

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Madrasah sebagai salah satu bagian sistem pendidikan Nasional tentu memerlukan perhatian dan pengelolaan secara serius. Karena itu, kepemimpinan Kepala Madrasah dituntut memiliki kelebihan yang dibutuhkan sesuai dengan perubahan masyarakat yang semakin cepat dan terbuka menuntut kemampuan yang lebih kreatif, inovatif dan dinamis. Dalam dunia pendidikan persaingan terus berkembang, sehingga untuk mempersiapkan diri dalam persaingan yang ada sebuah lembaga pendidikan membutuhkan manajemen yang baik. Menurut Stoner manajemen merupakan kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan serta mengawasi usaha-usaha anggota organisasi dan pemberdayaan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>1</sup> Kepala madrasah yang sekedar bergaya menunggu dan terlalu berpegang pada aturan-aturan birokratis dan berfikir secara struktural dan tidak berani melakukan inovasi untuk menyesuaikan tuntutan masyarakatnya, akan ditinggalkan oleh peminatnya. Pada masyarakat yang semakin berkembang demikian cepat dan didalamnya terjadi kompetisi secara terbuka selalu dituntut kualitas pelayanan yang berbeda dengan masyarakat sebelumnya.

Kepala madrasah sebagai seorang manajer dituntut untuk mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi administrasi pendidikan di madrasah yang mencakup pengelolaan bersifat administratif dan operatif.<sup>2</sup> Menurut Adair menyatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja sekolah membutuhkan kepemimpinan kepala madrasah dengan karakteristik seperti: (1) Memberikan pengarahan; (2) Memberikan inspirasi; (3) membangun tim kerja; (4) menjadi

---

<sup>1</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, (2011), hlm. 86.

<sup>2</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menegembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 73.

teladan (model); dan (5) menciptakan ketenangan dan penerimaan di kalangan personil sekolah.<sup>3</sup>

Kemampuan seorang pemimpin merupakan hal yang sangat penting. Kinerja yang tinggi mampu mengarahkan semua elemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, maka seorang pemimpin membutuhkan keahlian-keahlian atau keterampilan salah satunya yaitu keterampilan manajerial (*Manajerial Skill*).<sup>4</sup> Karena dengan kemampuannya itulah semua elemen dalam organisasinya dapat diarahkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi bukan hanya dapat meningkatkan nilai lembaga yang bersangkutan, tetapi juga mampu menunjukkan *image* yang baik atas kinerja seorang pemimpin.

Melalui kinerja yang tinggi kepala madrasah dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan lembaganya. Kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah merupakan faktor penting yang menentukan berjalan atau tidaknya suatu organisasi dilembaga pendidikan. Dengan demikian, kepala sekolah atau kepala madrasah tentu akan menjadi orang yang bertanggungjawab untuk menentukan berhasil tidaknya lembaga yang ia pimpin. Tidak heran jika dalam menjalankan tugasnya sehari-hari kinerjanya akan menjadi sorotan berbagai pihak termasuk oleh guru-guru.<sup>5</sup>

Dalam menjalankan tugasnya, Kepala Madrasah harus memiliki kompetensi atau keterampilan-keterampilan yang mendukung agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Berdasarkan Standar kompetensi Kepala madrasah, seorang pimpinan lembaga pendidikan yaitu kepala sekolah atau kepala madrasah dituntut untuk dapat memiliki keahlian atau kompetensi yang terdiri dari 5 Kompetensi diantaranya yaitu kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial.<sup>6</sup> Sementara fakta di

---

<sup>3</sup> Abd. Karim Masaong dan Arfan A. Tilomi, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence (Sinergi Kecerdasan Intelektual, Emosional dan Spiritual untuk Meraih Kesuksesan yang Gemilang)*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 203.

<sup>5</sup> Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Kepala Madrasah Melalui Managerial Skills*, ( Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2014), 1.

<sup>6</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007

lapangan menunjukkan, pada tahun 2018 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menyelenggarakan kegiatan pemetaan kompetensi kepala sekolah yang diikuti oleh 166.333 kepala sekolah dari jenis, jenjang, dan masa kerja yang berbeda-beda. Nilai rata-rata yang didapatkan dari tiga kompetensi kepala sekolah adalah 56,37. Kemudian 58,55 untuk dimensi manajerial, selanjutnya 51,81 untuk dimensi supervisi pembelajaran, dan 58,75 untuk dimensi kewirausahaan.<sup>7</sup> Data tersebut menunjukkan bahwasanya dibutuhkan perhatian yang lebih serius dalam peningkatan kompetensi kepala madrasah. Sehingga kepala madrasah diharapkan mampu memberdayakan sumber daya madrasah secara optimal.

Sebagai pemimpin bagi sekolah/madrasah, maka kepala sekolah atau kepala madrasah seyogianya dapat meningkatkan kemampuannya. Terutama mampu mengarahkan dan mengerahkan segenap sumber daya sekolah yang meliputi : visi, misi, program, tujuan atau sasaran pendidikan, kurikulum, media pembelajaran, peserta didik, tenaga pendidikan dan kependidikan, sarana prasarana, pendanaan, orangtua peserta didik dan masyarakat lingkungan.<sup>8</sup> Dengan banyaknya komponen sumber daya sekolah atau madrasah, maka tentunya tidak semua kepala sekolah atau kepala madrasah berhasil secara optimal dalam menjalankan serta mengembangkan tugas dan fungsinya. Agar tugasnya mampu dijalankan secara optimal, ia perlu meningkatkan keahliannya, khususnya keahlian manajerial atau mengatur.

