

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### a. Kompetensi guru

###### 1) Pengertian Kompetensi guru

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia<sup>1</sup> pengertian kompetensi merupakan kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan/memutuskan sesuatu. Dapat diartikan pula diartikan sebagai kemampuan menguasai gramatika suatu bahasa secara abstrak/batiniah. Kompetensi merupakan kemampuan yang memadai untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang didapat melalui jalur pendidikan dan latihan<sup>2</sup>.

Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak<sup>3</sup>. Kompetensi pendidik dapat diartikan sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, ketrampilan sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk membantu ataupun menunjang keberhasilan dalam mengajar<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Pustaka, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Balai Pustaka, 2008).

<sup>2</sup> Indah Susilowati, Himawan Arif Sutanto, and Reni Daharti, "Strategi Peningkatan Kompetensi Guru Dengan Pendekatan Analysis Hierarchy Process," *JEJAK: Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan* 6, no. 1 (2013): 80–92, <https://doi.org/10.15294/jejak.v6i1.3750>.

<sup>3</sup> Enco Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, Dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003).

<sup>4</sup> Cut Fitriani, Murniati Ar, and Nasir Usman, "Kompetensi Profesional Guru Dalam Pengelolaan Pembelajaran Di MTs. Muhammadiyah Banda Aceh," *Jurnal Administrasi Pendidikan : Program Pascasarjana Unsyiah* 5, no. 2 (2017): 88–95.

Stephen P. Becker dan Jack Gordon Gordon mengemukakan beberapa unsur atau elemen yang terkandung dalam konsep kompetensi, seperti yang dikutip oleh Mulyasa sebagai berikut:

- a) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran di bidang kognitif. Misalnya, seorang pendidik mengetahui cara mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh peserta didik dalam melaksanakan proses pembelajaran.
- b) Pengertian (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki siswa. Misalnya, seorang pendidik yang akan melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik anak didik agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan efektif dan efisien.
- c) Keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan individu untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan pendidik dalam membuat atau memilih media belajar atau alat peraga untuk menunjang proses belajar anak didik dan memudahkan anak didik dalam memahami materi yang diberikan oleh guru.
- d) Nilai (*value*), yaitu suatu norma yang telah diyakini atau secara psikologis telah menyatu dalam diri individu. Misalnya, standar perilaku dan sikap yang dimiliki oleh seorang pendidik

dalam pembelajaran, seperti kejujuran, kedisiplinan, kesabaran, dan lain-lain.

- e) Minat (*interest*), yaitu keadaan yang mendasari motivasi individu, keinginan yang berkelanjutan, dan orientasi psikologis. Misalnya, seorang pendidik yang baik selalu tertarik kepada anak didik dalam hal membina dan memotivasi mereka supaya dapat belajar sebagaimana yang diharapkan.<sup>5</sup>

## 2) Pengertian kompetensi kepribadian guru

Dalam Undang-undang guru dan dosen<sup>6</sup> yang dikutip oleh Muallimul, kompetensi kepribadian pendidik adalah kompetensi yang berkaitan dengan pribadi seseorang guru yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.<sup>7</sup> Penjelasan kompetensi yang dijelaskan oleh Undang-undang guru dan dosen merupakan indikator-indikator kepribadian seseorang. Kepribadian itu sendiri sebenarnya abstrak, yang dapat dilihat atau diketahui hanyalah indikatornya. Kepribadian ini sesungguhnya abstrak, sukar dilihat secara nyata, yang dapat dilihat atau diketahui hanyalah indikator dari kepribadian itu sendiri. Kepribadian pendidik dapat dilihat melalui penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian, dan cara bagaimana seorang pendidik menghadapi persoalan.

## 3) Indikator kompetensi kepribadian guru

<sup>5</sup> Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, Dan Implementasi*.

<sup>6</sup> *Undang-Undang Guru Dan Dosen* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006).

<sup>7</sup> Muallimul Huda, "Kompetensi Kepribadian Guru Dan Motivasi Belajar Siswa (Studi Korelasi Pada Mata Pelajaran Pai)," *Jurnal Penelitian* 11, no. 2 (2017): 237–66, <https://doi.org/10.21043/jupe.v11i2.3170>.

Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kepribadian menurut Witherington ialah seluruh tingkah laku seseorang yang diintegrasikan, sebagaimana yang tampak pada orang lain. Kepribadian ini bukan hanya yang melekat pada diri seseorang, tetapi lebih merupakan hasil daripada suatu pertumbuhan yang dalam suatu lingkungan kultural. Syaiful Bahri Djamarah mengemukakan bahwa kepribadian adalah keseluruhan dari individu yang terdiri dari unsur psikis dan fisik.<sup>8</sup>

Untuk melihat apakah seorang pendidik dikatakan profesional atau tidak, dapat dilihat dari dua perspektif. *Pertama*, dilihat dari tingkat pendidikan minimal dari tingkat pendidikan untuk jenjang sekolah tempat dia menjadi pendidik. *Kedua*, penguasaan pendidik terhadap materi bahan ajar, mengelola kelas, mengelola proses pembelajaran, pengelolaan siswa, dan melakukan tugas-tugas bimbingan dan lain-lain.

Adapun sifat-sifat yang menggambarkan kompetensi kepribadian pendidik, antara lain:

- (a) Kemantapan dan integritas pribadi.
- (b) Berpikir alternatif.
- (c) Adil, jujur dan objektif.
- (d) Berdisiplin dalam melaksanakan tugas.

---

<sup>8</sup>Siti Suwadah Rimang, 2011, *Meraih Predikat Pendidik dan Dosen Paripurna*, Bandung: Alfabeta, hlm. 37

- (e) Ulet dan tekun bekerja.
- (f) Berupaya memperoleh hasil kerja yang sebaik-baiknya.
- (g) Simpatik. dan menarik, luwes, bijaksana dan sederhana dalam bertindak.
- (h) Bersifat terbuka.
- (i) Kreatif.
- (j) Berwibawa.<sup>9</sup>

Menurut Permendiknas No. 16 tahun 2007 tentang Standard Kualifikasi dan Kompetensi pendidik Madrasah Ibtidaiyah, Kompetensi kepribadian adalah kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pribadi pendidik itu sendiri yang kelak harus memiliki nilai-nilai luhur sehingga terpencah dalam perilaku sehari-hari. Kompetensi ini meliputi:

- (a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia, meliputi:
  - (1) Menghargai peserta didik tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat-istiadat, daerah asal, dan gender.
  - (2) Bersikap sesuai dengan norma agama yang dianut, hukum dan sosial yang berlaku dalam masyarakat, dan kebudayaan nasional Indonesia yang beragam.

---

<sup>9</sup> Cece Wijaya dan A. Tabrani Rusyan, 1994, *Kemampuan Dasar Pendidik dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung : Remaja Rosdakarya, hlm. 14

- (b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat, meliputi:
- (1) Berperilaku jujur, tegas, dan manusiawi.
  - (2) Berperilaku yang mencerminkan ketakwaan dan akhlak mulia.
  - (3) Berperilaku yang dapat diteladan oleh peserta didik dan anggota masyarakat di sekitarnya.
- (c) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, meliputi:
- (1) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil.
  - (2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, arif, dan berwibawa.
- (d) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi pendidik, dan rasa percaya diri, meliputi:
- (1) Menunjukkan etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi.
  - (2) Bangga menjadi pendidik dan percaya pada diri sendiri.
  - (3) Bekerja mandiri secara profesional.
- (e) Menjunjung tinggi kode etik profesi pendidik, meliputi:

- (1) Memahami kode etik profesi pendidik.
- (2) Menerapkan kode etik profesi pendidik.
- (3) Berperilaku sesuai dengan kode etik profesi pendidik.

## **b. Manajemen Kepala Madrasah**

### **1) Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Manajemen menurut Malayu S. P. Hasibuan adalah aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.<sup>10</sup>

Manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Istilah manajemen biasanya dikenal dengan ilmu ekonomi, yang memfokuskan pada profit (keuntungan) dan komoditas komersial. Seorang manajer adalah orang yang menggunakan wewenang dengan kebijaksanaan

<sup>10</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006).

organisasi/perusahaan untuk menggerakkan staf atau bawahannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena itu, seorang manajer bertugas untuk mengelola sumber daya fisik, yang berupa capital (modal), *human skills*, (keterampilan-keterampilan manusia, raw material (bahan mentah), dan *technology*, agar dapat melahirkan produktivitas, efisiensi, tepat waktu, (sesuai dengan rencana kerja), dan kualitas.<sup>11</sup>

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai suatu tujuan secara efisien dan efektif. Bahwa pengertian manajemen adalah “ Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasi, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan”<sup>12</sup>

Manajemen menjadi sangat penting artinya dari segala aspek kehidupan. Oleh karena itu manajemen menjadi icon yang urgen baik secara individual maupun secara kelompok. Para ilmuwan bermacam-macam dalam mendefinisikan manajemen walau esensinya bermuara pada satu titik temu. Pengertian manajemen yang paling sederhana adalah “seni memperoleh hasil melalui berbagai kegiatan yang dilakukan oleh orang lain. Manajemen ialah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada

---

<sup>11</sup> George R. Terry, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung: PT Alumni, 2006).

