

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Salah satu aspek terpenting dari kehidupan manusia adalah pendidikan. Pendidikan adalah bagian integral dari setiap aktivitas manusia. Demikian juga, sangat mungkin perspektif utama dalam mengembangkan lebih lanjut dukungan pemerintah individu adalah pendidikan. Pendidikan yang lebih baik meningkatkan kesejahteraan dan taraf hidup masyarakat, yang secara tidak langsung bermanfaat bagi bangsa dan negara.

Lembaga pendidikan adalah lokasi di mana berbagai kegiatan pendidikan dilakukan. Kepala madrasah bertugas menjalankan lembaga yang unik dan rumit. Sebagai kepala pendidikan, ia memainkan peran penting dan sangat penting untuk keberhasilan madrasah.<sup>1</sup>

Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 tahun 2003, yang tercantum dalam bab II pasal 3 tentang fungsi dan tujuan pendidikan nasional mengatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana guna menciptakan suasana belajar dan proses belajar sehingga siswa secara aktif mengembangkan potensi dirinya guna mempunyai kekuatan spiritual agama, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia dan keterampilan yang dibutuhkan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah*, (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2013) 246

<sup>2</sup> Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003.

Kemampuan manajerial adalah kemampuan yang digerakkan oleh bagian atas madrasah untuk melakukan kewajibannya berdasarkan keterampilan yang akan dilakukan oleh bagian atas madrasah dengan tujuan akhir untuk menangani madrasah dengan menggunakan berbagai sumber daya yang tersedia untuk dikoordinasikan untuk mencapai tujuan madrasah.

Karena kepala madrasah adalah kunci keberhasilan dalam menetapkan tujuan lembaga pendidikan, ia memiliki banyak tugas dan tanggung jawab dalam mengelola semua sumber daya pendidikan. Selain mengajar, kepala madrasah harus mampu mengelola orang lain. Kepala madrasah adalah penyelenggara yang bertugas membuat lembaga pendidikan menjadi lebih baik.

Sebagai pimpinan pendidikan kepala madrasah harus mempunyai keterampilan dasar manajerial. Kepala sekolah ialah sebagai penyelenggara yang memegang kunci untuk perbaikan dari kemajuan lembaga pendidikan. Sebab itu untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik, kepala sekolah agar mampu memahami, menguasai dan menjalankan kegiatan yang sesuai dengan tugasnya yang sebagai administrator pendidikan. Kepala sekolah menjadi pemimpin dalam mengatur kegiatan di sekolah sebagai penggerak penentu arah kebijakan.

Al-Qur'an yang membahas kepemimpinan yang bertanggung jawab terhadap madrasah dalam Q.S An-Nisa 4:58, sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Terkandung dalam buku tafsir Ibnu Katsir bahwa hal ini mencakup seluruh amanah yang wajib bagi manusia, berupa hak-hak Allah SWT terhadap para

hamba-Nya, yang semuanya adalah amanah yang diberikan tanpa pengawasan-Nya yang lain. Serta amanah yang berupa hak-hak sebagian hamba dengan hamba lainnya, seperti titipan dan selanjutnya yang kesemuanya adalah amanah yang dilakukan tanpa pengawasan saksi. Itulah yang diperintahkan Allah SWT untuk ditunaikan.<sup>3</sup> Ibnu Katsir menjelaskan dalam tafsirnya bahwa Allah SWT memerintahkan untuk menunaikan amanah kepada yang berhak menerimanya. Prinsip ini akan mendasari bagi manajer untuk melaksanakan tugas tanpa ragu-ragu dan justru akan menimbulkan perasaan penuh tanggungjawab dan dedikasi serta mengarahkan seluruh potensi yang ada pada diri mereka demi kemajuan lembaga yang dipimpinnya.

