

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kinerja Guru

###### a). Pengertian Kinerja Guru

Kinerja pada dasarnya merupakan tolak ukur keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Banyak batasan yang diberikan oleh para ahli mengenai istilah kinerja. Kinerja atau prestasi adalah catatan tentang hasil- hasil yang diperoleh dari fungsi- fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Smith dalam Mulyasa menyatakan bahwa Kinerja adalah: *output drive from processes, human or otherwise*. Prestasi atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Selanjutnya Mulyasa mengatakan bahwa kinerja atau performance dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil hasil kerja.<sup>1</sup>

Whitmore secara sederhana mengemukakan kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang.<sup>2</sup> Pengertian menurut Whitmore merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil. Oleh karena itu, Whitmore mengemukakan pengertian kinerja yang dianggap *representative*, maka

---

<sup>1</sup> E. Mulyasa. 2005, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, hal. 136.

<sup>2</sup> John Withmore, 1997, *Coaching For Performance : Seni Mengarahkan Untuk mendongkrak kinerja*, terjemahan Dwi Helly Purnomo dan Louis Novianto, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, hal. 104.

tergambarnya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang.<sup>3</sup>

Secara prinsip para ahli sepakat bahwa kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Maier sebagaimana dikutip oleh As'ad menjelaskan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan<sup>4</sup> Simamora menjelaskan bahwa kinerja merupakan kerangka acuan tingkat keberhasilan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Demikian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Pandangan lain dikemukakan King sebagaimana dikutip oleh Hamzah & Lina, yang menjelaskan kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.<sup>5</sup> Mengacu dari pandangan ini, dapat diintrepasikan bahwa kinerja seseorang dihubungkan dengan tugas rutin yang dikerjakannya. Misalnya sebagai seorang guru, tugas rutinnnya adalah melaksanakan proses belajar mengajar disekolah. Hasil yang dicapai secara optimal dari tugas mengajar itu merupakan kinerja seorang guru.

Kinerja atau achievement merupakan terjemahan yang berasal dari bahasa Inggris yaitu "*performance*" yang mempunyai arti prestasi kerja, hasil kerja, penampilan kerja, pelaksanaan kerja. Kinerja juga bisa berupa kulminasi dari tiga elemen yang masing-masing elemen

---

<sup>3</sup> Hamzah B. Uno & Nina Lamatenggo, 2014, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Jakarta : Bumi Aksara, hal. 60

<sup>4</sup> Muhammad As'ad, 1995, *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty,, hal. 47.

<sup>5</sup> Hamzah B. Uno & Nina Lamatenggo, 2014, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Jakarta : Bumi Aksara, hal. 60

tersebut saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Adapun ketiga elemen tersebut adalah keterampilan, upaya, dan sifat eksternal.

Kinerja bisa dipandang sebagai hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan merujuk pada kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu.<sup>6</sup> Kinerja guru merupakan proses pembelajaran sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi kegiatan yang lebih baik, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dicapai dengan baik melalui suatu kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru sesuai dengan target dan tujuan.

Menurut A. Tabrani Rusyan dkk,<sup>7</sup> kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas di samping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa, serta melaksanakan penilaian.

Kinerja guru yang efektif dan efisien akan menghasilkan sumber daya manusia yang tangguh, yaitu lulusan yang berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kinerja guru dalam proses pembelajaran perlu ditingkatkan sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi lebih baik, yang berdasarkan kemampuan bukan kepada asal-usul keturunan atau

---

<sup>6</sup> Muhammad Arifin Ahmad, *Kinerja Guru Pembimbing Madrasah Menengah Umum*. Disertasi tidak diterbitkan. PPs UNJ, 2004. hal. 9.

<sup>7</sup> Tabrani Rusyan dkk. *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, Cianjur: CV.: Dinamika Karya Cipta, hal 17

warisan, juga menjunjung tinggi kualitas, inisiatif dan kreativitas, kerja keras dan produktivitas.