Kepala sekolah atau Kepala Madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah atau Madrasah. Sebagaimana Danim dan Suparno mengemukakan bahwa:

“Kepala sekolah/kepala madrasah bertanggungjawab menjaga dan memotivasi guru, peserta didik, dan staf administrasi sekolah/madrasah agar mau dan mampu melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku di sekolah. Disinilah esensi bahwa kepala sekolah harus mampu

---

<sup>7</sup> Dinas Pendidikan, *Panduan Kerja Kepala Sekolah*, diakses pada tanggal 3 Oktober 2021

<sup>8</sup> Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Kepala Madrasah Melalui Managerial Skills*, 2.

menjalankan peran kepala sekolah atau kepala madrasah dan kemampuannya di bidang manajemen sekolah”.<sup>9</sup>

Pendapat diatas menunjukkan bahwa dalam menjalankan kinerjanya, kepala sekolah/kepala Madrasah harus lebih mengefektifkan pelaksanaan pekerjaannya dan dapat mendayagunakan seluruh potensi sumber daya yang ada. maka kepala sekolah harus memahami perannya. Hal tersebut selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Suryosubroto bahwa :

”Kepala sekolah/kepala madrasah wajib mendayagunakan seluruh personel sekolah secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tersebut tercapai dengan optimal.”<sup>10</sup>

Salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah atau kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan melakukan program pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk guru. Program ini semakin kuat gemanya pada era pemerintahan Joko Widodo, khususnya arah kebijakan dan strategi pembangunan bidang pendidikan salah satunya adalah “meningkatkan profesionalisme, kualitas, dan akuntabilitas guru dan tenaga kependidikan” diantaranya melalui pelaksanaan pengembangan profesional berkesinambungan (PPB) bagi guru dalam jabatan melalui latihan berkala dan merata, serta penguatan KKG dan MGMP.<sup>11</sup>

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan bagi guru madrasah akan berdampak kepada Kinerja guru yang merujuk kepada perilaku guru didalam melaksanakan pekerjaan keguruannya, yaitu mengajar serta kesungguhan dan kontribusi maksimal dalam melaksanakan tugasnya. Guru akan terlihat profesional dengan sangat jelas dalam prestasi belajar para siswa. Hal ini merupakan indikator untuk menentukan tingkat pencapaian hasil nyata antara rencana dan realisasi

---

<sup>9</sup> Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 13.

<sup>10</sup>Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta , 2010), 86)

<sup>11</sup> Peraturan Presiden RI No. 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019. Buku II Agenda Pembangunan Bidang Pendidikan

program kerja madrasah.<sup>12</sup> Selain itu tujuan dari Pengembangan Kerprofesional Berkelanjutan bagi guru madrasah salah satunya yaitu untuk meningkatkan kinerja guru melalui peningkatan-peningkatan kompetensi guru yang menghasilkan mutu lulusan yang baik. Hal tersebut selaras dengan tujuan dari manajemen pendidikan karakter yaitu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil pendidikan yang mengarahkan pada pembentukan karakter dan akhlak mulia peserta didik secara utuh terpadu dan seimbang, standar kompetensi lulusan pada setiap satuan pendidikan.<sup>13</sup>

Fenomena yang terjadi pada lingkungan pendidikan di Indonesia menunjukkan bahwa tidak semua pemimpin sekolah/madrasah memiliki keahlian manajerial yang memadai. Hal ini tentu menjadi salah satu penyebab kegagalan rendahnya perkembangan dan kinerja guru sebagai sumber daya sekolah. Kegagalan ini berakibat pada rendahnya tingkat kinerja guru dan tenaga kependidikan, tidak berkembangnya proses pendidikan yang kondusif saat kegiatan belajar mengajar (KBM), kurangnya dukungan sarana prasarana dan lainnya. Kurangnya keterampilan kepala sekolah atau madrasah dalam mengatur mengakibatkan menurunnya tujuan organisasi maupun tujuan pendidikan itu sendiri.

Fakta dilapangan keberadaan Lembaga Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Bandung Barat khususnya Madrasah Ibtidaiyah yang berstatus Negeri memang sedikit keberadaannya. Dapat dilihat dari data berikut ini<sup>14</sup>:

**Tabel 1. 1. Data Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bandung Barat**

No	Nama Madrasah	Alamat
1.	MIN 1 Bandung Barat	Jl. Nyampay Rt 01 / Rw 06 Ds. Langensari Kec. Lembang
2.	MIN 2 Bandung Barat	Jl. AMD No.2 Ciawitali Ds. Mandalasari Kec. Cikalongwetan

<sup>12</sup> Hersey, P. & Blanchard, K.H. *Management Of Organizational Behavior*, (Tehran: Jahad. 1992), 86.

<sup>13</sup> Bambang Samsul Arifin & H.A. Rusdiana, *Manajemen Pendidikan Karakter*, (Bandung : CV. Pustaka Setya, 2019), 21.

<sup>14</sup> Data Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bandung Barat Tahun 2019-2020 (Diakses melalui <http://20207194.siap-sekolah.com>, senin 21 Januari 2020)

Sumber : (<http://20207194.siap-sekolah.com/data-siap/guru-daftar/>, 2020)

Berdasarkan data diatas maka dengan sedikitnya lembaga Madrasah Ibtidaiyah Negeri yang ada harus dapat menunjukkan kualitas yang terdepan dan dapat dicontoh atau menjadi madrasah model bagi sekolah lainnya. Baik dari segi manajemen madrasah yang tidak terlepas dari keterampilan Manajerial kepala madrasah. Untuk lebih jelas, dapat dilihat dari data kualidikasi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Bandung Barat sebagai berikut<sup>15</sup>:

**Tabel 1. 2. Data Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bandung Barat**

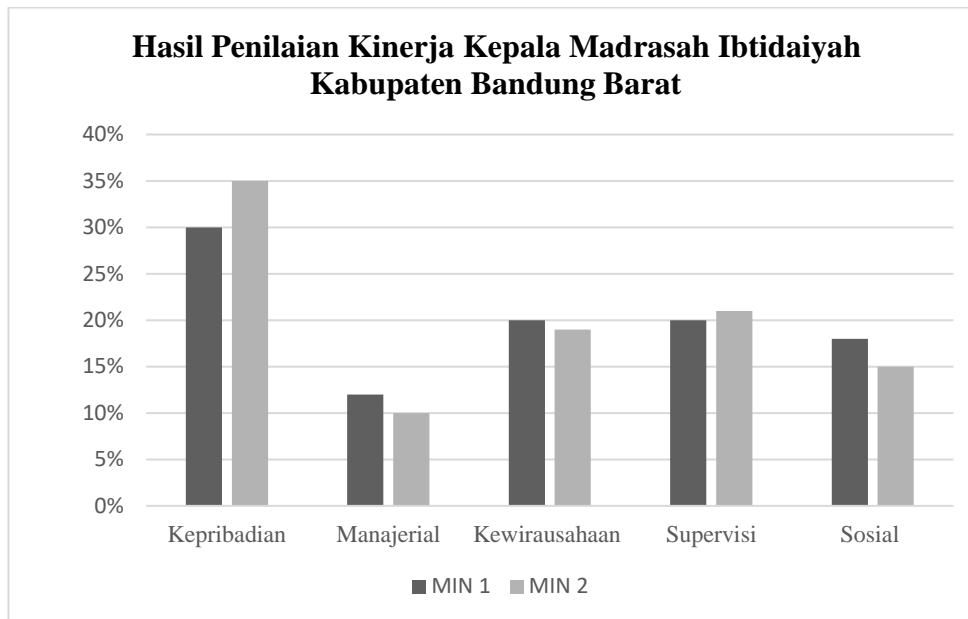
No	Nama Madrasah	Kepala Madrasah	Kualifikasi Pendidikan
1.	MIN 1 Bandung Barat	Asep Fahrudin, S.Ag.	S1
2.	MIN 2 Bandung Barat	Drs. Seproni Hidayat, M.Pd.	S2

Sumber : (<http://20207194.siap-sekolah.com/data-siap/guru-daftar/>, 2020)

Berdasarkan data potensi akademik kepala madrasah, jika dilihat dari kualifikasi strata dan tingkat pendidikan kepala madrasah seharusnya dapat menerapkan keterampilan manajerial sesuai dengan standar kepala sekolah/madrasah dalam menjalankan tugasnya. Namun berbeda halnya dengan kondisi dilapangan, setelah peneliti melakukan observasi dan wawancara berkaitan dengan keterampilan manajerial Kepala Madrasah belum optimal dalam melaksanakan fungsi manajerial. Hal tersebut juga dapat dilihat dari catatan hasil PKK (Penilaian Kerja Kepala Madrasah) yang dilakukan oleh pengawas Kabupaten Bandung Barat yang diinterpretasikan kedalam grafik sebagai berikut :

---

<sup>15</sup> Data Kualifikasi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bandung Barat Tahun 2019-2020 (Diakses melalui <http://20207194.siap-sekolah.com>, senin 21 Januari 2020)



Sumber : Data Hasil PKKM Kepala Madrasah oleh Pangawas Tahun 2020-2021

Berdasarkan grafik diatas dapat diketahui, bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah pada kedua lembaga menunjukkan angka paling rendah yaitu berkisar 10-15% dari standar yang lain.

Selanjutnya dilihat dari catatan dokumen program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru dilakukan secara internal satu semester satu kali berupa *In House Training*, MGMP, MKKS diikuti tanpa ada tindak lanjut. Kemudian dilihat dari catatan penilaian Kinerja Guru oleh kepala madrasah tidak adanya tindak lanjut dari kegiatan-kegiatan yang sudah dilaksanakan hanya sebatas melaksanakan tugas. hal tersebut dapat menjadi salah satu indikator kurangnya keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru.<sup>16</sup>

Selanjutnya berkaitan dengan kinerja guru selain kegiatan belajar dan mengajar, guru wajib mengikuti kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan yang terdiri dari pengembangan diri (PD) dan Publikasi Ilmiah dan/atau Karya Inovatif (PI dan/atau KI) agar mencapai Angka Kredit yang ditentukan. Kewajiban mengikuti Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan ini telah diatur dalam

<sup>16</sup> Hasil wawancara dan observasi kepala madrasah dan guru tentang Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah pada tanggal 20 Januari 2020.

Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2009. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat tabel berikut<sup>17</sup> :

**Tabel 1. 3. Data Kewajiban Melaksanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)**

gol III/a	PKB: PD= 3 AK
III/b-c	PKB: PD = 3 AK + PI dan/atau KI=4 AK
III/c-d	PKB: PD = 3 AK + PI dan/atau KI=6 AK
III/d-IV/a	PKB: PD= 4 AK + PI dan/atau KI=8 AK
IV/a-b	PKB: PD = 4 AK + PI dan/atau KI=12 AK
IV/b-c	PKB: PD = 4 AK + PI dan/atau KI=12 AK
IV/c-d	PKB: PD = 5 AK + PI dan/atau KI=14 AK
IV/d-e	PKB: PD = 5 AK + PI dan/atau KI=20 AK

Sumber : (Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, Nomor 16 Tahun 2009)

Peningkatan kinerja guru telah banyak dilakukan oleh pemerintah, diantaranya tugas belajar, block grant KKG/MGMP, lomba guru prestasi , dll. Hasil kajian di lapangan menunjukkan bahwa kinerja guru dalam pengembangan karya profesi masih rendah, hal ini ditunjukkan masih banyaknya guru yang menduduki pangkat dan golongannya lebih dari 4 tahun.<sup>18</sup>

Kenaikan pangkat dan golongan mulai pada pangkat III a guru pertama, karya pengembangan profesi sudah dipersyaratkan. Pada juknis, karya profesi bentuk publikasi ilmiah diberikan batasan sebagai berikut:<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, Nomor 16 Tahun 2009

<sup>18</sup> Catatan Dokumen Penilaian Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Tahun 2019-2020

<sup>19</sup> Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Ragam Publikasi Ilmiah dan Jabatan Guru setiap pangkat dan golongannya , (Permenpan-RB, 2009), 16.



