

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik tahun 1945 mengamanatkan kepada pemerintah untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.¹

Dalam upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa tersebut pemerintah menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional yang mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan lokal, nasional dan internasional.²

Keseriusan pemerintah terhadap pendidikan salah satunya dituangkan dalam Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003 pasal 35 tentang Standar Nasional Pendidikan dilengkapi dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional pendidikan yang terdiri atas standar isi, proses kompetensi

¹ Pemerintah Republik Indonesia, *“Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 Alenia IV”*, dalam UUD 1945 dan perubahannya, (Jakarta; Puspa Swarna, 2006), h. 1

² Pemerintah Republik Indonesia, *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: 2003), h. 38

kelulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala. Demikian juga Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.³

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional memberikan dasar hukum untuk mengembangkan pendidikan nasional dengan menerapkan prinsip demokrasi, desentralisasi, otonomi dan menjunjung tinggi hak-hak asasi manusia.⁴

Pendidikan adalah salah satu aspek yang sangat menentukan dalam pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan merupakan tujuan pembangunan di Indonesia. Pendidikan sebagai upaya mencerdaskan kehidupan bangsa serta meningkatkan kualitas manusia Indonesia. Pendidikan juga merupakan faktor utama dalam pembentukan pribadi manusia. Pendidikan sangat berperan dalam membentuk baik atau buruknya pribadi manusia menurut ukuran normatif. Dalam Al-Qur'an di jelaskan tentang pentingnya pendidikan, sebagaimana dalam Q.S. Al-Mujadilah/58: 11.

³ Pemerintah Republik Indonesia, *Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: Dirjen Pendis, 2003), h. 6

⁴ Pemerintah Republik Indonesia, *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 ...*, h. 28

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا
فَأَنشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Ayat di atas menjelaskan tentang pentingnya orang berilmu, Allah telah menjanjikan kepada orang-orang yang berilmu untuk mengangkat derajatnya. Orang yang berilmu akan dihormati oleh orang lain karena mampu mengelola sesuatu dengan baik.

Menyadari akan hal tersebut, pemerintah sangat serius menangani bidang pendidikan, sebab dengan sistem pendidikan yang baik diharapkan muncul generasi penerus bangsa yang berkualitas dan mampu menyesuaikan diri untuk hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Untuk itu negara menjamin terselenggaranya wajib belajar yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat.⁵

Untuk menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat⁶ maka pemerintah menetapkan Standar Nasional. Lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi : standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.⁷

⁵ *I b i d*, h. 58

⁶ Pemerintah Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Standar Nasional Pendidikan*, (BAB : II Pasal : 4), h. 6

⁷ *I b i d*,

Tenaga pendidik (guru dan dosen) memiliki peran yang sangat urgen dalam melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan, yakni :

Berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.⁸

Guru sebagai agen pembelajaran merupakan ujung tombak dalam sistem pendidikan nasional. Guru sangat berperan penting dalam memajukan pendidikan nasional, karena guru berhadapan langsung dengan siswa dalam proses belajar mengajar, dan menentukan keberhasilan dalam proses belajar mengajar tersebut.

Untuk dapat menjalankan peran strategis dalam sistem pendidikan nasional, guru dituntut untuk memiliki kualifikasi akademik tertentu sesuai dengan jenjang pendidikan serta sejumlah kompetensi yang telah ditentukan yaitu : kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Seorang guru dituntut untuk menunjukkan hasil dalam melaksanakan tugasnya (kinerja) berdasarkan kemampuan, kecakapan, pengalaman, kesanggupan, dan sesuai dengan kompetensinya. Penilaian atas kinerja guru terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya dilakukan dengan mekanisme Penilaian Kinerja Guru (PKG). PKG bertujuan untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi yang diperlukan pada kegiatan proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah. Kinerja guru berkaitan dengan kompetensi guru,

⁸ Pemerintah Republik Indonesia, *Undang-Undang No. 14*, h. 4

artinya agar memiliki kinerja yang baik seorang guru harus didukung dengan kompetensi yang baik. Jika seorang guru tidak memiliki kompetensi yang baik maka tidak akan mungkin memiliki kinerja yang baik.