#### **b). Penilaian Kinerja Guru**

Penilaian kinerja guru memiliki manfaat bagi sebuah sekolah karena dengan penilaian ini akan memberikan tingkat pencapaian dari standar, ukuran atau kriteria yang telah ditetapkan sekolah. Sehingga kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam seorang guru dapat diatasi serta akan memberikan umpan balik kepada guru tersebut. Penilaian kinerja guru yang mengacu pada Permeneg PAN dan RB No. 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan dan penerapan kompetensinya. Dalam hal ini adalah kompetensi yang sangat diperlukan bagi guru seperti yang diamanatkan oleh Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Penguasaan dan penerapan kompetensi sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran, pembimbingan peserta didik dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan yang sesuai dengan fungsi sekolah /madrasah.<sup>8</sup>

Sistem penilaian kinerja guru adalah sebuah sistem pengelolaan

---

<sup>8</sup> Tim Direktorat Profesi Pendidik, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, di review oleh Tim Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjamin Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2012, Buku 2 hal 10

kinerja berbasis guru yang didesain untuk mengevaluasi tingkatan kinerja guru secara individu dalam rangka mencapai kinerja sekolah secara maksimal yang berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik. Ini merupakan penilaian yang sangat penting untuk mengukur kinerja guru dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai bentuk akuntabilitas sekolah.

Aspek-aspek yang dapat dinilai dari kinerja seorang guru dalam suatu organisasi dikelompokkan menjadi tiga<sup>9</sup> yaitu :

- 1). Kemampuan teknik yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang telah diperoleh.
- 2). Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit-unit operasional.
- 3). Kemampuan hubungan interpersonal yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, membawa guru melakukan negosiasi.”(Riva’i, 2004: 324)

### c). Indikator Kinerja Guru

Di dalam setiap organisasi atau sekolah setiap individu (guru) mempunyai karakter yang berbeda-beda, demikianpun kinerjanya juga berbeda-beda. Kepala madrasah seyogyanya memahami perbedaan tersebut dan mengupayakan agar kinerja guru dapat maksimal. Di

---

<sup>9</sup> Supardi, 2014, *Kinerja Guru*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, hal 71

sebagian organisasi khususnya sekolah, kinerja karyawan dalam hal ini guru, merupakan factor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Menurut Malthis dan Jackson ada tiga factor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yakni kemampuan, usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi.

Kinerja guru terlihat dari kegiatan sehari-hari di sekolah. Hadir di sekolah tepat waktu, melaksanakan pembelajaran yang kondusif, mengikuti kegiatan di luar tugas utama mengajar, dan selalu meningkatkan profesionalisme. Kegiatan tersebut harus di nilai agar dapat menunjukkan kinerja guru yang sudah optimal dan yang belum optimal.

Menurut Nana Sudjana, kinerja guru terlihat dari keberhasilannya didalam meningkatkan proses dan kinerja guru, yang meliputi<sup>10</sup>:

- 1). Merencanakan program belajar mengajar.
- 2). Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar.
- 3). Menilai kemajuan proses belajar mengajar
- 4). .Menguasai bahan pelajaran.

Dalam (The National Council For Accreditation Of Techer Education, 2002: 10) menyatakan yang dapat dijadikan standar kinerja guru di antaranya :

- 1.). Standar 1: knowledge, Skills and Dispositions
- 2). Standar 2: Assesment System and Unit Evaluation

---

<sup>10</sup> Nana Sudjana, 1987, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru Algesindo, hal. 19

- 3). Standar 3: Field experience and Clinical Practice
- 4). Standar 4: Diversity
- 5). Standar 5: Faculty Qualification, Performance and Development
- 6). Standar 6: Unit Governance and Resources<sup>11</sup>

Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto, kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan mengajar yang dilaksanakan melalui prosedur yang tepat, yaitu dengan:<sup>12</sup>