**Tabel 1. 4. Ragam Publikasi Ilmiah Jabatan Guru setiap Pangkat dan Golongannya**

<b>Ke Jabatan</b>	<b>Jumlah Angka Kredit</b>	<b>Macam Publikasi Ilmiah</b>
Guru Pertama III b	-	-
Guru Muda III c	4 (empat)	Bebas
Guru Muda III d	6 (enam)	Bebas
Guru Madya IV a	8 (delapan)	Minimal 1 laporan penelitian
Guru Madya IV b	12 (dua belas)	Minimal 1 laporan penelitian Minimal 1 artikel jurnal ber ISSN
Guru Madya IV c	12 (dua belas)	Minimal 1 laporan penelitian Minimal 1 artikel jurnal ber ISSN
Guru Utama IV d	14 (empat belas)	Minimal 1 laporan penelitian Minimal 1 artikel jurnal ber ISSN Minimal 1 buku pelajaran/ pendidikan ber ISBN Presentasi
Guru Utama IV e	20 (dua puluh)	Minimal 1 laporan penelitian Minimal 1 artikel jurnal ber ISSN Minimal 1 buku pelajaran/ pendidikan ber ISBN

Sumber : (Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, Nomor 16 Tahun 2009)

Seorang guru harus mengembangkan profesinya untuk meningkatkan hasil kinerjanya. Karena jika pengembangan profesi tidak dilakukan, maka kinerja guru akan rendah dan guru juga tidak memiliki daya pikir, rendahnya ilmu pengetahuan, tidak memiliki keterampilan dan tidak bertanggungjawab atas profesinya. Pengembangan keprofesian berkelanjutan sebagai bentuk aktualisasi tugas guru sebagai tenaga profesional, maka pemerintah melalui Kementerian Pendidikan

Nasional sebagaimana diamanatkan oleh Undang - Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang Undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan akan memfasilitasi guru untuk dapat mengembangkan keprofesiannya secara berkelanjutan. Program pengembangan keprofesian berkelanjutan ini diarahkan untuk dapat memperkecil jarak antara pengetahuan, keterampilan, kompetensi sosial dan kepribadian yang mereka miliki sekarang dengan apa yang menjadi tuntutan ke depan berkaitan dengan profesinya itu.<sup>20</sup>

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan bagi Guru tentunya dapat dilaksanakan melalui program-program untuk meningkatkan pengembangan guru. Berikut data program kegiatan PKB yang telah dilaksanakan oleh MIN di Kabupaten Bandung Barat :<sup>21</sup>

**Tabel 1. 5. Data Kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bandung Barat**

No	Nama Madrasah	Kegiatan	Pelaksanaan
1.	MIN 1 Bandung Barat	<i>In House Training</i> (IHT)	Setiap Awal semester
		Diklat	Menyesuaikan
		MKKS	Menyesuaikan
		MGMP	Menyesuaikan
		KKG	Satu bulan 1x
		Seminar	Menyesuaikan
2.	MIN 2 Bandung Barat	<i>In House Training</i> (IHT)	Setiap Awal semester

<sup>20</sup> Pedoman Pengelolaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Kementerian Pendidikan Nasional, (Jakarta : 2010), 8.

<sup>21</sup> Hasil wawancara tentang Pelaksanaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan, (MIN 1 dan MIN 2 Bandung Barat, senin 20 januari 2020)

No	Nama Madrasah	Kegiatan	Pelaksanaan
		Diklat	Menyesuaikan
		MKKS	Menyesuaikan
		MGMP	Menyesuaikan
		KKG	Satu bulan 1x
		Seminar	Menyesuaikan

Berjalannya kegiatan PKB tersebut tidak lepas dari peran kinerja guru dari masing-masing lembaga pendidikan, maka untuk mengetahui kontribusi kinerja guru madrasah dapat dilihat dari data jumlah guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Bandung Barat sebagai berikut<sup>22</sup>:

**Tabel 1. 6. Data Tenaga Pendidik Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bandung Barat**

No	Nama Madrasah	Kepala Madrasah	Data Tendik			Jum
			PNS	Non PNS	PNS Sertifikasi	
1.	MIN 1 Bandung Barat	1	15	20	3	37
2.	MIN 2 Bandung Barat	1	16	16	5	37
<b>Jumlah</b>		<b>2</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>8</b>	<b>77</b>

Sumber : (<http://20207194.siap-sekolah.com/data-siap/guru-daftar/>, 2020)

<sup>22</sup> Data Tenaga pendidik Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kabupaten Bandung Barat diakses melalui : <http://20207194.siap-sekolah.com> pada tanggal 25 Januari 2020.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, penelitian ini memang perlu dilakukan mengingat pentingnya mengetahui hasil analisis serta urgensi dari keterampilan manajerial kepala marasah, Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan serta kinerja guru, maka peneliti merumuskannya dalam sebuah penelitian yang akan menganalisis tentang Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan dan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kabupaten Bandung Barat.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis merumuskan beberapa pertanyaan-pertanyaan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Bandung Barat?
2. Bagaimana Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Bandung Barat?
3. Bagaimana Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Bandung Barat?
4. Bagaimana Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Bandung Barat?
5. Bagaimana Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Bandung Barat?
6. Bagaimana Pengaruh Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan guru terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Bandung Barat?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mendeskripsikan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Bandung Barat
2. Untuk mendeskripsikan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kabupaten Bandung Barat

3. Untuk mendeskripsikan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Bandung Barat
4. Untuk menganalisis Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Bandung Barat
5. Untuk menganalisis Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Bandung Barat
6. Untuk menganalisis Pengaruh Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan guru terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Bandung Barat.

#### **D. Manfaat Hasil Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

- a) Untuk mengembangkan pengetahuan dan keilmuan dalam Manajemen Pendidikan Islam;
- b) Diharapkan dapat memberikan informasi akademis mengenai Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan dan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Bandung Barat;
- c) Diharapkan dapat menghasilkan konsep tentang Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Pengembangan Keprofesian Guru dan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Bandung Barat secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a) Bagi Kepala Madrasah diharapkan dapat dipakai sebagai rujukan dalam mengembangkan kepemimpinan serta keterampilan manajerial sehingga berdampak positif bagi warga sekolah khususnya guru;
- b) Bagi guru diharapkan dapat dipakai sebagai rujukan dalam menyikapi masalah Kinerja Guru serta peningkatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan;

- c) Bagi peneliti diharapkan dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian yang berkaitan dengan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Kinerja guru dan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan;
- d) Bagi pembaca, dapat dijadikan referensi penulisan karya ilmiah.