Sebagai komponen dari sebuah sistem pendidikan nasional, maka posisi guru (tenaga pendidik) tidak dapat dipisahkan dari komponen-komponen yang lainnya. Kinerja seorang guru sangat dipengaruhi oleh faktor internal guru itu sendiri yaitu: kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga, dan faktor eksternal yaitu: gaji, sarana-prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan.⁹

Kepemimpinan adalah proses menggerakkan manusia untuk meraih tujuan. Kepemimpinan memiliki tiga unsur, yaitu: 1. Adanya tujuan yang menggerakkan manusia. 2. Adanya sekelompok orang, 3. Adanya pemimpin yang mengarahkan dan memberikan pengaruh kepada manusia.

Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan organisasi.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, didalam kepemimpinannya ada beberapa unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan. Pengetahuan dan

⁹ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Grafindo, 2014), h. 45

keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman di dalam praktek selama menjadi kepala sekolah.

Pemimpin adalah individu yang memiliki kecakapan khusus, dalam melaksanakan tugasnya terdapat adanya karakteristik kepemimpinan masing-masing. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan memiliki gaya yang berbeda antara yang satu dengan yang lain. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah sangat menentukan kinerja bawahannya.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, maka untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional,¹⁰ standar yang dimaksud adalah kualifikasi (umum dan khusus) dan 5 kompetensi (Kepribadian, Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi, dan Sosial).

Dalam konteks manajerial sekolah seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan 16 kompetensi mulai dari poin 1. menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, sampai poin 16, yaitu: melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. 16

¹⁰ Menteri Pendidikan Nasional, “*Peraturan Menteri Pendidikan Nasional R.I Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*” (pasal: 1 ayat: 1)

(enam belas) kompetensi tersebut secara langsung ataupun berpengaruh terhadap kinerja guru.¹¹

Mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan disebutkan bahwa:

Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.¹²

Salah satu bentuk pelaksanaan manajemen berbasis sekolah adalah pengambilan keputusan partisipatif. Pengambilan keputusan partisipatif adalah pengambilan keputusan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan/mitra kerja baik secara mental/pikiran dan emosional/perasaan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan.

Melibatkan guru dalam pengambilan keputusan di sekolah adalah sebagai bentuk partisipasi oleh guru dalam pembuatan keputusan tentang isu-isu yang mempengaruhi aktifitas atau tugas mereka, sehingga akan memotivasi atau meningkatkan semangat guru dalam melaksanakan keputusan tersebut. Dengan demikian partisipasi guru dalam pengambilan keputusan berpengaruh terhadap kinerja guru. Apabila semakin tinggi partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, maka semakin tinggi pula kinerja guru.

¹¹ Menteri Pendidikan Nasional, “ *Peraturan Menteri Pendidikan ... dan PMA Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah*”

¹² Pemerintah Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah ... (Pasal: 29 ayat:1)*

Prinsip pengambilan keputusan partisipatif merupakan pengembangan dari musyawarah (*syuura*), diidentikan sebagai karakter orang yang patuh terhadap Tuhan, penegak shalat, dan dermawan. Praktek musyawarah ini tergambar jelas dalam Q.S. Asy Syura/42: 38 :

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Madrasah adalah satuan pendidikan formal pada kementerian agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama islam.¹³ Sebagai suatu institusi yang keberadaannya diakui dalam sistem pendidikan nasional, madrasah memiliki posisi yang sangat strategis dalam membentuk tatanan sosial di masyarakat, sebab dari lembaga inilah setiap siswa sebagai calon anggota masyarakat dapat mengikuti proses pendidikan dengan tujuan mempersiapkan mereka dengan berbagai pengetahuan, keterampilan, dan pembentukan karakter yang akan diperlukan dalam menjalani peran sebagai anggota masyarakat yang baik. Kedudukan madrasah untuk memenuhi harapan tersebut tentu saja berawal dari proses penyelenggaraan yang sistematis dan berdasarkan prinsip-prinsip manajemen.

Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan madrasah yang berperan bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah pemimpin. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah adalah pemimpin madrasah.¹⁴ . Selaku orang yang

¹³ Menteri Agama RI, *Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah*, (Pasal: 1 ayat: 1), h. 3

¹⁴ Menteri Agama RI, *Peraturan Menteri Agama Nomor 58...* (Pasal : ayat : 2), h. 3

memimpin, kepala madrasah dituntut untuk melakukan aktivitas kepemimpinan. Kepemimpinan dimaksud adalah usaha kepala madrasah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagai pemimpin, kepala madrasah dituntut mampu memprakarsai pemikiran baru di dalam proses interaksi di lingkungan madrasah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, *konfigurasi*, prosedur, *input*, proses atau *output* dari suatu madrasah sesuai dengan tuntutan perkembangan. Seorang kepala madrasah adalah orang yang benar-benar seorang pemimpin, seorang *innovator*, karena sangat menentukan dalam pengembangan dan kemajuan madrasah. Sedangkan selaku orang yang mengelola madrasah, kepala madrasah dituntut untuk mampu mengatur agar seluruh potensi madrasah berfungsi secara optimal. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan kepala madrasah signifikan sebagai kunci keberhasilan madrasah.¹⁵ Kualifikasi dan kapabilitas seorang pemimpin diantaranya tergambar dalam Q.S Yusuf/ 12: 55:

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۗ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ

Dengan adanya kepemimpinan yang kapabel akan berdampak bagi kemajuan madrasah. Pemimpin sangat diperlukan untuk menentukan visi dan tujuan organisasi,

¹⁵ Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan dan Permasalahannya*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada), h. vii

mengalokasikan dan memotivasi sumberdaya agar lebih kompeten, mengkoordinasikan perubahan, serta membangun pemberdayaan yang *intens* dengan pengikutnya untuk menetapkan arah yang benar atau yang paling baik.

Setiap pemimpin tidak terkecuali kepala madrasah, dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan gaya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak persuasif, sehingga bawahan bekerja disertai rasa ketakutan, ada pula pemimpin yang bergaya lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan.

Disamping peranan sebagai pemimpin, kepala madrasah juga sekaligus berperan sebagai manajer. Keterampilan manajerial seorang pemimpin akan memberikan dampak yang nyata terhadap mutu produk yang dihasilkan. Dalam hal ini mutu kepala madrasah sebagai manajer suatu lembaga pendidikan akan berdampak terhadap mutu produk pendidikan di madrasah tersebut. Kualitas pembelajaran yang terjadi di madrasah adalah ditentukan oleh sebagian kualitas keterampilan manajerial kepala madrasah dengan demikian seorang manajer bisa dikatakan ruh sebuah lembaga atau institusi.

Dari perspektif kewenangannya dalam organisasi, kepala madrasah dituntut memiliki kompetensi yang memadai dalam menciptakan iklim madrasah yang baik dan kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan di madrasah, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas di madrasah serta mengelola segala

sumber daya yang ada guna menunjang terciptanya efektifitas kerja dalam proses pencapaian tujuan pendidikan di madrasah. Selain itu kepala madrasah dituntut mampu menumbuhkan iklim bagi terciptannya partisipasi aktif seluruh elemen di madrasah.

Kepala madrasah sebagai *top manager* harus mampu berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan orang-orang sekitar baik *intern* madrasah (wakil kepala madrasah, guru, staf dan seluruh tenaga pendidik lainnya) dan juga *ekstern* madrasah (*stakeholder*, komite dan orang-orang yang berkompeten terhadap pendidikan).

Keputusan merupakan manifestasi kewenangan pimpinan yang sangat diharapkan oleh bawahan, sebab tanpa pengambilan keputusan, seluruh kegiatan bawahan menjadi tidak pasti.¹⁶ Dengan demikian, jelaslah bahwa ketidakpastian terhadap sebuah keputusan dapat mengakibatkan lemahnya fungsi pimpinan terhadap stabilitas organisasi. Kelabilan ini merupakan titik awal kehancuran suatu organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa keputusan dari seorang pimpinan menuntut dipenuhinya persyaratan profesional yang harus dimiliki. Upaya membangun keefektifan manajerial terletak pada pembekalan dimensi keterampilan teknis dan keterampilan konseptual. Oleh karena itu pengambilan keputusan memerlukan waktu yang cukup dan informasi yang utuh serta informasi tersebut diolah secara tersistem.