1. Membuat persiapan mengajar, berupa menyusun persiapan tertulis, mempelajari pengetahuan yang akan diberikan atau keterampilan yang akan dipraktekkan dikelas, menhiapkan media, dan alat-alat pengajaran yang lain, menyusun alat evaluasi.
2. Melaksanakan pengajaran dikelas, berupa membuka dan menutup, memberikan penjelasan, memberikan peragaan, mengoperasikan alat-alat pelajran serta alat bantu yang lain, mengajukan pertanyaan, memberikan jawaban melakukan program remedial.
3. Melakukan pengukuran kinerja guru, berupa pelaksanaan kuis (pertanyaan singkat), melaksanakan tes tertulis, mengoreksi, memberikan skor, menentukan nilai akhir.

Selanjutnya menurut Mulyasa<sup>13</sup> tujuh indikator yang menunjukkan lemahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas utamanya (*teaching*), yaitu:

- 1.) Rendahnya pemahaman tentang strategi pembelajaran

<sup>11</sup> Supardi, 2014, *Kinerja Guru*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, hal.49

<sup>12</sup> Suharsimi Arikunto, 1993, *Manajemen Pengajaran*, Jakarta : Rineka Cipta, hal. 243

<sup>13</sup> Mulyasa. 2013, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. hal. 5

- 2). Kurangnya kemahiran dalam mengelola kelas
- 3). Rendahnya kemampuan melakukan dan memanfaatkan
- 4). Penelitian tindakan kelas (*classroom asction research*)
- 5). Rendahnya motivasi berprestasi
- 6). Kurang disiplin
- 7). Rendahnya komitmen profesi
- 8). Rendahnya kemampuan manajemen waktu

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dapat diukur dari berbagai hal, salah satunya penilaian yang telah ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) yaitu perencanaan program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan evaluasi/penilaian pembelajaran. Ketiga aspek tersebut apabila dilaksanakan oleh guru dengan penuh tanggungjawab maka kinerja guru akan semakin optimal.

## **2. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah**

### **a). Pengertian Kompetensi Kepala Madrasah**

Istilah Kompetensi menurut Charles adalah “*competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*”. Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku yang hasilnya

dapat ditunjukkan dan dapat diukur tingkat keberhasilannya.<sup>14</sup> Untuk melakukan pekerjaan seseorang harus mempunyai kemampuan baik berupa pengetahuan, keterampilan, maupun sikap yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Kompetensi selain menentukan perilaku dan kinerja seseorang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan.

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Untuk melakukan pekerjaan seseorang harus mempunyai kemampuan baik berupa pengetahuan, keterampilan, maupun sikap yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Kompetensi selain menentukan perilaku dan kinerja seseorang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk sikap, keterampilan (*skill*) yang

---

<sup>14</sup> Usman. 2011, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara. hal 23

sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Adapun istilah kepala sekolah/madrasah berasal dari kata kepala yang berarti ketua atau pemimpin dan sekolah/madrasah yang berarti sebuah lembaga yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Selanjutnya bahwa secara norma kepala madrasah adalah “seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”<sup>15</sup>

Dengan demikian kompetensi kepala sekolah/madrasah adalah pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

#### **b). Jenis-Jenis Kompetensi Kepala Madrasah**

Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya. Kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai ketrampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Suhertin dalam Wahyudi mengartikan “*kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu*

---

<sup>15</sup> Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, hal.82

yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan”.<sup>16</sup>

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kepala sekolah harus memiliki standar kompetensi “(a) kompetensi kepribadian, (b) kompetensi manajerial, (c) kompetensi kewirausahaan, (d) kompetensi supervisi dan (e) kompetensi sosial.”<sup>17</sup>