<sup>12</sup> Siswanto H.B, *Pengantar Manajemen* (Bandung: Bumi Aksara, 2005).



orang-orang yang telah diorganisasi dalam kelompok-kelompok formal yang mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian diatas, kita bisa memetakan pengertian manajemen kepada tiga hal, yaitu : **Pertama**, manajemen sebagai ilmu pengetahuan bahwa manajemen memerlukan ilmu pengetahuan. **Kedua**, manajemen sebagai seni dimana manajer harus memiliki seni atau keterampilan *manage*. **Ketiga**, manajemen sebagai profesi, bahwa manajer yang profesional bisa *manage* secara efektif dan efisien.

Firman Allah SWT dalam surah Ash Shaff (61:4):

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ

*Artinya: "Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dalam dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh" <sup>13</sup>*

Firman Allah SWT dalam surah Al Mu'minin (23:8) :

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

*Artinya: "Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya". <sup>14</sup>*

Dari dua ayat Al-Qur'an diatas tadi kita dapat mengambil kesimpulan bahwa Al-Qur'an adalah sumber dari seluruh sumber ilmu pengetahuan, bahkan ilmu yang baru berkembang akhir-akhir ini sudah tertera dalam Al-Qur'an dan diterapkan oleh Rasulullah SAW sejak dahulu kala. Sehingga bentuk penerapan Manajemen atau manajemen yang bersifat Islami sudah ada sejak zaman pemerintahan Rasulullah SAW.

<sup>13</sup> Kementerian Agama RI, *Ummul Mukmin Al-Qur'an Dan Terjemahan* (Jakarta: Wali Oasis, Terract Reeinden, 2010).

<sup>14</sup> Kementerian Agama RI.

Dalam proses pelaksanaannya, manajemen mempunyai tugas-tugas khusus yang harus dilaksanakan. Tugas-tugas itulah yang biasa disebut sebagai fungsi-fungsi manajemen. Menurut Terry terdapat empat fungsi manajemen, yang dalam dunia manajemen dikenal sebagai POAC, yaitu *Planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actualling* (penggerakan/pengarahan) dan *controlling* (pengawasan).<sup>15</sup>

a) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendakinya, serta pemantauan dan penilaiannya atau hasil pelaksanaannya yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.<sup>16</sup>

Dalam penyusunan perencanaan hendaknya tercakup apa (*what*), yang dilakukan, bagaimana (*how*), cara melaksankannya, kapan (*when*) pelaksanaannya, dan siapa (*who*), yang bertanggung jawab, dan berapa anggaran yang diperlukan. Dengan demikian, perencanaan itu merupakan langkah awal sebelum melakukan fungsi-fungsi manajemen yang lain. Perencanaan dalam manajemen kesiswaan perlu dilakukan yaitu sebagai patokan melaksanakan kegiatan.

---

<sup>15</sup> Mulyono, *Manajemen Berbasis Madrasah* (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2008).

<sup>16</sup> Usman Husaini, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006).

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa. Sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>17</sup>

c) Pelaksanaan (*Actuating*)

Menurut Terry dalam buku Syaiful Sagala, pelaksanaan merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemampuan yang baik.<sup>18</sup>

d) Pengawasan (*Controlling*)

Franklin Moove memberikan arti pengawasan sebagai tindakan-tindakan yang berkaitan dengan memperbaiki kegiatan. Dalam hal ini kegiatan pengawasan dapat berbentuk pemeriksaan, pengecekan, serta usaha pencegahan terhadap kesalahan yang mungkin terjadi penyelewengan atau penyimpangan dapat ditempuh usaha-usaha perbaikan.<sup>19</sup> Dari uraian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan dari pelaksanaan.

## 2) Dasar dan Tujuan Manajemen

a) Dasar Manajemen

<sup>17</sup> Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003).

<sup>18</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Ketuntasan* (Bandung: Alfabeta, 2003).

<sup>19</sup> Syamsu Yusuf, *Landasan Bimbingan Konseling* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010).