#### **E. Kerangka Berfikir**

Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam mengelola madrasah akan dipersepsi oleh guru-guru dan selanjutnya akan membentuk perasaan dan sikap tentang bagaimana harus berperilaku dalam melaksanakan tugas mengajar sehari-hari. Kepala Madrasah yang selalu mendorong dan mengarahkan guru-guru untuk mengembangkan diri dan kemampuannya akan membangkitkan semangat juang dalam diri guru-guru dan pada gilirannya akan membuat guru-guru merasa senang dan betah berada disekolah dan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dan mengabdikan dirinya secara maksimal. Dengan demikian keterampilan manajerial kepala sekolah diduga berpengaruh terhadap kinerja guru.

Keberhasilan Kepala Madrasah salah satunya dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer pendidikan. Kepala Madrasah harus mampu mewujudkan ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan manajerial kepala Madrasah berikut ini :

- a) *Conceptual skill* atau keterampilan Konsep yang meliputi kemampuan analisis, kemampuan berpikir, rasional, kemampuan dalam berbagai macam konsepsi, kemampuan dalam menganalisis berbagai kejadian, kemampuan dalam memahami berbagai kecenderungan, kemampuan dalam mengantisipasi perintah dan kemampuan mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial;
- b) *Human skill* atau keterampilan manusiawi meliputi kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatic dan kemampuan dalam berperilaku yang dapat diterima;

c) *Technical Skill* atau keterampilan Teknik yang meliputi kemampuan dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.<sup>23</sup>

Berdasarkan uraian di atas, maka keterampilan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh manajer yang dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan yang diukur dari kesanggupan kepala sekolah dalam mengambil tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Ketiga keterampilan kepala madrasah tersebut salah satunya dapat menggerakkan kinerja guru melalui Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan Guru. diharapkan dapat menciptakan guru yang profesional tidak hanya dalam kemampuan IPTEK tetapi juga memiliki kepribadian yang matang. Dasar hukum PKB yaitu 1) Undang-undang No.14 tahun 2005 Pasal 1 ayat (1) dan Pasal 20 ayat (b); 2) Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.16/2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, Pasal 1 ayat (5) dan pasal 11 ayat. Indikator Pelaksanaan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan meliputi 3 aspek, yaitu:

- 1) Pengembangan diri melalui mentoring dan pelatihan;
- 2) Publikasi ilmiah terbagi dalam tiga kelompok yaitu:
  - a) presentasi pada forum ilmiah;
  - b) publikasi ilmiah berupa hasil penelitian atau gagasan ilmu bidang pendidikan formal;
  - c) publikasi buku teks pelajaran, buku pengayaan, dan atau pedoman guru dan

---

<sup>23</sup> Wajosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Grafindo Perkasa, 2007), 101-102.



3) Karya Inovatif berupa penemuan teknologi tepat guna, penemuan atau pengembangan karya seni, pembuatan atau modifikasi alat pelajaran atau peraga atau praktikum, membangun program pembelajaran yang unik, mengembangkan *software e-learning*.<sup>24</sup>

Pengembangan Keprofesian berkelanjutan berdasarkan permennag PAN dan RB No.16 Tahun 2009, Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya.<sup>25</sup>

Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah diharapkan dapat meningkatkan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan dan meningkatkan Kinerja Guru. Kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai seseorang guru di sekolah dengan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepada guru tersebut guna mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Tugas-tugas yang harus dilakukan seorang guru terdapat dalam standar beban kerja guru. beban kerja guru mencakup kegiatan pokok yaitu :

- a) Merencanakan pembelajaran;
- b) Melaksanakan pembelajaran;
- c) Menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta
- d) Melaksanakan tugas tambahan/tindak lanjut.<sup>26</sup>

Untuk dapat memahami keterkaitan antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan dan Kinerja Guru dapat dilihat dari *Logical Framework* dalam penelitian ini sebagai berikut:

---

<sup>24</sup> Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Nomor 16 Tahun 2009

<sup>25</sup> Nanang Priatna, *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 191.

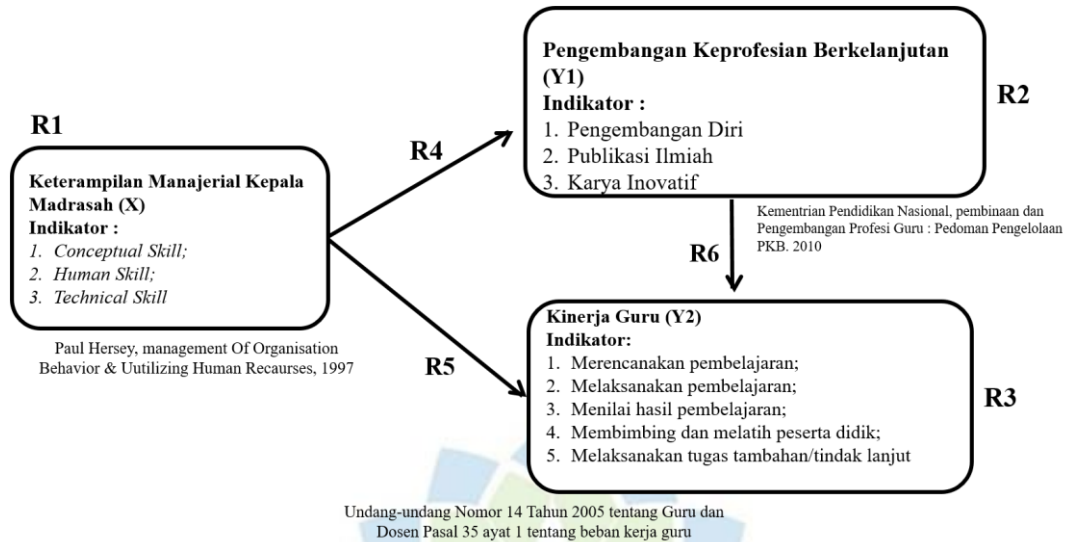
<sup>26</sup> Undang-Undang tentang Guru dan Dosen, Nomor 14 Tahun 2005