Pengambilan keputusan partisipatif dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik sebab sejumlah pemikiran orang diperkenalkan dalam memecahkan suatu

¹⁶ Rizky Dermawan, *Pengambilan Keputusan*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 23

masalah. Jika orang dilibatkan dalam membuat keputusan maka orang tersebut lebih suka untuk melaksanakan keputusan itu secara efektif. Prosedur partisipasi dalam pembuatan keputusan membantu penyatuan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Partisipasi dalam pembuatan keputusan bermakna bagi perkembangan individu dan bagi upaya fungsionalisasi diri, proses membangun keterampilan kelompok dan pengembangan kompetensi kepemimpinan. Barangkali, nilai yang paling besar dari keikutsertaan dalam pengambilan keputusan adalah kekuatan pengertian yang disampaikan kepada individu. Peserta membutuhkan respek dari orang lain dalam rangka aktualisasi dirinya.

Guru merupakan tulang punggung dalam kegiatan pendidikan terutama yang berkaitan dengan kegiatan proses belajar mengajar. Tanpa adanya peran guru maka proses belajar mengajar akan terganggu bahkan gagal. Oleh karena itu dalam manajemen pendidikan perananan guru dalam upaya keberhasilan pendidikan selalu ditingkatkan, kinerja atau prestasi kerja guru harus selalu ditingkatkan mengingat tantangan dunia pendidikan untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mampu bersaing di era global. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) dapat diartikan sebagai pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi dalam hal ini madrasah.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan organisasi. Tingkat keberhasilan dalam bekerja harus sesuai dengan

hukum, moral, dan etika. Standar kinerja merupakan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap segala hal yang telah dikerjakan.

Kinerja guru adalah hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang meliputi: menyusun program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi, dan analisis evaluasi. Kinerja guru merupakan aktivitas atau perilaku yang menonjol oleh para guru dalam bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan studi awal yang penulis lakukan pada kelima Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala, penulis menemukan bahwa kepala madrasah memiliki kepemimpinan yang bervariasi terutama dalam hal penerapan gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial kepala madrasah, dan pola pengambilan keputusan yang diterapkan oleh kepala madrasah. Hal ini nampaknya mempengaruhi kinerja guru di madrasah tersebut.

Sebagai contoh di MAN 1 Barito Kuala, gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan ditambah keterampilan manajerial yang tinggi (dibuktikan dengan hasil Penilaian Kinerja Kepala Madrasah/PKKM tahun 2019), menjadikan ada beberapa guru di MAN 1 Barito Kuala memperoleh nilai sangat baik dalam Penilaian Kinerja Guru (PKG) tahun 2019.

Kepemimpinan di MAN 1 Barito Kuala juga memberikan motivasi tersendiri bagi guru untuk terus meningkatkan kapasitas diri mereka, hal ini dibuktikan dengan terdapat 3 (tiga) orang guru yang telah menyelesaikan pendidikan lanjutan mereka di

jenjang strata dua (S2) dan 1 (satu) orang guru bahkan telah menyelesaikan program doctoral di Universitas Negeri Malang.

Persoalan kinerja guru menjadi penting untuk diteliti mengingat kinerja guru sangat menentukan terhadap keberhasilan pendidikan di sebuah lembaga pendidikan. Guru yang berkinerja tinggi akan berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Hal ini tentu saja berdampak langsung terhadap siswa sebagai penerima layanan pendidikan pada lembaga tersebut.

Terkait dengan kinerja guru, hal yang penting menjadi perhatian adalah proses Penilaian Kinerja Guru (PKG) itu sendiri. Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang dilakukan sesuai dengan prosedur penilaian kinerja berdasarkan ketentuan yang berlaku akan secara tepat menggambarkan tingkat kinerja guru yang bersangkutan. Sebaliknya Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang dilakukan sebagai formalitas dan sekedar memenuhi tuntutan administratif tentu tidak akan memberikan pengaruh positif bagi kualitas lembaga pendidikan secara keseluruhan.

Dari latar belakang masalah yang dikemukakan di atas maka mendorong penulis memilih judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Barito Kuala.”

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang diuraikan di atas maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Barito Kuala?
2. Apakah keterampilan manajerial kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Barito Kuala?
3. Apakah pengambilan keputusan partisipatif kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Barito Kuala?
4. Apakah gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial dan pengambilan keputusan partisipatif kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Barito Kuala?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Barito Kuala.
2. Membuktikan adanya pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Barito Kuala.
3. Membuktikan adanya pengaruh pengambilan keputusan partisipatif kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Barito Kuala.

4. Membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial, dan pengambilan keputusan partisipatif kepala madrasah secara bersama-sama terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Barito Kuala.

D. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna sebagai berikut:

1. Secara teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi keilmuan terkait gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial dan pengambilan keputusan partisipatif kepala madrasah sebagai acuan dalam rangka kinerja guru.
 - b. Memberikan informasi tentang pentingnya gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial dan pengambilan keputusan partisipatif kepala madrasah terhadap kinerja guru.
2. Secara praktis
 - a. Penelitian ini akan memberikan kontribusi bagi kepala madrasah dalam pelaksanaan kepemimpinan, keterampilan manajerial dan pengambilan keputusan yang efektif untuk meningkatkan mutu pelayanan pendidikan di madrasah.
 - b. Menjadi masukan bagi kepala madrasah tentang pentingnya gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial dan pengambilan keputusan partisipatif untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah.

- c. Bagi Kementerian Agama Kabupaten Barito Kuala, hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu acuan untuk rekrutmen kepala madrasah guna peningkatan kinerja guru di madrasah.
- d. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai rujukan dan bahan penelitian lebih lanjut, baik dengan sasaran atau fokus yang berbeda, maupun dengan sasaran yang sama dengan fokus penelitian yang lebih luas.

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian, kajian teoritik dan kerangka pemikiran, maka perlu adanya hipotesis yang merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian, hingga terbukti melalui data yang terkumpul. Hipotesis tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

Ha1: Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Barito Kuala

Ha2: Ada pengaruh yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Barito Kuala

Ha3: Ada pengaruh yang signifikan antara pengambilan keputusan partisipatif kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Barito Kuala

Ha4: Ada pengaruh yang signifikan antara pengaruh gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial, dan pengambilan keputusan partisipatif kepala

madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Barito Kuala.

F. Asumsi Penelitian

Asumsi-asumsi atau anggapan dasar penelitian dipandang sebagai landasan teori atau titik tolak pemikiran yang digunakan dalam suatu penelitian, yang mana kebenarannya diterima oleh peneliti. Selanjutnya, dikemukakan bahwa peneliti dipandang perlu merumuskan asumsi-asumsi penelitian dengan maksud: (1) Agar terdapat landasan berpijak yang kokoh bagi masalah yang sedang diteliti; (2) Mempertegas variabel-variabel yang menjadi faktor penelitian, dan (3) Berguna untuk kepentingan menentukan dan merumuskan hipotesis. Dalam merumuskan asumsi-asumsi penelitian ini ditempuh melalui telaahan berbagai konsep dan teori yang berkaitan dengan masalah penelitian. Asumsi penelitian yang dirumuskan sebagai landasan bagi penelitian ini, yaitu:

1. Setiap kepala madrasah dianggap mempunyai gaya kepemimpinan yang bervariasi, sehingga dapat dideskripsikan dan diteliti.
2. Setiap kepala madrasah dianggap mempunyai keterampilan manajerial yang bervariasi, sehingga dapat dideskripsikan dan diteliti.
3. Setiap kepala madrasah dianggap mempunyai wewenang mengambil keputusan sehingga dapat dideskripsikan dan diteliti.

G. Definisi Operasional

Ada beberapa istilah yang perlu dijelaskan dalam penelitian ini, agar tidak terjadi kerancuan dalam memahami judul yang diangkat yakni: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Barito Kuala” maka penulis merasa perlu penjelasan judul sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan. Definisi ini menggambarkan ide bahwa pemimpin melibatkan orang lain dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan adalah resiprokal terjadi diantara orang. Kepemimpinan adalah aktivitas “orang” berbeda dari administrasi tumpuk-tumpukan kertas atau aktivitas pemecahan masalah. Kepemimpinan adalah dinamis dan melibatkan penggunaan kekuatan.¹⁷

Kepemimpinan adalah proses menggerakkan manusia untuk meraih tujuan. Kepemimpinan memiliki tiga unsur: 1) Adanya tujuan yang menggerakkan manusia. 2) Adanya sekelompok orang, 3) Adanya pemimpin yang mengarahkan dan memberikan pengaruh kepada manusia.