Dasar manajemen adalah alasan mengapa ilmu manajemen muncul dan terus berkembang sesuai perkembangan zaman. Manusia yang memiliki sifat dan sikap yang sangat kompleks dan peranannya sebagai makhluk social dan makhluk individual mempunyai karakteristik yang berbeda - beda sehingga mempengaruhi aktivitasnya dalam mencapai tujuan hidupnya.

b) Tujuan Manajemen

Tujuan manajemen adalah untuk memenuhi misi yang diemban, yaitu menyelesaikan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen merupakan suatu alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Jika dilihat dari perkembangan tipe manajemen, manajemen memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Profit objectives : tujuan mendapat keuntungan bagi pemimpin organisasi.
2. Service objective : memberikan pelayanan yang baik bagi konsumen, artinya mempertinggi mutu output organisasi yang ditawarkan.
3. Social objective : mementingkan nilai guna yang diciptakan organisasi bagi kesejahteraan masyarakat.
4. Personal objective : menghendaki individu dalam organisasi bekerja secara individual sehingga mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Yusuf.

### 3) Fungsi Manajemen

Dalam melaksanakan suatu kegiatan memerlukan fungsi-fungsi manajemen untuk tercapainya tujuan yang diinginkan. Karena pada dasarnya fungsi manajemen adalah rangkaian berbagai kegiatan yang telah ditetapkan dan memiliki hubungan saling ketergantungan antara yang satu dengan lainnya yang dilaksanakan oleh orang-orang dalam organisasi atau bagian-bagian yang diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan.<sup>21</sup>

Pelaksanaan dalam organisasi tersebut terutama oleh seorang pimpinan harus mempunyai keahlian atau kemampuan dalam hal manajemen. Kepemimpinan kapala madrasah meliputi usaha perencanaan, pengoeganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan potensi yang ada dimadrasah . Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan suatu langkah persiapan dalam melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam perencanaan yang terpenting adalah pembuatan keputusan yang merupakan proses mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam pembuatan perencanaan. Pola pengambilan keputusan yang dapat dilakukan adalah pengumpulan data yang

---

<sup>21</sup> Terry, *Asas- Asas Manajemen*.

diperoleh dari pencatat dan peneliti pengembangan data dan penentuan data operasional.<sup>22</sup>

Secara umum perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Proses penyusunan rencana yang harus diperhatikan adalah menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam mencapai tujuan yaitu dengan mengumpulkan data, mencatat, dan menganalisis data serta merumuskan keputusan.

*b) Pengorganisasian (Organizing)*

Organisasi adalah aktivitas-aktivitas penyusunan dan membentuk hubungan-hubungan sehingga terwujud kesatuan usaha dalam mencapai maksud dan tujuan pendidikan.<sup>23</sup> Pada dasarnya organisasi merupakan suatu kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

*c) Penggerakan (Actuating)*

Penggerakan (actuating) adalah usaha membujuk orang melakukan tugas-tugas yang telah ditentukan dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan institusi. Cara terbaik untuk menggerakkan para anggota organisasi adalah dengan cara pemberian komando dan tanggung jawab utama para bawahan

---

<sup>22</sup> Malayu Burhanudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Raja Grafindo, 2007).

<sup>23</sup> Anwar Sudirman, *Management of Student Development* (Riau: yayasan Indragiri, 2015).

terletak pada pelaksanaan perintah yang diberikan itu. Penggerakan merupakan usaha yang dilakukan oleh pemimpin kepada para bawahannya dengan jalan mengarahkan dan memberikan petunjuk agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik menuju tercapainya tujuan yang telah ditentukan bersama.

d) Pengawasa/Supervisi (*Controlling*)

“Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu bawahan dalam melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif”

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pemimpin organisasi mempunyai tugas membantu bawahan dalam mengembangkan potensi yang mereka miliki dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Manajemen kepemimpinan yang dilakukan meliputi perencanaan, organisasi, penggerakan, dan pengawasan adalah bentuk tanggung jawab pimpinan suatu organisasi. Pemimpin harus mampu memberikan keseimbangan pada masing-masing tugasnya sebagai pemimpin dalam memajemen bawahannya.

#### 4) Pengertian Kepemimpinan

Dalam bahasa inggris kepemimpinan sering disebut *leader* dari akar kata *to lead* dan kegiatannya disebut kepemimpinan atau leadership.