Kepala madrasah berhasil apabila memahami keberadaan madrasah sebagai suatu organisasi dan mampu melaksanakan peranan sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Madrasah sebagai pusat pendidikan formal yang memberikan pendidikan melalui pembelajaran yang berfungsi menambah ilmu pengetahuan dan kecerdasan akal yang terikat pada tata aturann formal berprogram dan bersasaran yang jelas serta mempunyai struktur kepemimpinan penyelenggaraan atau pengelolaan yang resmi.<sup>4</sup>

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala madrasah bertanggung jawab untuk mengelola proses belajar mengajar, mengkoordinasikan semua guru, mengelola siswa, mengelola sarana dan prasarana, mengatur keuangan madrasah, berkolaborasi dengan orang tua, dan mengelola layanan khusus. Sesuai dengan

---

<sup>3</sup>Abdullah, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2*, (Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2003), 336

<sup>4</sup> Afifudin, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 43.

Peraturan Menteri No. 13 tahun 2007 kepala madrasah pada dasarnya adalah pengelolanya tentang Standar Pokok menetapkan bahwa kepala sekolah harus terampil dalam manajemen. Sebagai manajer di lembaga pendidikan, kepala madrasah harus memiliki tiga jenis keterampilan manajerial berikut: kemampuan konseptual, kemampuan teknis, dan keterampilan hubungan manusia.<sup>5</sup>

Hasil dari peninjauan peneliti lakukan di MAN 3 Kota Banjarmasin (Madrasah Aliyah Negeri) yang berlokasi di kompleks mulawarman kelurahan Teluk Dalam yang mempunyai kepala madrasah yang mendapatkan tanda kehormatan presiden Republik Indonesia menganugerahkan Satyalanca tahun kerja Satya XX merupakan ungkapan rasa syukur kepada PNS yang telah bekerja dengan setia selama 20 tahun untuk menegakkan Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara, dan Pemerintah, dengan penuh pengabdian, kejujuran, kemahiran, dan disiplin. dan kepala madrasah MAN 3 Kota Banjarmasin mengikuti lomba memeriahkan hari amal bakti (HAB) kemenag RI ke-75 tahun 2021 yang mendapatkan penghargaan sebagai kepala madrasah yang berprestasi, dan mendapatkan penghargaan yang diberikan oleh Universitas Islam Negeri (UIN) Antasari Banjarmasin dalam memberikan bimbingan dan pelaksanaan praktik pengalaman lapangan mahasiswa fakultas tarbiyah dan keguruan sejak tanggal 22 Juli 2019 sampai dengan tanggal 23 September 2019. Kepala madrasah adalah seorang yang mempunyai tingkat kedudukan yang tinggi di madrasah tersebut. Maka, sangat pentingnya seorang kepala madrasah memiliki

---

<sup>5</sup> Mirihan dan Sumarsih, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah*, Jurnal Manajer Pendidikan, Vol 15 No 2, 2021, 43

keterampilan manajerial agar mampu dalam merencanakan kegiatan, mengoordinasikan dan menggerakkan rekan-rekannya dalam proses belajar mengajar agar dapat berjalan dengan optimal, dan mampu menjalin kerjasama dengan baik kepada para guru dan warga sekolah. Setelah melakukan penelitian peneliti melihat bahwa kepala MAN 3 Kota Banjarmasin berperan sebagai kepala madrasah dengan secara optimal khususnya dalam menjalin hubungan dengan para guru dan warga madrasah dikarenakan kepala madrasah dengan mudah berkomunikasi dengan para guru, warga madrasah dan lembaga pendidikan lainnya. Hal ini dapat dilihat dengan bersaing dengan madrasah lain di sekitarnya dan mempunyai peningkatan jumlah peserta didik setiap tahunnya, mengirim perwakilan beberapa peserta didik dalam mengikuti berbagai perlombaan tingkat SMA maupun tingkat kota, dan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi dan teladan, ini merupakan keterampilan manajerial kepala madrasah. Karena seorang manajer madrasah yang bertanggung jawab dan yakin bahwa kegiatan-kegiatan yang terjadi di madrasah adalah menggarap rencana dengan optimal lalu mengerjakannya dengan optimal. Permasalahan kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan manajerial dalam memajukan MAN 3 Kota Banjarmasin ini masih kurang dalam menguasai peralatan seperti printer, masih belum ahli dalam merencanakan strategi kegiatan madrasah, masih kurang dalam membuat laporan pertanggung jawaban karena kepala madrasah selalu meminta bantuan kepada para guru, dan kepala madrasah juga jarang dalam melakukan evaluasi kinerja guru dan pengawasan dalam belajar mengajar, maka itu dapat mempengaruhi dalam memajukan lembaga pendidikannya. Setelah mengetahui apa