Kompetensi Kepribadian, ketika seseorang membicarakan mengenai kepribadian tentunya harus dilihat dari sudut pandang psikologi dan harus pula dianalisis melalui psikologi kepribadian. Kepribadian merupakan suatu masalah yang abstrak, hanya dapat dilihat lewat penampilan, tindakan, ucapan, dan cara berpakaian seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda. dipaksa harus menyadari dan berinteraksi dengan lingkungan sosialnya yang berkembang makin luas. Jika individu bersangkutan mampu mengatasi krisis demi krisis yang akan muncul dengan suatu kepribadian yang sehat dan ditandai dengan kemampuannya menguasai lingkungannya, fungsi-fungsi psiko fisiknya terintegrasi, dan memahami dirinya secara optimal.<sup>18</sup>

Kompetensi manajerial, seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada

---

<sup>16</sup> Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, hal. 28

<sup>17</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

<sup>18</sup> Syaiful Sagala. 2009, *Kinerja dan Pengembangan SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hal.127

fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan.

Kompetensi manajerial yang tertuang dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 adalah sebagai berikut:

- a). Mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b). Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c). Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d). Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- e). Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- f). Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g). Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h). Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencairan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- i). Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik

baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.

- j). Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.<sup>19</sup>

Kompetensi kewirausahaan, Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah proses menciptakan sesuatu yang baru dan berani mengambil resiko dan mendapatkan keuntungan. Para ahli sepakat bahwa yang dimaksud dengan kewirausahaan menyangkut tiga perilaku yaitu : (a) kreatif, (b) komitmen (motivasi tinggi dan penuh tanggungjawab), (c) berani mengambil resiko dan kegagalan.

Dimensi kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam Wahyudi dijabarkan sebagai berikut:

- 1). Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
- 2). Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah.
- 3). Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
- 4). Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
- 5). Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.<sup>20</sup>

Kompetensi social, pakar psikologi pendidikan menyebut kompetensi sosial itu sebagai *social intelligence* atau kecerdasan sosial.

---

<sup>19</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007

<sup>20</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007

Kecerdasan sosial merupakan salah satu dari sembilan kecerdasan (logika, bahasa, musik, raga, ruang, pribadi, alam, dan kuliner). Semua kecerdasan itu dimiliki oleh seseorang, hanya mungkin beberapa diantaranya menonjol dan yang lain biasa saja atau kurang. Uniknya beberapa kecerdasan tersebut bekerja secara terpadu dan simultan ketika seseorang berpikir dan atau mengerjakan sesuatu. Menurut Ramly kepala sekolah/madrasah merupakan suatu cermin. Kepala sekolah/madrasah sebagai cermin memberikan gambaran (pantulan diri) bagaimana dia memandang dirinya, masa depannya, dan profesi yang ditekuninya.<sup>21</sup>

Dimensi kompetensi sosial kepala sekolah dalam Wahyudi dijabarkan sebagai berikut:

- 1), Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah
- 2). Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan.
- 3). Memiliki kepekaan social terhadap orang atau kelompok lain.<sup>22</sup>

Dari berbagai pendapat tentang kompetensi kepala sekolah/madrasah yang peneliti sebutkan di atas, maka perlu kiranya seorang kepala sekolah dituntut profesional dalam menjalankan tugasnya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan maksimal. Kompetensi-kompetensi di atas merupakan syarat ideal kepala madrasah dalam membangun pendidikan ditengah-tengah tuntutan zaman dan tuntutan masyarakat. Siapapun kepala madrasah

---

<sup>21</sup> Soehatman Ramly. 2006, *Manajemen Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Gramedia, hal. 87

<sup>22</sup> Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning rganization)*, Bandung: Alfabeta, hal. 32

yang memimpin suatu lembaga pendidikan apabila mampu melakukan fungsi komunikasi yang baik dengan semua pihak, maka penilaian yang umum diberikan oleh guru, siswa, staf dan masyarakat sudah cukup untuk menyatakan bahwa kepala madrasah tersebut adalah kepala madrasah yang ideal, sehingga akan dapat memotivasi kerja, menciptakan budaya kerja disiplin bagi para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah

### c). Pengertian Kompetensi Manajerial

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam beberapa kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda, atau secara harfiah berarti *to handle* yang berarti mengurus, menangani atau mengendalikan. Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.<sup>23</sup>