<sup>24</sup> Sedangkan menurut *istilah* kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-

---

<sup>24</sup> Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam* (Malang: Stain Press, 1999).

tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan moral kelompok.<sup>25</sup>

Memahami dari pengertian diatas bahwa orang yang melakukan perbuatan/ pengaruh kepada orang lain adalah pemimpin. Bagaimana cara/kiat dari orang yang memimpin dengan menggunakan kemampuan yang dimilikinya serta melalui orang yang dipengaruhinya diharapkan akan mencapai tujuan yang diharapkan bersama. Hal yang harus digarisbawahi bahwa kepemimpinan itu adalah kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif.

Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen. Apabila dianalisis lebih dalam lagi akan tergambar bahwa manusia merupakan faktor penentu sukses atau tidaknya kepemimpinan dari sebuah organisasi. Karena itu, sumberdaya manusia ini tidak dapat diabaikan dan tidak bisa diberlakukan sama dengan sumberdaya nonmanusia.

Proses kepemimpinan dapat terlaksana jika terjadi interaksi dua atau tiga orang lebih, maka disini terdapat faktor perilaku pegraruh dan yang mempengaruhi dan siapa yang akan bisa jadi pemimpin. Karena itu pimpinan merupakan suatu tingkatan dalam manajemen yang melakukan fungsi-fungsi manajemen, pembentukan, perencanaan, pengaturan,

---

<sup>25</sup> Suprayogo.



pendorong, sistem hubungan dan pengendalian, kehendak untuk memimpin dan memberikan pengarahan.

#### 5) **Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Di lingkungan madrasah, kepala madrasah merupakan pemimpin puncak yang menentukan keberhasilan madrasah tersebut untuk mencapai tujuan pendidikan. Dari kata pemimpin itulah kemudian muncul kepemimpinan setelah melalui proses yang sangat Panjang.<sup>26</sup>

Seorang pemimpin yang menginginkan keberhasilan dalam lembaga atau organisasi yang dipimpinnya harus banyak memiliki suatu kelebihan yang dapat diteladani oleh para bawahannya. Pemimpin yang baik memahami bahwa keteladanan merupakan alat bantu yang efektif dalam menjalankan roda kepemimpinannya, keteladanan yang diberikannya berdaya pengaruh jauh lebih hebat dibandingkan bila ia hanya mongkhotbarkannya.

Kepala madrasah adalah orang yang memiliki kekuasaan serta pengaruh dalam menentukan kegiatan belajar mengajar dimadrasah itu, kehidupan di madrasah diatur dengan sedemikian rupa melalui kepemimpinan seorang kepala madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah akan berhasil apabila mereka memahami keadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang yang diberikan tanggung jawab untuk memimpin madrasah.

---

<sup>26</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003).

Kepemimpinan bermanfaat bagi setiap pemimpin menjalankan perannya sebagai pemimpin pendidikan yaitu antara lain berperan sebagai, *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, entrepreneur, motivator, climator, and organizer.*<sup>27</sup>

Peran kepala madrasah sebagai sentral kepemimpinan dimadrasah sangat menentukan arah madrasah tersebut, maju atau mundurnya madrasah tersebut tergantung bagaimana kepala madrasah memainkan perannya sebagai pemimpin. Seorang pemimpin diuntut untuk dapat mengorganisasikan lembaga maupun institusinya. Pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang sehat seperti memupuk dan memelihara kesediaan masing-masing bahwa mereka termasuk dalam kelompok dapat dibentuk melalui penghargaan terhadap usaha-usahanya dan sifat yang ramah-tamah.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah upaya yang dilakukan kepala madrasah sebagai *leader* mempengaruhi banyak orang (guru, tenaga administrasi, siswa, stakeholders) melalui komunikasi untuk mencapai tujuan madrasah . Indikatornya adalah kepala madrasah mampu menggerakkan semua warga madrasah untuk untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

#### **6) Tipe-tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Seorang pemimpin seyogyanya memiliki pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan

---

<sup>27</sup> Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, Dan Implementasi.*

kepemimpinannya. Pengetahuan dan ketrampilan tersebut dapat diperoleh dari pengamatan belajar secara teori maupun dari pengalaman dalam praktik selama menjadi pemimpin.