yang dilakukan kepala madrasah dalam memajukan MAN 3 Kota Banjarmasin, maka peneliti tertarik dengan keterampilan manajerial kepala madrasah di MAN 3 Kota Banjarmasin. Peneliti ingin mempelajari lebih lanjut dan mendalami keterampilan manajerial kepala madrasah dalam memajukan MAN 3 Kota Banjarmasin berdasarkan latar belakang.

## **B. Definisi Operasional**

Peneliti memberikan definisi operasional dan batasan ruang lingkup masalah untuk mengklarifikasi beberapa istilah yang digunakan dalam penelitian ini. Istilah-istilah berikut digunakan dalam judul:

### **1. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Memajukan Lembaga Pendidikan.**

Kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi sesuai dengan kompetensi yang telah ditentukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan disebut sebagai keterampilan manajerial. Kemampuan manajerial ini diperlukan bagi pendidik untuk memenuhi tanggung jawab mereka sebagai manajer.<sup>6</sup>

Jabatan dan wewenang tertinggi di sekolah adalah kepala madrasah. Untuk dapat memosisikan diri sebagai bagian dari arah perubahan di lembaga pendidikan ini, kepala madrasah harus memikul tanggung jawab.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Ahmad Munawir, dkk, *Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Human Relations di MTs Negeri 2 Banyuwangi*, Al-Haytham: Jurnal Pendidikan Islam, Vol 1 No 1, 2022, 15.

<sup>7</sup> Melinda Elfina Rahmawaty dan Karwanto, *Strategi Kepala Sekolah dalam Upaya Memotivasi Minat Membaca Buku diGital Siswa*, Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidika, Vol 9 No 1, 2021, 19.

Kepemimpinan madrasah merupakan proses membimbing dan memotivasi bakat dan semangat guru, peserta didik dan orangtua guna mencapai tujuan pendidikan yang dicapai. Dalam usaha guna memenuhi keinginan tersebut, kepala madrasah sebagai pemimpin di lingkungan madrasah hendaknya menggunakan keterampilan dan kecerdasannya dengan memanfaatkan lingkungan dan potensi yang ada pada madrasah yang dipimpinnya. Untuk menjalankan madrasah sebagaimana yang diinginkan, maka kepala madrasah sudah seharusnya mempunyai keterampilan kepala madrasah yang telah ditetapkan.<sup>8</sup> Diharapkan seorang kepala madrasah mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi pendidik karena pendidik akan melaksanakan tugasnya dengan baik jika merasa aman dan nyaman dalam bekerja. Kepala madrasah harus memiliki tiga sub-keterampilan untuk menjalankan kemampuan manajerial.; 1) keterampilan konseptual untuk menentukan strategi, membuat program, membuat dan menggabungkan kepentingan, dan kegiatan dalam organisasi; 2) keterampilan teknis untuk melaksanakan prosedur, dan pengetahuan; 3) keterampilan hubungan manusia untuk melakukan koordinasi dan berkomunikasi dengan yang lain, mempererat hubungan dengan warga sekolah dan membangun kelompok kerja yang mendukung, membimbing dan mengarahkan pendidik dan tenaga kependidikan dengan baik, memberikan motivasi atau semangat kepada guru.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Sri Rahmi, *Kepala Sekolah & Guru Profesional*, (Banda Aceh: Lembaga Naskah Aceh & Pascasarjana UIN Ar-Raniry, 2018), Cet 1, 43-44

<sup>9</sup> Yolanda Tasya Islamaya dan Karwanto, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19*, Jurnal: Inspirasi Manajemen Pendidikan, Vol 9 No 5, 2021, 129