Gambar 1.1. Logical Framework / Kerangka Berfikir

Berikut ini merupakan gambar kerangka desain penelitian:



**Gambar 1.2. Desain Penelitian**



## **F. Hipotesis**

Hipotesis yang dirumuskan berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut:

### **1. Hipotesis Deskriptif**

- a. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah telah mencapai 75 % dari yang diharapkan
- b. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan telah mencapai 70 % dari yang diharapkan
- c. Kinerja Guru telah mencapai 60% dari yang diharapkan

### **2. Hipotesis Asosiatif**

H<sub>0</sub> : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru

H<sub>a</sub> : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru

H<sub>0</sub> : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru

H<sub>a</sub> : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru

H<sub>0</sub> : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan dan Kinerja Guru

H<sub>a</sub> : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan dan Kinerja Guru

## G. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Mulyadi (2018) tentang Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Bulakamba Kabupaten Brebes, Tesis Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif dengan Metode pengumpulan data kuesioner. Data dihimpun dari 69 responden, yaitu guru madrasah ibtidaiyah se-kecamatan Bulakamba Kabupaten Brebes. Metode analisa data menggunakan regresi linier.

Dari hasil penelitian didapat jawaban responden mengenai perilaku kepemimpinan kepala madrasah sebesar 78,70% masuk kategori baik, motivasi kerja guru sebesar 80,01% masuk dalam kategori sangat baik, dan kinerja guru sebesar 78,56% masuk kategori baik. Terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja guru dengan kontribusi 55,0%. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru dengan kontribusi 44,1%. Dan terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan dengan kontribusi sebesar 80,4%.<sup>27</sup>

2. Tiara Yuli Aldina (2018) Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung, Skripsi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data angket/kuisisioner.

Hasil kesimpulan dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh positif antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai korelasi variabel X dan Y sebesar 0,568 dengan taraf signifikansi 5%. Diperoleh pula R Square sebesar 0,323. Adapun besarnya

---

<sup>27</sup> Mulyadi, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Bulakamba Kabupaten Brebes*, (Tesis Manajemen Pendidikan Islam : Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2018), vi.

pengaruh Keterampilan Kepala Madrasah yang berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru sebesar 32,3% dan sisanya 67,7% disebabkan oleh faktor-faktor lain yang bukan fokus pembahasan dalam penelitian ini, seperti: gaji yang merupakan salah satu bentuk dari apresiasi atas prestasi kerja yang diberikan kepada seorang guru, sarana dan prasarana merupakan semua perangkat dan peralatan yang digunakan secara langsung dalam proses pendidikan disekolah.<sup>28</sup>

3. Ismail Fahmi (2018) *Manajemen Kinerja Madrasah (Studi Tentang Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Budaya Organisasi, dan Komitmen Kerja Guru Terhadap Kinerja Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Way Kanan)* Disertasi Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana (PPs) Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Penelitian ini adalah jenis penelitian survei dengan menggunakan metode kuantitatif. Alat pengumpul data dalam penelitian ini adalah kuesioner dan teknik analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis) dan analisis regresi ganda, dilanjutkan dengan pendiskripsian secara kualitatif untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas.

Hasil penelitian ditemukan bahwa: (1) Ada pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap budaya organisasi sebesar 64,4% yang dikategorikan sedang (2) Ada pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap komitmen kerja guru sebesar 68% yang dikategorikan sedang (3) Ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen kerja guru sebesar 99,2% yang dikategorikan sangat tinggi (4) Ada pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja Madrasah sebesar 60,7% yang dikategorikan sedang (5) Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Madrasah sebesar 75,9% yang dikategorikan tinggi (6) Ada pengaruh komitmen kerja guru terhadap kinerja Madrasah sebesar 77,2% yang

---

<sup>28</sup> Tiara Yuli Aldina, *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung*, (Skripsi : Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018), ii.

dikategorikan tinggi (7) Ada pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah, budaya organisasi, dan komitmen kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja Madrasah Ibtidaiyah Se-Kabupaten Way Kanan dengan kontribusi pengaruh sebesar 78% yang dikategorikan kuat. Faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja Madrasah adalah komitmen kerja guru (77,2%). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa guru yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan lebih besar pengaruhnya terhadap kinerja Madrasah dibandingkan faktor keterampilan manajerial kepala madrasah dan budaya organisasi, khususnya di Madrasah Ibtidaiyah Se-Kabupaten Way Kanan.<sup>29</sup>

4. Abu Anwar (2018) *Management Of Madrasa: An Overview On Principals' Managerial Skills, Supervisors' Coaching Quality And Teachers' Performance*, Jurnal Pendidikan Islam 4 p-ISSN: 2355-4339 e-ISSN: 2460-8149. Metode penelitian yang digunakan adalah survey yang mencoba menghubungkan setiap variabel penelitian. Responden penelitian adalah 57 guru PAI di Madrasah Aliyah di Pekanbaru Indonesia. Data diperoleh melalui angket. Untuk menganalisis data, digunakan uji korelasi Bivariat, uji regresi, dan koefisien uji determinasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah, kualitas bimbingan pengawas, dan kinerja guru PAI termasuk pada kategori cukup. Hasil perhitungan korelasi menunjukkan adanya korelasi positif antara kinerja guru dan kemampuan manajerial kepala sekolah, antara kemampuan manajerial kepala sekolah dan kualitas pembinaan atasan, dan antara kinerja guru dan kualitas pembinaan pengawas. Hasil penelitian juga menunjukkan perlu adanya peningkatan ketiga aspek tersebut di madrasah

---

<sup>29</sup> Ismail Fahmi, *Manajemen Kinerja Madrasah (Studi Tentang Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Budaya Organisasi, dan Komitmen Kerja Guru Terhadap Kinerja Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Way Kanan*, (Disertasi Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam : Program Pascasarjana (PPs) Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018), ii.

alياهو, sehingga madrasah dapat bersaing dengan sekolah umum baik dalam aspek akademik maupun non akademik.<sup>30</sup>