Kepemimpinan seseorang dapat digolongkan kedalam salah satu tipe dan mungkin setiap tipe memiliki berbagai macam gaya kepemimpinan. Salah seorang pemimpin yang memiliki salah satu tipe bisa menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi dalam melaksanakan kepemimpinannya. tipe kepemimpinan dapat dibagi menjadi beberapa tipe, sebagai berikut:

a) Tipe Kepemimpinan Kharismatis

Tipe kepemimpinan karismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan kharismatik dianggap memiliki kekuatan ghaib (supernatural power) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Kepemimpinan yang kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepemimpinan kharismatik memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar. Dalam kepemimpinan ini seorang kepala madrasah harus memiliki kharisma yang baik untuk menggerakkan bawahannya supaya manajemen madrasah berfungsi dengan baik.

b) Tipe Kepemimpinan Paternalistis

Kepemimpinan paternalistik lebih diidentikkan dengan kepemimpinan yang kebabakan dengan sifat-sifat sebagai berikut:

- (1) mereka menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan,
- (2) mereka bersikap selalu melindungi,
- (3) mereka jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri,
- (4) mereka hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif,
- (5) mereka memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut atau bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri,
- (6) selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

c) Tipe Kepemimpinan Militeristik

Tipe kepemimpinan militeristik ini sangat mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter. Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik adalah: (1) lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana, (2) menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan, (3) sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan, (4) menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya, (5) tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya, (6) komunikasi hanya berlangsung searah.

Jadi dalam kepemimpinan militeristik seorang kepala madrasah menggerakkan bawahannya secara perintah komando dan otoriter yang harus dituruti oleh bawahannya.

d) Tipe Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini dipakai oleh mereka yang percaya bahwa cara untuk memotivasi orang-orang adalah dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini diharapkan akan menciptakan rasa memiliki sasaran dan tujuan bersama.

e) Tipe Kepemimpinan Otokratis (Outhoritative, Dominator)

Kepemimpinan otokratis memiliki ciri-ciri antara lain: (1) mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi, (2) pemimpinnya selalu berperan sebagai pemain tunggal, (3) berambisi untuk merajai situasi, (4) setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri, (5) bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang rencana dan tindakan yang akan dilakukan, (6) semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi, (7) adanya sikap eksklusivisme, (8) selalu ingin berkuasa secara absolut, (9) sikap dan prinsipnya sangat konservatif, kuno, ketat dan kaku, (10) pemimpin ini akan bersikap baik pada bawahan apabila mereka patuh. <sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998).

Dalam kepemimpinan otokratis seorang kepala madrasah memimpin bawahannya berdasarkan keputusan sendiri yang harus segera dilaksanakan oleh semua warga madrasah.

f) Tipe Kepemimpinan Laissez Faire

Pada tipe kepemimpinan ini praktis pemimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya sendiri.<sup>29</sup> Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggungjawab harus dilakukan oleh bawahannya sendiri. Pemimpin hanya berfungsi sebagai simbol, tidak memiliki keterampilan teknis, tidak mempunyai wibawa, tidak bisa mengontrol anak buah, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Kedudukan sebagai pemimpin biasanya diperoleh dengan cara penyogokan, suapan atau karena sistem nepotisme. Oleh karena itu organisasi yang dipimpinnya biasanya morat marit dan kacau balau. Tipe kepemimpinan ini biasanya tidak baik diterapkan dalam lingkungan madrasah.

g) Tipe Kepemimpinan Administratif/Eksekutif

Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Pemimpinnya biasanya terdiri dari teknokrat-teknokrat dan administrator-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Oleh karena itu dapat tercipta sistem

---

<sup>29</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan* (Jakarta: Rajawali Press, 1998).

administrasi dan birokrasi yang efisien dalam pemerintahan. Pada tipe kepemimpinan ini diharapkan adanya perkembangan teknis yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial ditengah masyarakat.

#### h) Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (participative leadership). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif darisetiap warga kelompok.<sup>30</sup>

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

### B. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian proposal tesis ini, peneliti akan menjelaskan mengenai “*Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Kepribadian Guru*”. Berdasarkan pengamatan peneliti selama ini sudah ada banyak konsep dan teori yang berhubungan dengan penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

- a. Studi *Dirman* mahasiswa IAIN Surakarta 2018 dalam tesisnya yang berjudul “*Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan*

---

<sup>30</sup> Kartono.