Davis dan Newstrom sebagaimana dikutip Sudaryono berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan

¹⁷ Richard, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2003), h. 50-51

tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.¹⁸ Brooks seperti yang dikutip oleh Jamalullail Yunus menyatakan bahwa gaya kepemimpinan membicarakan tentang bagaimana cara pemimpin memperlakukan orang lain, bagaimana energi yang dimiliki oleh pemimpin itu, bagaimana pula gairah pemimpin terhadap apa yang ia yakini.¹⁹

Paul Hersey dan Kenneth Blanchard dalam Wibowo mengemukakan bahwa ada empat gaya kepemimpinan, yaitu: *Telling*, *Selling*, *Participate*, dan *Delegating*,²⁰ berdasarkan *Psycodynamic* dibagi ke dalam lima gaya, yakni: gaya paranoid, gaya kompulsif, gaya dramatik, gaya depresif, dan gaya *schizoid*.²¹

Gaya kepemimpinan adalah cara, gerak-gerik, dan sikap pemimpin yang memiliki kecakapan tertentu sebagai dampak interaktif dari faktor pribadi dan faktor situasi yang dipimpinnya dalam proses memberi pengaruh kepada orang lain dengan memprakarsai tingkah laku sosial melakukan aktivitas tertentu dalam sebuah lembaga untuk mencapai tujuan. Jadi gaya kepemimpinan yang penulis maksud dalam penelitian ini adalah cara, gerak-gerik, dan sikap kepala madrasah yang memiliki kecakapan tertentu sebagai dampak interaktif dari faktor pribadi dan faktor situasi yang dipimpinnya dalam proses memberi pengaruh kepada

¹⁸ Sudaryono, *Leaderships : Teori dan Praktik Kepemimpinan*, (Jakarta : Lentera Ilmu Cendekia, 2014), h. 200

¹⁹ Jamalullail Yunus, *Leadership Model Konsep Dasar, Dimensi Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan*, (Malang : UIN - Malang Press, 2009), h. 145

²⁰ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2014), h. 276

²¹ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), h. 67

bawahannya dengan memprakarsai tingkah laku sosial melakukan aktivitas di lingkungan madrasah untuk mencapai tujuan madrasah.

2. Keterampilan Manajerial

Keterampilan pada hakikatnya merupakan kemampuan untuk mengoperasikan suatu pekerjaan secara mudah dan cepat yang membutuhkan kemampuan dasar. Orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya.

Sedangkan, manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Banyak terdapat kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari manajemen yang berarti melatih kuda atau secara harfiah di artikan sebagai *to handle* yang berarti “mengurus, atau mengendalikan.”²² Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti “pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.”²³

Siagian mengemukakan bahwa “Manajerial *skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.”²⁴ Keterampilan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-

²² Ulbert Silalah, *Studi Tentang Ilmu Administrasi: konsep, Teori, dan Dimensi* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002). h. 135

²³ *Ibid.*

²⁴ Siagian. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 63

sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Jadi keterampilan manajerial yang peneliti maksud adalah kemampuan seorang kepala madrasah dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati.

3. Pengambilan keputusan partisipatif

Pengambilan keputusan adalah proses memilih sejumlah alternatif. Setiap administrator pendidikan harus memiliki keterampilan mengambil keputusan secara cepat, tepat, efektif, dan efisien.²⁵

Proses pembuatan keputusan merupakan serangkaian tindakan yang dimulai dari identifikasi masalah sampai pada implementasi keputusan itu sendiri. Keputusan hendaknya diambil berdasarkan pemilihan alternatif yang terbaik atau dikatakan keputusannya harus rasional dan meliputi langkah-langkah, seperti: a) mengidentifikasi masalah, b) mengidentifikasi kriteria keputusan, c) mengalokasikan bobot terhadap kriteria, d) mengembangkan alternatif, e) mengevaluasi alternatif, f) memilih alternatif terbaik.

Menurut penulis pengambilan keputusan partisipatif dalam penelitian ini adalah proses dan prosedur tindakan yang diambil oleh kepala madrasah dalam memecahkan masalah dan menciptakan kejadian-kejadian, yang dimulai dari mengidentifikasi masalah, menetapkan kriteria-kriteria pemecahan masalah, menetapkan alternatif pemecahan masalah, mengevaluasi alternatif yang telah

²⁵ Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2011), h. 392.

dipilih, memilih satu alternatif, agar dapat diambil suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan, dengan memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan/mitrakerja baik secara mental/pikiran dan emosional/perasaan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan.

4. Kinerja Guru

Kinerja merupakan perilaku atau respon yang memberi hasil serta mengacu pada apa yang dikerjakan ketika menghadapi suatu tugas (*Performance*)²⁶ Menurut T. Keke Aritonag kinerja adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.²⁷

Kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai dalam hal ini untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Kinerja seseorang akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah di tetapkan.

²⁶ Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Tim GP Press, 2010, h.

²⁷ T. Keke Aritonang dalam jurnal, *Pendidikan Penabur*, No. 04/Th.IV/Juli 2005

Yang penulis maksudkan dengan kinerja guru dalam penelitian ini adalah hasil kerja guru madrasah dalam periode tertentu jika dibandingkan dengan sasaran, standar (kompetensi, tugas, dan beban kerja) yang telah ditentukan disepakati disepakati bersama.

H. Penelitian Terdahulu

Untuk menjamin originalitas penelitian ini, maka peneliti melakukan penelusuran terhadap penelitian-penelitian terdahulu. Adapun dalam penelusuran yang dilakukan terhadap penelitian sejenis dilihat dari disiplin ilmu yang ditempuh peneliti dengan peneliti-peneliti sebelumnya maupun terhadap kemiripan-kemiripan dari tema-tema yang diangkat oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

Pertama, Penelitian yang dilakukan oleh **Muhammad Toha**²⁸ berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah, Motivasi Kerja, dan Iklim Madrasah terhadap Semangat Kerja Guru SMKN di Kabupaten Banjar", dengan jumlah sampel 109 responden. Kesimpulan dari penelitian ini adalah secara simultan atau bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar, sedangkan iklim madrasah berpengaruh secara positif dan sangat kuat terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar.

²⁸ Muhammad Toha, "Pengaruh Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, motivasi kerja, dan iklim sekolah terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar", Tesis tidak diterbitkan, Perpustakaan Program Pascasarjana IAIN Antasari, Banjarmasin, 2010).

Kedua, **Sutarjo**,²⁹ melakukan penelitian untuk tesis dengan judul “Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, dan Motivasi berprestasi terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Sekampung Udik Kabupaten Lampung Timur,” menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *ekspost facto* yaitu penelitian dilakukan sesudah perbedaan-perbedaan dalam variable bebas itu terjadi, terhadap sampel 126 orang dari 182 orang. Pengambilan jumlah subyek penelitian dilakukan dengan cara *random* atau dengan cara acak.

Hasil Uji Regresi Pengaruh Kemampuan Manajerial Terhadap Kinerja Guru sebesar 0,678. Sedangkan kemampuan manajerial memberi pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 42,8 % seperti yang tertera pada *R square*. Hasil Uji Regresi gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja guru sebesar 0,724. Sedangkan gaya kepemimpinan partisipatif memberi pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 67,5 % seperti yang tertera pada *R square*. Hasil Uji Regresi motivasi berprestasi terhadap kinerja guru sebesar 0,742. Sedangkan motivasi berprestasi memberi pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 59,4 % seperti yang tertera pada *R square*. Hasil Uji Regresi dapat dilihat bahwa kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan partisipatif, dan motivasi berprestasi secara bersama memiliki pengaruh yang positif dengan kinerja guru dengan nilai korelasi sebesar 0,834. Kemudian kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan partisipatif, dan motivasi berprestasi secara bersama juga

²⁹ Sutarjo, “Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, dan Motivasi berprestasi terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Sekampung Udik Kabupaten Lampung Timur,” (Laporan hasil penelitian program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Lampung, Lampung, 2013), h. 4-11

memberikan pengaruh terhadap kinerja guru yang ditunjukkan oleh R square sebesar 70,2 %.