5. Laili Etika Rahmawati, Joko Santosa, dan Muhroji (2015) Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Guru-Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri Wilayah Ngawen Dan Klaten Utara Berbasis Kurikulum 2013, Jurnal WARTA Volume 18 No.2 September 2015. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan hasil pembahasan sebagai berikut : Konsep PKB ditekankan pada tiga poin yang harus dikembangkan oleh para guru, mereka adalah pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif. Dengan strategi yang diterapkan, diharapkan para guru akan lebih diarahkan dalam menulis dan mengatur penelitian tindakan kelas di Indonesia untuk menghasilkan tulisan akademik yang berkualitas.<sup>31</sup>
6. Egi Septa Wardani, Sowiyah dan Alben Ambarita (2018) Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi, Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan Volume 6 No. 1. : FKIP UNILA.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus di SD Inklusi di Kota Metro. Penelitian menggunakan pendekatan *ex post factor*. Populasi penelitian adalah Guru Pendamping Khusus pada SD Inklusi di Kota Metro. Alat pengumpul data menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus

---

<sup>30</sup> Abu Anwar, *Management Of Madrasa: An Overview On Principals' Managerial Skills, Supervisors' Coaching Quality And Teachers' Performance*, (Jurnal Pendidikan Islam 4 : UIN SGD Bandung p-ISSN: 2355-4339 e-ISSN: 2460-8149, 2018), 99-110.

<sup>31</sup> Laili Etika Rahmawati, Joko Santosa, dan Muhroji, *Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Guru-Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri Wilayah Ngawen dan Klaten Utara Berbasis Kurikulum 2013*, (Jurnal WARTA Volume 18 No.2 September, 2015), 135.



SD Inklusi di Kota Metro baik secara parsial maupun simultan. Hal ini bermakna jika keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berprestasi meningkat, maka kinerja Guru Pendamping Khusus juga akan meningkat.<sup>32</sup>

7. Titiek Rohanah Hidayati (2018) *Correlation between Teacher Performance with Managerial Skills of Head of School, Training, Motivation of Work, and Organization Climate in Private Education Institution, International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)* (ISSN: 2225-7225) Vol. 5, No. 08, (05-19). Penelitian ini memiliki desain penelitian deskriptif korelasional dengan metode analisis menggunakan analisis jalur. Adapun pengujian reliabilitas instrumen menggunakan Formula Alpha Cronbach dan untuk analisis data menggunakan Analisis deskriptif b). Path analisis. Hasilnya adalah terdapat hubungan yang signifikan antara hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah, kegiatan pelatihan guru, motivasi kerja guru, iklim organisasi, dan kinerja guru secara pribadi institusi pendidikan.<sup>33</sup>
8. Lourena Fitri May Pada (2019) *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kinerja Guru Smkn Di Kota Bandar Lampung*, Tesis : Program Pascasarjana Magister Administrasi Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.

Hasil dari penelitian ini adalah a) Terdapat pengaruh yang positif antara keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru; b) Terdapat pengaruh yang positif antara disiplin kerja terhadap kinerja guru yang mengandung arti bahwa semakin tinggi disiplin kerja; c) Terdapat pengaruh yang positif antara motivasi berprestasi terhadap kinerja guru; d) terdapat

---

<sup>32</sup> Egi Septa Wardani, Sowiyah dan Alben Ambarita, *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi*, (Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan Volume 6 No. 1. : FKIP UNILA, 2018), 90-91.

<sup>33</sup> Titiek Rohanah Hidayati, *Correlation between Teacher Performance with Managerial Skills of Head of School, Training, Motivation of Work, and Organization Climate in Private Education Institution, (International Journal of Management and Administrative Sciences, ISSN: 2225-7225 Vol. 5, No. 08, 2018), 05-19.*



pengaruh yang positif antara keterampilan manajerial kepala sekolah, disiplin kerja, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru.<sup>34</sup>

9. Abdul Rokhman dan Supriyoko Pada (2020) Analisis Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah ditinjau dari Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Disiplin Kerja Guru, dan Kompensasi di Kabupaten Dlingo Bantul, Jurnal : Media Manajemen Pendidikan Volume 2 No. 3 Februari 2020 p-ISSN: 2622-772X e-ISSN: 2622-3694. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada kontribusi positif yang signifikan dari keterampilan manajerial kepala sekolah, disiplin kerja, dan kompensasi untuk kinerja guru di MI di Dlingo Kabupaten Bantul.<sup>35</sup>
10. Ilzamatul Mukarromah, Mudjito & Endang Purbaningrum (2019) *The Effect of Managerial Skills (Conceptual, Human, and Technical) of Headmasters to the Effectiveness of Islamic Senior High Schools in Jombang District*, *International Journal for Educational and Vocational Studies* Vol. 1, No. 6, October 2019, pp. 539-544.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keterampilan manajerial seorang kepala sekolah terhadap efektivitas senior islamic SMA di Kabupaten Jombang. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan jenis pendekatan survei. Data adalah dikumpulkan dengan membagikan kuesioner kepada 100 responden, yaitu guru dari 4 sekolah menengah Islam di Kabupaten Jombang sebagai sampel penelitian ini. Data penelitian diperoleh dari kuesioner yang berisi 45 pernyataan mengenai keterampilan manajerial dan efektivitas sekolah. Hasil penelitian ini menemukan bahwa manajerial keterampilan kepala sekolah memengaruhi efektivitas sekolah. Hasil uji parameter individu signifikansi menyatakan bahwa keterampilan manajerial (konseptual, manusia, dan teknis) masing-masing berpengaruh sebesar 72%,

---

<sup>34</sup> Lourena Fitri May, *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kinerja Guru Smkn Di Kota Bandar Lampung*, (Tesis : Program Pascasarjana Magister Administrasi Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung, 2019), 91-111.

<sup>35</sup> Abdul Rokhman dan Supriyoko, *Analisis Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah ditinjau dari Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Disiplin Kerja Guru, dan Kompensasi di Kabupaten Dlingo Bantul*, (Jurnal : Media Manajemen Pendidikan Volume 2 No. 3 Februari p-ISSN: 2622-772X e-ISSN: 2622-3694, 2020), 81-93.