*Kompetensi Kepribadian dan Kompetensi Sosial Pendidik di MI Terpadu Al Husna Bayat Klaten*” membahas bahwa kompetensi kepribadian dan sosial memiliki peran yang besar pada orang tua dan calon peserta didik untuk masuk dalam suatu lembaga pendidikan karena pendidik yang memiliki kepribadian yang dan sosial yang tinggi akan memberikan rasa aman dan nyaman bagi peserta didik.<sup>31</sup>

- b. Hasil penelitian *Subakir* mahasiswa IAIN Metro 2017 dalam tesis berjudul “*Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pendidik MA Nurul Ulum Kota Gajah Lampung Tengah*” membahas tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional pendidik.<sup>32</sup>
- c. *Sandi Aji Wahyu Utomo* mahasiswa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2018 dalam tesisnya yang berjudul “*Manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kompetensi Pendidik di SMA Muhammadiyah 7 Yogyakarta*” membahas tentang peran kepala sekolah menjadi pemimpin yang mengatur manajemen sekolah sedemikian rupa agar tercapainya kompetensi pendidik sesuai kriteria masing-masing kompetensi pendidik.<sup>33</sup>
- d. Hasil penelitian tesis *Nur Afifah* mahasiswa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2016 yang berjudul “*Upaya Kepala Madrasah dalam*

---

<sup>31</sup> Dirman, “Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Dan Kompetensi Sosial Pendidik Di MI Terpadu Al Husna Bayat Klaten,” *Journal of Chemical Information and Modeling* (2018).

<sup>32</sup> Subakir, “Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pendidik MA Nurul Ulum Kota Gajah Lampung Tengah” (IAIN Metro, 2017).

<sup>33</sup> Sandi Aji Wahyu Utomo, “Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pendidik Di SMA Muhammadiyah 7 Yogyakarta” (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018).



*Meningkatkan Kompetensi Kepribadian dan Profesional Pendidik di MIN Yogyakarta 1*” membahas tentang kepala sekolah memiliki peran penting dalam menjalankan tugas dan fungsi agar dapat mencapai visi misi madrasah. Terutama dalam hal membina kompetensi pendidik. Kompetensi kepribadian dan professional menjadi pembahasan spesifik karena pendidik harus lebih konsisten dalam menata sikap dan keprofesionalan sebagai pendidik.<sup>34</sup>

- e. Dalam tesis *Wahidun Nisah* mahasiswa IAIN SU-Medan 2011 yang berjudul *Kompetensi Kepribadian Pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota Tebing Tinggi* membahas tentang pendidik adalah figure sentral dalam dunia pendidikan sehingga harus memiliki karakteristik sifat dan kepribadian yang ideal. Suksesnya pendidik tidak sebatas karena tingginya ilmu dan banyaknya pengalaman tapi lebih tergantung pada sikap dan kepribadian masing-masing pendidik.<sup>35</sup>

Dalam makalah ini peneliti memaparkan secara ideal kajian tentang manajemen kepemimpinan dalam mengembangkan kompetensi kepribadian pendidik. Kemudian dari beberapa jurnal dan penelitian tesis terdahulu terlihat jelas bahwa manajemen kepemimpinan dan kompetensi pendidik, khususnya kompetensi kepribadian menarik untuk dibahas dan dikaitkan. Oleh karena itu peneliti akan menelaah tentang manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi

---

<sup>34</sup> Nur Afifah, “Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Dan Profesional Pendidik Di MIN Yogyakarta 1” (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016).

<sup>35</sup> Wahidun Nisah, “Kompetensi Kepribadian Pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota Tebing Tinggi” (IAIN SU-Medan, 2011).

kepribadian pendidik Madrasah Ibtidaiyah yang tentunya terbatas pada kemampuan intelektual peneliti.

### C. Kerangka Berpikir

Menurut Mulyasa, pada hakekatnya standar kompetensi ipendidik adalah untuk mendapatkan pendidik yang baik dan profesional, yang memiliki kompetensi untuk melaksanakan fungsi dan tujuan sekolah khususnya, serta tujuan pendidikan pada umumnya, sesuai kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman.<sup>36</sup>

Kompetensi pendidik adalah pengetahuan, keterampilan, perilaku yang harus dimiliki oleh seorang pendidik dalam proses pembelajaran berlangsung atau dalam meaksanakan tugasnya. Telah diatur dalam Permendiknas nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Pendidik.

*Pertama*, standar kompetensi pendidik amat diperlukan oleh Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) untuk meningkatkan mutu pendidik melalui *inservice training*. Sementara lembaga pendidikan sekolah memerlukannya untuk pembinaan intern dalam proses pendidikan.

*Kedua*, standar kompetensi pendidik digunakan sebagai dasar untuk penyusunan instrumen *skill* audit yang harus diikuti para pendidik. Oleh karenanya, pendidik yang memiliki kompetensi pada tingkat dasar dalam jangka waktu tertentu harus mengikuti diklat untuk memperoleh tingkat yang lebih tinggi.

---

<sup>36</sup> Enco Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007).

*Ketiga*, standar kompetensi pendidik dapat digunakan untuk menjadi salah satu dasar penting untuk kegiatan penilaian pendidik. Misalnya memberikan penilaian terhadap kinerja pendidik berprestasi.