Upaya untuk menjamin dan memajukan lembaga pendidikan sulit untuk dipisahkan dari manajemen mutu. Memberikan pelayanan yang sesuai, semua fungsi manajemen harus dijalankan semaksimal, bahkan lebih dari sebelumnya yang sudah ditentukan. Faktor yang mempengaruhi dalam memajukan lembaga pendidikan dilihat dari kurikulum, media atau peralatan pembelajaran, proses pengajaran, dan penggunaan fasilitas di madrasah. Dengan demikian, kepala madrasah wajib memiliki kapabilitas personal yang unggul supaya dapat menjadi panutan bagi para guru serta peserta didik. Kepala madrasah juga wajib memiliki keterampilan manajerial yang unggul untuk mengatur dan membimbing para guru dan staf selama di madrasah.<sup>10</sup>

### **C. Fokus Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan sebelumnya, fokus penelitian ini adalah pada kemampuan manajerial kepala madrasah di MAN 3 Kota Banjarmasin. Berikut ini akan menjadi sub-fokus yang menarik untuk penelitian:

1. Keterampilan manajerial kepala madrasah dalam memajukan MAN 3 Kota Banjarmasin.

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini untuk;

---

<sup>10</sup> Muhamad Farizal, dkk, *Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Madrasah Sendangsari Pajangan Bantul*, Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar Islam, Vol 3, No 1, 2021, 41.



1. Mengetahui dan mendeskripsikan keterampilan manajerial kepala madrasah dalam memajukan MAN 3 Kota Banjarmasin.

#### **E. Signifikansi Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan baik untuk sekarang maupun digunakan untuk kedepannya. Ada dua bagian kegunaan pada penelitian ini, sebagai berikut:

##### **1. Secara Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pengembangan teori keterampilan manajerial kepala madrasah dalam memajukan lembaga pendidikan.

##### **2. Secara Praktis**

Secara praktis penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

- a. Kepala madrasah, diharapkan mampu dijadikan sebagai acuan dalam menjalankan keterampilan manajerial dalam memajukan MAN 3 Kota Banjarmasin.
- b. Guru-guru sebagai masukan untuk memberi pengetahuan tentang sejauh mana kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan manajerial dalam memajukan lembaga pendidikan.
- c. Peneliti lainnya sebagai referensi tentang keterampilan manajerial kepala madrasah dalam memajukan lembaga pendidikan.

## F. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Ternyata sejumlah penelitian sebelumnya yang relevan tersedia berdasarkan penelitian yang perlu dilakukan keterampilan manajerial kepala madrasah atau sekolah, sebagai berikut:

1. Faida Vika Biddin (2018) dengan judul “Keterampilan Manajerial Ri’ayat Al-Talibat dalam Membentuk Karakteristik Disiplin Pondok Modern Arrisalah Slahung Ponogoro. Jenis penelitian yang digunakan metode penelitian kualitatif. Hasil penelitian terdahulu ini menunjukkan bahwa: 1) *Ri’ayat al Thalibat* adalah anggota staf yang bertugas mengatur jadwal harian dan membuat aturan yang harus diikuti siswa, 2) Upaya yang dilakukan *Ri’ayat al Thalibat* untuk membentuk karakter disiplin mahasiswi sejalan dengan kemampuan manajerial yang harus dimiliki seorang manajer, 3) Karena kemampuan manajerial *Ri’ayat al Thalibat*, maka mahasiswa mampu mengendalikan diri dan menghindari pelanggaran aturan, mengembangkan karakter disiplin mahasiswa Arrisalah.<sup>11</sup> Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis ialah keterampilan manajerial, sedangkan perbedaannya ialah objek yang diteliti pada penelitian ini pada fokus penelitiannya *Ri’ayat al Thalibat* dalam membentuk karakter disiplin santriwati sedangkan penelitian meneliti berfokus pada keterampilan manajerial kepala madrasah dalam memajukan lembaga pendidikan.

---

<sup>11</sup> Faida Vika Biddin, “Keterampilan Manajerial Ri’ayat Al Talibat dalam Membentuk Karakter Disiplin Santriwati Pondok Modern Arrisalah Slahung Ponorogo”, (Ponorogo, IAIN Ponorogo, 2018)

2. Muhammad Akli (2014) dengan judul “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Mempertahankan Eksistensi MTS Nahdhatul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah”. Jenis penelitian yang digunakannya ialah metode penelitian kualitatif dalam rancangan studi kasus. Menurut temuan penelitian ini, kepala madrasah secara teknis memiliki kemampuan untuk menjalankan lembaga, memanfaatkan sarana dan prasarananya, membuat laporan tentang tanggung jawab keuangan, dan mengelola ruang.<sup>12</sup> Persamaan dalam penelitian ialah keterampilan manajerial kepala madrasah. Perbedaannya ialah penelitian ini berfokus pada mempertahankan eksistensi, sedangkan penelitian peneliti fokus pada keterampilan manajerial kepala madrasah dalam memajukan lembaga pendidikan.
3. Jeka Sukma Citra (2018) dengan judul “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Mutu Pembelajaran di MTs Nurul Hidayah Kecamatan Semaka Kabupaten Tanggamus”. Pendekatan kualitatif dan deskriptif untuk penelitian yang digunakan. Penelitian ini menemukan bahwa kepala madrasah memiliki keterampilan teknis dengan menguasai teknik kepala madrasah berbekal pengalaman sebelumnya sebagai kepala madrasah dengan memanfaatkan peralatan yang digunakan dalam proses pembelajaran, seperti LCD, kepala madrasah harus memiliki keterampilan hubungan manusia untuk selalu berinteraksi dan berkomunikasi dengan guru dan sering melakukan salam sehari-hari. Kepala Madrasah juga harus memiliki kemampuan konseptual

---

<sup>12</sup>Muhammad Akil, “*Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Mempertahankan Eksistensi MTS Nahdhatul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah*”, (Banjarmasin: IAIN Antasari, 2014).

untuk menganalisis suatu masalah dengan menggunakan berbagai saran yang ada sehingga Kepala Madrasah dapat memilih saran yang tepat untuk menyelesaikan suatu masalah.<sup>13</sup> Subjek persamaan penelitian ini adalah kemampuan manajerial kepala madrasah, yang akan diteliti. Sementara persamaan penelitian ini lebih berfokus pada keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengelola kualitas pembelajaran, penelitian peneliti berfokus pada keterampilan manajerial kepala madrasah dalam memajukan lembaga pendidikan.

4. Nur Ratna Dyah (2019) dengan judul “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dasar (Studi Kasus di SD Inpres Rappokalling II Kota Makassar)”. Jenis dan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini ialah bahwa kepala SD Inpres Rappokalling II Kota Makassar telah mempunyai keterampilan manajerial, dilihat dari kepala sekolah yang telah memenuhi beberapa aspek yang berkaitan dengan terpenuhinya keterampilan konseptual, keterampilan teknis, dan keterampilan hubungan manusia.<sup>14</sup> Persamaan dari penelitian ini ialah keterampilan manajerial kepala sekolah yang menjadi subjeknya. Perbedaan dari penelitian ini dengan peneliti adalah penelitian ini lebih berfokus pada gambaran keterampilan manajerial kepala sekolah, sedangkan peneliti lebih

---

<sup>13</sup> Jeka Sukma Citra, *Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Mutu Pembelajaran di MTs Nurul Hidayah Kecamatan Semaka Kabupaten Tanggamus*, (Lampung: UIN Raden Intan, 2018)

<sup>14</sup> Nur Ratna Dyah, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dasar (Studi Kasus di SD Inpres Rappokalling II Kota Makassar)*, (Makassar: Universitas Negeri Makassar, 2019)

berfokus pada keterampilan manajerial kepala madrasah dalam memajukan lembaga pendidikan.

5. Ummu Hayani (2019) dengan judul “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Islam Azizi Medan”. Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini yang dilihat dari simpulannya, yaitu: 1) manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan meliputi perencanaan kegiatan, memimpin guru dan staf, pengelolaan sarana prasarana dengan baik, penciptaan budaya iklim kerja yang kondusif. 2) kepala sekolah sudah melaksanakan peran manajerialnya yang mencakup, peran interpersonal yaitu kepala sekolah telah melakukan penyusunan rancangan kegiatan madrasah dengan memperhatikan pertimbangan komite sekolah dan di sahkan oleh dinas pendidikan/kota, peran informasional yaitu kepala sekolah telah mensosialisasikan visi, misi, tujuan sekolah dengan semua warga sekolah dapat mengakses laporan keuangan sekolah secara transparan dan akuntabel, dan peran decisional yaitu kepala sekolah telah melakukan evaluasi pendayagunaan tenaga kependidikan pada setiap akhir semester, melaksanakan pengelolaan sekolah dengan efektif dan efisien guna meningkatkan kinerja guru dan melaksanakan kegiatan sekolah dengan tahapan yang tepat.<sup>15</sup> Persamaan pada penelitian ini dengan peneliti adalah sama membahas keterampilan manajerial kepala sekolah. Perbedaan penelitian ini dengan peneliti adalah