75%, dan 62% tentang efektivitas sekolah. Sementara itu, keterampilan manajerial secara bersamaan memiliki efek 77% efektivitas sekolah.<sup>36</sup>

11. Ifha Musdalifah. (2020). Tesis dengan judul “Kontribusi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 3 Palopo”.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan kompetensi manajerial serta sistem informasi manajemen kepegawaian terhadap kualitas kinerja guru. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian berdasarkan analisis data yang dilakukan menyatakan bahwa terdapat kontribusi kompetensi manajerial terhadap kinerja guru sebesar 0,017 dengan hasil nilai signifikansi T-test kemudian sebesar 0,000 kontribusi sistem informasi manajemen kepegawaian terhadap kinerja guru melalui signifikansi T-test dan sebesar 0,000 kontribusi kompetensi manajerial kepala sekolah dan sistem informasi manajemen kepegawaian terhadap kinerja guru dengan hasil uji F yang memiliki besaran nilai signifikansi 0,000. Selanjutnya implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya kompetensi manajerial kepala sekolah serta sistem informasi manajemen kepegawaian dalam meningkatkan kualitas kinerja guru. dengan demikian maka perlu adanya kesadaran bagi kepala sekolah dan guru untuk meningkatkan kompetensi yang ada.<sup>37</sup>

12. Nunung Siti Hamidah (2019) dengan judul “Implementasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Guru (Studi Multi Kasus di SDIT Persis Tarogong dan SDIT Atikah Musaddad Kabupaten Garut)”.

---

<sup>36</sup> Ilzamatul Mukarromah, Mudjito & Endang Purbaningrum, *The Effect of Managerial Skills (Conceptual, Human, and Technical) of Headmasters to the Effectiveness of Islamic Senior High Schools in Jombang District*, (*International Journal for Educational and Vocational Studies* Vol. 1, No. 6, October 2019, pp. 539-544), 539-544.

<sup>37</sup> Ifha Musdalifah, “Kontribusi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 3 Palopo”, Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Palopo, 2020

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) guru. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif kualitatif dengan studi dua kasus. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa implementasi PKB guru dalam komponen pengembangan diri guru lebih banyak dilaksanakan dibandingkan dengan komponen publikasi ilmiah dan karya inovatif, kemudian manfaat dalam pelaksanaan program PKB dirasakan oleh guru, siswa dan pihak sekolah dari kedua sekolah. Sementara kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program PKB adalah masalah waktu, biaya, kompetensi instruktur nasional, tindak lanjut PKB dan beban nilai KCM yang terus naik tiap tahun.<sup>38</sup>

Dari penelitian terdahulu diatas, terdapat beberapa relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Terkait dengan variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu terdapat beberapa persamaan yaitu pada variabel bebas (Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah) terhadap Variabel terikat (Kinerja Guru), dan pada kedua Variabel terikat yaitu Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan terhadap Kinerja Guru yang sama-sama menghasilkan penelitian yang signifikan positif. Namun pada penelitian ini terdapat perbedaan dengan penelitian terdahulu, yaitu tidak adanya ketiga variabel dalam satu penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Hal tersebut menjadi salah satu kelebihan yang akan dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan 3 variabel dengan satu variabel bebas yaitu keterampilan manajerial kepala Madrasah (X) dan dua variabel terikat yaitu Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (Y1) dan Kinerja Guru (Y2).

## **H. Definisi Operasional**

### **1. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah**

---

<sup>38</sup> Nunung Siti Hamidah, "Implementasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Guru (Studi Multi Kasus di SDIT Persis Tarogong dan SDIT Atikah Musaddad Kabupaten Kabupaten Garut), *Tesis*, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2019.

Keterampilan manajerial kepala sekolah/madrasah adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh manajer yang dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan yang diukur dari kesanggupan kepala sekolah dalam mengambil tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Kepala Madrasah harus mampu mewujudkan ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan manajerial kepala Madrasah berikut ini :

- (1) *Conceptual skill* atau keterampilan Konsep yang meliputi kemampuan analisis, kemampuan berpikir, rasional, kemampuan dalam berbagai macam konsepsi, kemampuan dalam menganalisis berbagai kejadian, kemampuan dalam memahami berbagai kecenderungan, kemampuan dalam mengantisipasi perintah dan kemampuan mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial;
- (2) *Human skill* atau keterampilan manusiawi meliputi kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatic dan kemampuan dalam berperilaku yang dapat diterima;
- (3) *Technical Skill* atau keterampilan Teknik yang meliputi kemampuan dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.<sup>39</sup>

## **2. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan**

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru merupakan suatu proses tindakan yang dilakukan guru secara berkelanjutan dalam rangka meningkatkan

---

<sup>39</sup>Wajosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Grafindo Perkasa, 2007), 101-102.

kompetensinya untuk menunjang karirnya sebagai guru yang professional.

Indikator dari Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan meliputi 3 aspek, yaitu:

- (1) Pengembangan diri melalui mentoring dan pelatihan;
- (2) Strategi publikasi ilmiah terbagi dalam tiga kelompok yaitu presentasi pada forum ilmiah, publikasi ilmiah berupa hasil penelitian atau gagasan ilmu bidang pendidikan formal dan yang terakhir publikasi buku teks pelajaran, buku pengayaan, dan atau pedoman guru dan
- (3) Karya inovatif berupa penemuan teknologi tepat guna, penemuan atau pengembangan karya seni, pembuatan atau modifikasi alat pelajaran atau peraga atau praktikum, membangun program pembelajaran yang unik, mengembangkan *software e-learning*.<sup>40</sup>

### **3. Kinerja Guru**

Kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai seseorang guru di sekolah dengan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepada guru tersebut guna mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Tugas-tugas yang harus dilakukan seorang guru terdapat dalam standar beban kerja guru. beban kerja guru mencakup kegiatan pokok, yaitu merencanakan pembelajaran; melaksanakan pembelajaran; menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan/tindak lanjut.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009

<sup>41</sup> Undang-undang tentang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005