*Keempat*, standar kompetensi pendidik juga amat terkait dengan sistem akreditasi pendidik. *Kelima*, standar kompetensi pendidik digunakan sebagai dasar pembinaan pendidik, dengan standar kompetensi pendidik, maka pendidikan dan pelatihan dapat dilaksanakan secara efektif, sehingga pelaksanaan diklat menjadi lebih efektif dan efisien, karena yang harus mengikutinya adalah yang benar-benar membutuhkannya.

Standar kompetensi pendidik ini dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja pendidik.<sup>37</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, menunjukkan pentingnya kompetensi pendidik, utamanya kompetensi kepribadian dalam melaksanakan tugas pembelajaran yang diberikan kepada peserta didik. Kompetensi kepribadian pendidikan yang mantap akan berdampak kepada proses pembelajaran yang efektif, sehingga hasilnya dapat maksimal sebagaimana tujuan yang diharapkan.

Menurut Chaerul Rochman dan Heri Gunawan dalam bukunya mencirikan kepribadian yang mantap meliputi penampilan pendidik yang

---

<sup>37</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 16 tahun 2007 Tentang *Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru*.

tenang akan menggambarkan kemantapan pribadi seorang pendidik. Pendidik yang berpenampilan tenang tampak dalam perilaku mengajarnya. Pendidik tidak mudah terpengaruh oleh isu, gangguan, dan situasi yang tidak menyenangkan sehingga ia dapat mengendalikan kelas dengan baik.

Menurut Poerwadarminta dalam Choerul RochmandanHeri Gunawan menjelaskan definisi kedisiplinan secara konseptual kedisiplinan adalah sikap mental untuk melakukan hal-hal yang seharusnya pada saat tepat dan benar-benar menghargai waktu.<sup>38</sup>

Selain pendidik harus berkepribadian mantap dan disiplin, pendidik harus peka baik terhadap apa yang sedang berlangsung di sekolah maupun yang sedang berlangsung di sekitarnya. Ini dimaksudkan agar apa yang dilakukan di sekolah tetap konsisten dengan kebutuhan dan tidak ketinggalan zaman. Untuk itu kemampuan penelitian merupakan karakteristik yang mutlak harus dikuasai oleh pendidik walaupun dalam bentuk dan sifat yang sederhana, sebab dewasa ini penggunaan teknologi seperti komputer, TV dan video sudah sering kita lihat dan alami, terutama oleh warga kota besar.

Pembaruan (sering dalam bentuk eksperimen) dalam pengertian kependidikan merupakan suatu upaya lembaga pendidikan untuk menjembatani masa sekarang dan masa yang akan datang dengan jalan memperkenalkan program kurikulum atau metodologi pengajaran yang baru sebagai jawaban atas perkembangan internal dan eksternal

---

<sup>38</sup>ChaerulRochmandanHeriGunawan, 2016, *Pengembangan Kompetensi Kepribadian Pendidik*, Bandung: Nuansa, hlm.43

dalam dunia pendidikan yang cenderung mengejar efisiensi dan keefektifan. Pembaruan mengiringi perputaran zaman yang tak henti-hentinya berputar sesuai dengan kurun waktu yang telah ditentukan. Kenyamanan akan terbentuk ketika pendidik berkepribadian baik dan benar. Dan kenyamanan adalah kunci keberhasilan pembelajaran dan kemajuan lembaga madrasah.

Mengingat pentingnya kompetensi kepribadian pendidik di atas, maka perlu dikembangkan secara terus menerus dan berkesinambungan. Salah satu strategi dalam mengembangkan kompetensi kepribadian pendidik adalah melalui manajemen kepemimpinan kepala madrasah. Manajemen kepemimpinan kepala madrasah adalah usaha untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengawasan serta evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan atau manajer di dalam lingkungan madrasah. Menurut George R. Terry, fungsi manajemen disingkat menjadi POAC, yaitu *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*.<sup>39</sup>

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Oleh karena itu, kepala madrasah yang efektif adalah kepala madrasah yang mempunyai kemampuan manajerial yang handal dan visioner, yaitu mampu mengelola

---

<sup>39</sup> Sukarna, 2011, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: CV. Mandar Maju, hlm. 10

madrasah dengan baik dan mempunyai gambaran mental tentang masa depan yang diacu bagi madrasah yang dipimpinnya.

Sebagaimana dirumuskan dalam bagan berikut:

