputusan untuk dosen pembimbing
- Mengingat : 1. Kaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah;
2. Anggaran Rumah Tangga dan Peraturan yang berlaku;
3. Statuta Universitas Muhammadiyah Makassar Tahun 2013.
- Memperhatikan : 1. UU RI No. 2 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. PP No. 60 Tahun 1999 tentang Perguruan Tinggi;

MEMUTUSKAN

MENETAPKAN :

- PERTAMA** : Mahasiswa yang bernama **Kamarullah** NIM 01.14.372.2013 Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, dengan rencana judul tesis : *Implementasi Keterampilan Menejerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin Kabupaten Gowa*
- KEDUA** : Menetapkan Komisi pembimbing mahasiswa yang terdiri dari :
1. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Getteng (pembimbing I)
2. Dr. Muh. Rusli Malli, M.Ag. (Pembimbing II)
- KETIGA** : Hal-hal yang menyangkut pembiayaan dosen pembimbing dan penguji dibebankan pada mahasiswa bersangkutan berdasarkan peraturan yang berlaku dilingkungan Universitas Muhammadiyah Makassar
- KEEMPAT** : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkannya dan berakhir setelah yudisium mahasiswa yang bersangkutan.

Ditetapkan di : Makassar
Pada Tanggal : 06 Muharram 1436 H
30 Oktober 2014 M



Prof. Dr. H. M. Idris D.M., M.Pd.
NBM 988 463

Tembusan :

1. Rektor Unismuh Makassar
2. Ketua Program M.PD.I Pascasarjana Unismuh Makassar
3. Direktur AKSI Unismuh Makassar
4. Mahasiswa ybs.



YAYASAN PENDIDIKAN SULTAN HASANUDDIN

MADRASAH ALIYAH SULTAN HASANUDDIN

مدرسة العالية سلطان حسن الدين

Jl. Muh. Arief Mansyur No.20 Pattunggalengang-Limbung Kec.Bajeng Kab.Gowa

Status : AKREDITASI B

SURAT KETERANGAN

NO. MA.21.02.06/98/IX/2016

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Madrasah Aliyah Sultan Hasanuddin, menerangkan bahwa :

N a m a : Kamarullah
Tempat/Tanggal Lahir : Palompong, 3 Juli 1974
N I M : 01.14.372.2013
Program Studi : Magister Pendidikan Agama Islam
Alamat : Jl. Nuhung Dg. Bani No. 07 Kel.
Kalebajeng Kec. Bajeng Kab. Gowa

Telah melaksanakan Penelitian di Madrasah Tsanawiyah Sultan Hasanuddin mulai Agustus sampai September 2010, sesuai dengan surat izin dari Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Linmas Kabupaten Gowa No. 070/1939/BKB.P./2016 Tanggal 22 Agustus 2016, dengan judul Thesis :

"IMPLIKASI KETERAMPILAN MENEJERIAL KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU MADRASAH ALIYAH SULTAN HASANUDDIN KABUPATEN GOWA".

Demikian Surat Keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pattunggalengang, Oktober 2016

Kepala Madrasah



DRS. H. MARWAN, M.Pd
NIP. 196710122014121003