---

<sup>15</sup> Ummu Hayani, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Islam Azizi Medan*, (Sumatera Utara: UIN Sumatera Utara, 2019)

penelitian ini lebih berfokus pada keterampilan manajerial kepala sekolah, peran manajerial kepala sekolah, dan faktor penghambat dan pendukung manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, sedangkan peneliti lebih berfokus pada keterampilan manajerial kepala madrasah dalam memajukan lembaga pendidikan.

#### **G. Sistematika Penulisan**

Penulis akan menggunakan sistematika penulisan berikut dalam kombinasi komplementer di masing-masing dari lima bab yang membentuk sistematika untuk menulis penelitian ini. Masing-masing bab ini menunjukkan titik fokus yang berbeda, sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan. Latar belakang, definisi operasional, fokus penelitian, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, penelitian sebelumnya yang relevan, dan sistematika penulisan semuanya termasuk dalam bab ini.

Bab II Kajian Teori dan Kerangka Pikir. Bab ini yang terdiri dari kajian teori dan kerangka pikir.

Bab III Metode Penelitian. Bab ini terdiri dari jenis dan pendekatan penelitian, *setting* penelitian, partisipan penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, teknik analisis data, dan teknik validitas dan keabsahan data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan. Bab ini yang terdiri dari hasil penelitian dan pembahasan.

Bab V Penutup. Bab ini terdiri dari simpulan dan saran.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Pengertian Keterampilan Manajerial**

Secara etimologi, kata bahasa Inggris *skill* berarti pengetahuan dan kemampuan. Kapasitas untuk melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi dan hasil pekerjaan dapat diteliti dalam hal keterampilan.<sup>16</sup>

Untuk menafsirkan keterampilan manajerial sebagai keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin untuk merencanakan, mengatur, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan upaya anggota organisasi dan sumber dayanya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>17</sup>

Kemampuan seorang pemimpin untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu di lembaga yang dipimpinnya agar memperoleh hasil yang bermanfaat dalam rangka mencapai tujuan lembaga dikenal dengan istilah keterampilan manajerial. Seorang manajer harus memiliki keterampilan untuk melakukan fungsi manajemen yang diperlukan.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Jamaluddin Iskandar, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah*, Jurnal: Idaarah, Vol 1 No 1, 2017.

<sup>17</sup> Ani Kuspini, *Manajemen Pendidikan*, (Jawa Barat: LovRinz Publishing, 2019), Cet 1, 99.

<sup>18</sup> Maimun, “*Managerial Skill of School Principals in Developing Religious Culture*”, *Islamic Research Journal*, Vol 13 No 2, 2017, 180.

## 2. Kepala Madrasah

Seorang kepala madrasah adalah guru fungsional yang akan diberi tanggung jawab memimpin madrasah dimana guru yang mengajar dan siswa yang menerima pelajaran akan berkomunikasi. Kepala madrasah memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan, termasuk mengawasi tenaga kependidikan. Jika tujuan terpenuhi secara konsisten dan akurat, maka madrasah telah berhasil.<sup>19</sup>

Jabatan tertinggi dalam organisasi madrasah adalah kepala, yaitu pemimpin pendidikan. Salah satu aspek pendidikan yang memiliki dampak terbesar dalam peningkatan standar pendidikan adalah kepala madrasah.<sup>20</sup>

Kepala madrasah yang berhasil apabila kepala madrasah ini memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan uni, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Sebagai pemimpin formal, kepala madrasah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan kearah pencapaiannya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun pencapaian iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Murni, "Kepemimpinan Kepala Madrasah di Lembaga Pendidikan Islam", Mudarrisuna, Vol 10 No 3, 2020, 451

<sup>20</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 24.

<sup>21</sup> Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Sukses Offset, 2013), Cet 1, 138-139



Jadi kepala madrasah adalah seorang guru yang memiliki kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat di dayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

### **3. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah**

Keterampilan manajerial kepala madrasah yang harus dipunyai oleh setiap kepala madrasah yang menunjukkan bahwa ini sangat dibutuhkan disetiap lembaga pendidikan, karena ujung tombak dari sebuah lembaga pendidikan adalah keterampilan manajerial pemimpinnya.<sup>22</sup>

Menurut Gary Yukl, seorang pemimpin harus memiliki tiga keterampilan manajerial dasar berikut:

#### **1) Keterampilan Konseptual**

Keterampilan konseptual merupakan kemampuan berpikir logis, rasional, kemahiran dalam merencanakan konsep, kreativitas, dan pemecahan masalah. Keterampilan konseptual ini merupakan kemampuan yang mengorganisasikan pemikiran, memahami berbagai teori dalam bidangnya, mengambil tindakan dan kecenderungan dalam kemampuan teoritis yang dibutuhkan. Keterampilan ini agar pemimpin melihat organisasinya secara keseluruhan, memahami semua elemen organisasi yang saling berkaitan dan mengantisipasi segala bentuk perubahan yang dapat terjadi di setiap bagian yang berkaitan dengan kinerja organisasi.

---

<sup>22</sup> Kausara Usman, dkk, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MAN 1 Takengon*, Jurnal: Administrasi Pendidikan, Vol 4, No 3, 2016, 32

## **2) Keterampilan Teknis**

Keterampilan teknis merupakan kemampuan dalam metode, prosedur, proses, dan teknik dalam melakukan kegiatan khusus, serta kemampuan mengoperasikan peralatan dan perangkat yang relevan dengan kegiatan tersebut. Kemampuan teknis ini memungkinkan terselenggaranya mekanisme yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas tertentu. Seorang manajer yang mengawasi pekerjaan bawahannya memerlukan pengetahuan yang luas tentang kemampuan dalam teknis tersebut dan peralatan yang digunakan oleh bawahan untuk melakukan pekerjaan.

## **3) Keterampilan Hubungan Manusia**

Keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan dalam menjalin hubungan dengan orang lain. Kemampuan hubungan manusia merupakan kemampuan yang mencakup dalam pengetahuan tentang perilaku manusia dan hubungan antara satu orang dengan orang lain, keterampilan dalam memahami perasaan, sikap, dan motivasi, keterampilan dalam berkomunikasi dengan jelas dan persuasif. Kemampuan ini jadi kewenangannya seorang kepala madrasah dalam melaksanakan interaksi dengan warga madrasah serta terciptanya lingkungan kerja yang nyaman.<sup>23</sup>

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah sebagai seorang pemimpin di madrasah harus mempunyai keterampilan manajerial dan mampu dalam

---

<sup>23</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (New York: University of Albany, 2013), 144-150

menjalankan keterampilan manajerial dengan optimal sehingga dapat memajukan lembaga pendidikannya.

#### **4. Memajukan Lembaga Pendidikan**

Lembaga pendidikan merupakan suatu instansi baik itu negeri maupun swasta yang melaksanakan kegiatan mendidik atau penyelenggara usaha pendidikan. Lembaga pendidikan di Indonesia tidak hanya lembaga formal sekolah, namun juga mencakup lembaga pendidikan seperti kursus privat maupun kursus pelatihan yang mengadakan kegiatan pendidikan sebab setiap lembaga pendidikan di Indonesia mempunyai tujuan, kurikulum dan lulusan yang berbeda-beda.<sup>24</sup>

Memajukan lembaga pendidikan harus bertumpu pada peningkatan kualitas pendidikan untuk secara terus-menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam konteks memajukan lembaga pendidikan yang berkualitas, kepala madrasah harus mempunyai karakteristik pribadi yang dapat beradaptasi dengan situasi, peka terhadap lingkungan sosial, ambisius serta berorientasi pada hasil, tegas, dapat bekerja sama, menyakinkan, mandiri, mampu mempengaruhi orang lain, tekun, percaya diri, dan memikul tanggung jawab. Dalam memajukan pendidikan mempersyaratkan integrasi dari berbagai faktor yang dapat diintegrasikan, yaitu pelanggan, kepemimpinan, tim, proses, dan struktur.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Amiruddin Tumanggor, dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Penerbit K-Media, 2021), Cet 1, 20

<sup>25</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 278

Dalam memajukan suatu pendidikan dapat dipengaruhi oleh faktor input pendidikan dan faktor proses manajemen pendidikan. Input pendidikan merupakan segala sesuatu yang harus tersedia sebab diperlukan untuk berlangsungnya proses. Input pendidikan terdiri dari seluruh sumber daya madrasah yang ada. Sumber daya madrasah terdiri dari orang, dana, sarana dan prasarana, serta peraturan. Faktor input pendidikan yang mempengaruhi kualitas pendidikan guna memajukan lembaga pendidikan, sebagai berikut:

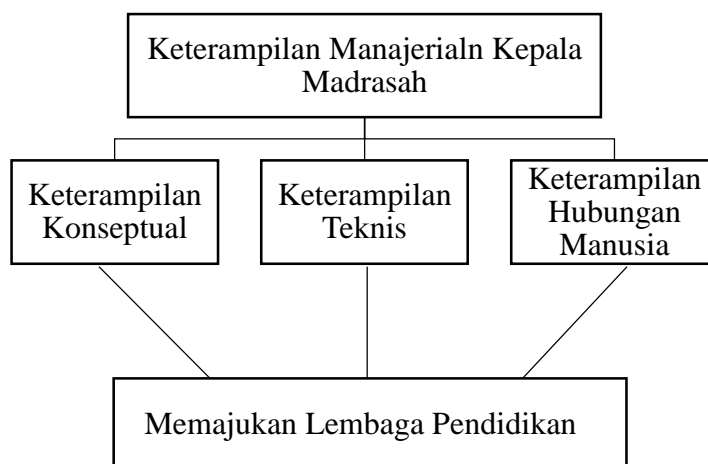
1. Sumber daya madrasah sebagai pengelola madrasah yang terdiri dari:
  - a. Kepala madrasah
  - b. Guru
  - c. Tenaga administrasi
2. Sarana dan prasarana, proses pembelajaran tidak hanya komponen guru, peserta didik dan kurikulum saja, akan tetapi sarana dan prasarana pendidikan ini sudah menjadi suatu keharusan dalam mencapai keberhasilan pembelajaran.  
  
Sarana dan prasarana pendidikan merupakan media belajar atau alat bantu yang pada hakikatnya akan lebih mengefektifkan komunikasi dan interaksi antara guru dan siswa dalam proses pendidikan.
3. Kesiswaan, sebagai peserta didik adalah salah satu input yang turut menentukan keberhasilan proses pendidikan. Penerimaan peserta didik didasarkan atas kriteria yang jelas.
4. Keuangan (Anggaran Pembiayaan), salah satu faktor yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan kualitas dan kesesuaian pendidikan adalah anggaran pendidikan yang memadai. Madrasah harus mempunyai dana yang

cukup untuk menyelenggarakan pendidikan. Oleh sebab itu dana pendidikan madrasah harus dikelola dengan efisien.

5. Kurikulum, salah satu aplikasi atau penerapan metode pendidikan ialah kurikulum pendidikan. Kurikulum ini merupakan komponen substansi yang utama di madrasah. Prinsip dasar dari adanya kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik dengan tolak ukur pencapaian tujuan peserta didik dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menyempurnakan strategi pembelajarannya.<sup>26</sup>

## B. Kerangka Pikir

Berdasarkan teori yang telah diuraikan, kepala madrasah merupakan pemimpin yang harus memiliki keterampilan manajerial untuk memajukan lembaga pendidikan.



Skema. 2.1 Kerangka Pikir Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Memajukan Lembaga Pendidikan

<sup>26</sup> Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 100-101.