*Ketiga, Ahmad Muslimin,*³⁰ melakukan penelitian berjudul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Lintang Kanan Kabupaten Empat Lawang,” dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif, jenis penelitian ini menggunakan penelitian *Ex-Post Facto* atau pengukuran sesudah kejadian. Artinya penelitian ini mengungkap data yang telah ada tanpa memberikan perlakuan atau manipulasi variabel penelitian, melainkan mengungkap fakta berdasarkan pengukuran yang telah ada pada responden.

Berdasarkan hasil terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Hal ini ditunjukkan oleh besarnya nilai uji $t = 2,080$ lebih besar jika dibandingkan dengan t tabel *alpha* 0,05 ($df = 105$) sebesar 1.98350. Hasil uji – t untuk model regresi berganda ini dapat mengestimasi kinerja guru yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Berdasarkan hasil analisis terdapat pengaruh signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru. Hal ini ditunjukkan oleh besarnya nilai uji $t = 5,142$ lebih besar jika dibandingkan dengan t tabel *alpha* 0,05 ($df = 105$) sebesar 1.98350. Hasil uji – t untuk model regresi berganda ini dapat mengestimasi kinerja guru yang ditentukan oleh kemampuan manajerial kepala sekolah.

³⁰ Ahmad Muslimin, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Lintang Kanan Kabupaten Empat Lawang,” (Laporan hasil penelitian Program Pascasarjana Manajemen Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Bengkulu, Bengkulu, 2019), h. 50-58

*Keempat, Kiswanti, Wahyudi, M.Syukri,*³¹ dengan penelitian berjudul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak,” penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *causal study*.

Hipotesis yang diuji adalah: (1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) terhadap Kinerja Guru (Y), berdasarkan hasil analisis korelasi ganda dua variabel pada kolom *Correlation Partial* diperoleh r hitung sebesar 0,636. Sedangkan harga rtabel untuk $N = 99$ dan $\alpha = 0,05$ diperoleh rtabel = 0,195. Ini berarti r hitung $>$ rtabel atau $0,636 > 0,195$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak.

Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah (X2) terhadap Kinerja Guru (Y), berdasarkan hasil analisis korelasi ganda dua variabel pada kolom *Correlation Partial* diperoleh r hitung sebesar 0,619. Sedangkan harga rtabel untuk $N = 99$ dan $\alpha = 0,05$ diperoleh rtabel = 0,195. Ini berarti r hitung $>$ rtabel atau $0,619 > 0,195$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak.

³¹ Kiswanti, Wahyudi, M.Syukri, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak,” (Laporan hasil penelitian Program Pascasarjana Manajemen Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Pontianak, 2011), h. 10-13

Kelima, Fayruzah El-Faradis,³² dalam penelitian yang berjudul : “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimien Al Islamiyah (TMI) Puteri Al Amien Prenduan Sumenep Madura,” dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional.

Dari hasil analisis data terbuka ada pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja di (TMI) Puteri Al Amien Prenduan dengan signifikansi t sebesar $0,017 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen di sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Adapun pengaruhnya bersifat positif artinya semakin tinggi kompetensi manajerial kepala sekolah semakin tinggi tingkat kinerja guru.

I. Sistematika Penulisan

Tesis ini dibagi dalam enam bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I adalah bagian pendahuluan. Pada bab ini memuat latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, definisi operasional, hipotesis penelitian, asumsi penelitian, penelitian terdahulu, dan sistematika penulisan tesis itu sendiri.

³² Fayruzah El-Faradis, “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimien Al Islamiyah (TMI) Puteri Al Amien Prenduan Sumenep Madura,” (Tesis tidak diterbitkan, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2016) h. 102

Bab II kajian pustaka. Bab ini memuat bahasan tentang kepemimpinan kepala madrasah, keterampilan manajerial kepala madrasah, dan pola pengambilan keputusan, proses pengambilan keputusan, jenis pengambilan keputusan, teori-teori pengambilan keputusan, dan kinerja.

Bab III menjelaskan metodologi penelitian. Bab ini berisi: rancangan penelitian, populasi dan sampel, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, desain pengukuran, dan teknik analisis data.

Bab IV hasil penelitian meliputi data penelitian dan pengujian hipotesis

Bab V berisi pembahasan

Bab VI penutup yang berisi kesimpulan dan saran-saran