Kata manajemen menurut Mochtar Effendy berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi secara etimologi manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.<sup>24</sup>

Sedangkan pengertian manajemen secara terminology sebagaimana dikemukakan oleh Fridreck Taylor adalah: *Management*,

<sup>23</sup> Ulbert Silalahi, 2002, *Studi tentang Ilmu Administrasi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, hal. 135

<sup>24</sup> Mochtar Effendy, 1986, *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta: PT Bhatara Karya Aksa, hal. 6

*the art of management is defined as knowing exactly what you want to do. And then seeing what they do in the best and cheapest way.*<sup>25</sup>

Manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mengawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya. Manajemen adalah suatu disiplin ilmu untuk mengetahui kemana arah yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang harus dijalankan dan bagaimana memimpin para guru dan staf secara efektif tanpa adanya pemborosan dalam proses mengerjakannya. Malayu S.P Hasibuan mengartikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>26</sup>

Dari beberapa definisi tersebut diatas, maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan seluruh anggota secara aktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada prinsipnya, pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (a) ada tujuan yang ingin dicapai; (b) sebagai perpaduan ilmu dan seni;(c) merupakan proses yang

---

<sup>25</sup> Fridreck Taylor, 1974, *Scientific Management*, (New York: Happer and Breos) hal. 2

<sup>26</sup> Malayu SP Hasibuan, 2001, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 2

sistematis, terkoordinasi, kooperatif dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur- unurnya;(d) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi;(e) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab;(f) mencakup beberapa fungsi;(g) merupakan alat untuk mencapai tujuan.<sup>27</sup>

Manajerial merupakan kata sifat yang asal katanya adalah manajemen. Manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen. Pemahaman ini dapat ditelusuri dari pendapat para ahli berikut ini. Menurut Sule, manajer adalah individu yang bertanggung jawab secara langsung dalam sebuah organisasi dijalankan bersama para anggota dari organisasi.

Menurut T. Hani Handoko<sup>28</sup> menjelaskan bahwa praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer. Selanjutnya Siagian (2002:63) mengemukakan bahwa “Manajerial *skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik”. Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar

---

<sup>27</sup> Malayu SP Hasibuan, 2001, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, hal. 3

<sup>28</sup> Tobari., Kristiawan, M., & Asvio, N. 2018. The Strategy of Headmaster on Upgrading Educational Quality In Asean Economic Community (AEC) Era. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(4).

bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.

Menurut Miftah Thoha, ada tiga faktor yang berinteraksi menentukan efektifitas kepemimpinan yaitu: Pertama, Leader behavior (perilaku pemimpin) yaitu, efektifitas kepemimpinan sangat dipengaruhi gaya memimpin seseorang. Kedua, subordinate (bawahan) yaitu, efektifitas kepemimpinan dipengaruhi oleh tingkat penerimaan dan dukungan bawahan. Bawahan akan mendukung seorang pemimpin sepanjang mereka melihat tindakan pemimpin dianggap dapat memberi manfaat dan meningkatkan kepuasan mereka. Ketiga, situation yaitu, situasi dalam gaya kepemimpinan yaitu: hubungan pemimpin anggota, tingkat dalam struktur tugas dan posisi kekuasaan pemimpin yang dapat melalui wewenang formal. Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan pada seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Berdasarkan firman Allah SWT dalam QS. An-Nissa ayat 59:

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

*Artinya: Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda*

*pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya).*

#### **d). Indikator Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah**

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan senantiasa dituntut untuk memahami kecenderungan perubahan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, dan mampu mengimplementasikan prinsip-prinsip dasar perubahan manajemen dalam proses kependidikan.<sup>29</sup> Menurut Karwati dan Priansa<sup>30</sup> memaparkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dilihat pada kemampuan dalam menyusun perencanaan sekolah, pendayagunaan semua sumber daya yang ada, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran siswa, mengelola guru dan staf, mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat.

Menurut Riduwan<sup>31</sup> indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi manajerial kepala sekolah adalah: (1) perencanaan (planning), (2) pengorganisasian (organizing), (3) pelaksanaan (actuating) dan (4) pengawasan (controlling).

Dalam materi diklat manajemen dan kepemimpinan sekolah di Surakarta tahun 2014 dijelaskan bahwa efektivitas pengembangan kondisi sekolah mengacu pada materi diskusi Partnership For Global

<sup>29</sup> Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.. hal 62

<sup>30</sup> Karwati, Euis dan Priansa,Donni. 2013, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.. hal 119

<sup>31</sup> Mulyasa, Ecep. 2009. *Menjadi Kepala sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya...hal 113

Learning,<sup>32</sup> harus memenuhi 5 (lima) indikator sebagai berikut: (a) memusatkan fokus pembelajaran pada kinerja guru peserta didik, (b) menjamin keseimbangan antara kegiatan belajar individual, kolaborasi, dan belajar dalam interaksi sosial, (c) selaras dengan kebutuhan pengembangan motivasi peserta didik, (d) sensitif terhadap perbedaan individu dan (e) menantang peserta didik dengan tidak memberikan lebih dari kapasitasnya.

### 3. Motivasi Mengajar

#### a). Pengertian Motivasi Mengajar

Motif diartikan dengan istilah “dorongan”. Dorongan merupakan gerak jiwa dan raga untuk berbuat. Motif merupakan *driving force* (daya gerak atau daya dorong) yang menggerakkan manusia untuk bertindak dengan tujuan tertentu.<sup>33</sup> Motivasi diri merupakan panggilan jiwa, keikhlasan tanpa embel- embel, kesiapan mental yang tulus, afeksi nuraniah, aktualisasi potensi, alami, dan rangsangan internal yang muncul dari dalam diri pemimpin untuk mengemban tugas pokok dan fungsi secara kreatif, efisien, produktif, dan kontinyu. *Sepi ing gawe rame ing pamrih.*<sup>34</sup>

Motivasi sebagai suatu kondisi kejiwaan dan mental seseorang berupa aneka keinginan, harapan, dorongan, dan kebutuhan yang membuat seseorang melakukan sesuatu untuk mengurangi kesenjangan yang dirasakan. Selain itu motivasi dapat didefinisikan

<sup>32</sup> Pusat Pengembangan SDM, Kemdikbud, 2014: 24

<sup>33</sup> Saefullah, 2012, *Manajemen Pendidikan Islam*, CV Pustaka Setia, Bandung, hal.255

<sup>34</sup> Sudarwan Danim, 2010 *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ +EQ) Etika, Perilaku, Motivasi, dan Mitos*, Alfabeta, Bandung, hal.117

sebagai semangat atau dorongan terhadap seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan dengan bekerja keras dan cerdas demi mencapai tujuan tertentu.<sup>35</sup>

Motivasi dapat menimbulkan seseorang untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan yang diinginkan dan membuat seseorang melakukan sesuatu untuk mengurangi kesenjangan yang dirasakan. Motivasi bisa membangkitkan seseorang untuk memenuhi keinginan, harapan, dorongan, dan kebutuhan yang diinginkan.

Motivasi yang ada pada diri setiap orang itu memiliki ciri-ciri sebagai berikut (a) Tekun menghadapi tugas, artinya dapat bekerja terus menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai, (b) Ulet menghadapi kesulitan, dapat diartikan dengan tidak lekas putus asa. Tidak memerlukan dorongan dari luar untuk berprestasi sebaik mungkin (tidak dapat puas dengan prestasi yang telah dicapainya), (c) Menunjukkan minat terhadap macam – macam masalah orang dewasa (misalnya masalah pembangunan agama, politik, ekonomi, keadilan, pemberantasan korupsi, penentangan terhadap setiap tindak kriminal, amoral dan sebagainya), (d) Lebih senang bekerja mandiri, artinya, ulet dalam memecahkan berbagai masalah dan hambatan secara mandiri, (e) Cepat bosan pada tugas yang rutin (hal– hal yang bersifat mekanis, berulang – ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif). Tidak akan terjebak pada sesuatu yang bersifat rutinitas dan mekanis, (f) Dapat

---

<sup>35</sup> Yaslin Ilyas , 2003. *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*, Gramedia, Jakarta, hal. 49

mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu), artinya harus mampu mempertahankan pendapatnya kalau sudah yakin dan dipandang sudah cukup rasional, (g) Tidak mudah melepaskan hal yang diyakini, artinya tidak mudah akan melepaskan hal yang diyakini kalau sudah yakin dan dipandang sudah cukup rasional, (h) Senang mencari dan memecahkan masalah soal - soal. Harus peka dan responsif terhadap berbagai masalah umum, dan bagaimana cara memikirkan pemecahannya.<sup>36</sup>

Sebagaimana firman Allah dalam surah An-Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۚ  
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

*Artinya : 97. Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik[839] dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.*

Jadi motivasi yang ada pada diri setiap orang itu memiliki ciri- ciri sebagai berikut; tekun menghadapi tugas, ulet menghadapi kesulitan, menunjukkan minat terhadap macam – macam masalah orang dewasa, lebih senang bekerja mandiri, cepat bosan pada tugas yang rutin, dapat mempertahankan pendapatnya, tidak mudah melepaskan hal yang diyakini, senang mencari dan memecahkan masalah soal - soal.

---

<sup>36</sup> Sardiman, 2000. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Raja Grafindo Persada: Jakarta, hal.81

Sedangkan mengajar dalam bahasa Inggris disebut dengan *teach* atau dalam bahasa Arab sering disebut *ta'lim*. Menurut Muhammad Athiyah Al - Abrasyi dalam kitab *Ruh al- Tarbiyah wa al-Ta'lim*, *ta'lim* merupakan bagian dari aktivitas pendidikan intelektual Tugas guru sebagai pengajar berarti tujuan utamanya mentransformasikan pengetahuan dan keahlian berfikir (*al - majal al-ma'arif*).<sup>37</sup>

Mengajar pada dasarnya merupakan suatu usaha untuk menciptakan kondisi atau sistem lingkungan yang mendukung dan memungkinkan untuk berlangsungnya proses belajar.<sup>38</sup>

Kenyataan mengajar yang lebih menekankan *transfer of knowledge*, inilah justru banyak berkembang di sekolah – sekolah. Padahal tujuan belajar secara esensial, di samping untuk mendapatkan pengetahuan, juga keterampilan dan untuk pembinaan sikap mental. Dengan demikian tidak cukup kalau hanya dilakukan proses pengajaran yang *transfer of knowledge*. Itulah maka “mengajar” harus sekaligus “mendidik”.<sup>39</sup>

Dalam proses belajar mengajar seorang guru seharusnya tidak hanya mentransfer ilmu pengetahuan kepada peserta saja, tetapi harus bisa mendidik sikap, mental dan kepribadian yang berakhlakul karimah untuk menjadi insan kamil.

---

<sup>37</sup> Syamsul Ma'arif, 2012, *Guru Profesional Harapan dan Kenyataan*, Semarang: Need's Press, hal. 28.

<sup>38</sup> Sardiman, 2000, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal.45

<sup>39</sup> Sardiman, 2000, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hal.50

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan mengajar adalah mentransformasikan pengetahuan dan keahlian berfikir, merangsang serta mengarahkan kegiatan belajar anak didik untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan, pembinaan pribadi, sikap mental dan akhlak anak didik yang dapat membawa perubahan tingkah laku maupun pertumbuhan sebagai pribadi.

Pengertian guru menurut Undang-undang Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005 yaitu: "*Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.*"<sup>40</sup> Sedangkan pengertian guru dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah orang yang kerjanya mengajar.<sup>41</sup>

Upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan kualitas manusia seutuhnya, adalah misi pendidikan yang menjadi tanggung jawab profesional setiap guru. Guru tidak cukup hanya menyampaikan materi pengetahuan kepada siswa di kelas tetapi dituntut untuk meningkatkan kemampuan guna mendapatkan dan mengelola informasi yang sesuai dengan kebutuhan profesinya. Mengajar bukan lagi usaha untuk menyampaikan ilmu pengetahuan, melainkan juga usaha menciptakan sistem lingkungan yang membelajarkan subjek didik agar tujuan pengajaran dapat tercapai

---

<sup>40</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 *tentang Guru dan Dosen*

<sup>41</sup> Team Pustaka Phoenix, 2008, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta Selatan: PT Media Pustaka Phoenix, , hal. 300

secara optimal.<sup>42</sup>

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi mengajar guru adalah penggerak dari dalam hati untuk mentransformasikan pengetahuan dan keahlian berfikir yang dilakukan oleh tenaga pendidik dalam kegiatan belajar anak didik untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan, pembinaan pribadi, sikap mental dan akhlak anak didik yang dapat membawa perubahan tingkah laku maupun pertumbuhan sebagai pribadi.

#### **b). Fungsi Motivasi Mengajar**

Keberhasilan seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan tidak terlepas dari motivasi diri yang dimilikinya. Motivasi dapat menggerakkan dan mendorong manusia untuk mencapai tujuan. Karena dengan motivasi manusia dapat mengerakkan jiwa dan raga untuk berbuat sesuatu. Motivasi yang berada dalam diri seseorang perlu untuk selalu ditingkatkan. Tanpa adanya motivasi seseorang tidak akan mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Begitu pun dengan orang yang bekerja, motivasi sangat diperlukan. Orang yang memiliki motivasi akan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Fungsi motivasi menurut M. Ngalim Purwanto<sup>43</sup> yaitu:

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat/bertindak. Motivasi itu berfungsi sebagai penggerak atau sebagai motor yang memberikan

---

<sup>42</sup> Syamsul Ma'arif, 2012, *Guru Profesional Harapan dan Kenyataan*, Semarang: Need's Press, hal.40

<sup>43</sup> M Ngalim Purwanto. 2010. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.hal.70

energi (kekuatan) kepada seseorang untuk melakukan suatu tugas.

- 2) Motivasi itu menentukan arah perbuatan. Yakni ke arah perwujudan suatu tujuan atau cita-cita. Motivasi mencegah penyelewengan dari jalan yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan itu. Makin jelas tujuan itu, makin jelas pula terbentang jalan yang harus ditempuh.
- 3) Motivasi menyeleksi perbuatan kita. Artinya menentukan perbuatan-perbuatan yang harus dilakukan, yang serasi, guna mencapai tujuan itu dengan menyampingkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan itu.

Fungsi motivasi kerja guru yaitu sebagai penggerak yang mendorong guru untuk melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan, menentukan arah perbuatan sesuai dengan rangkaian tujuan yang telah dirumuskan, dan menyeleksi perbuatan dengan menyisihkan kegiatan-kegiatan yang tidak bermanfaat dalam penyelesaian pekerjaan. Adapun fungsi motivasi menurut Oemar Hamalik<sup>44</sup> yaitu:

- 1) Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul perbuatan.
- 2) Sebagai pengarah. Artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan.
- 3) Sebagai penggerak. Ia berfungsi sebagai mesin bagi mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

---

<sup>44</sup> Oemar Hamalik. 2004. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Bumi Aksara. hal 161

Motivasi kerja guru berfungsi untuk mendorong guru sehingga timbul suatu perbuatan seperti mengerjakan pekerjaan secara berkala. Sebagai pengarah dan penggerak dalam pencapaian tujuan yaitu terselesaikannya pekerjaan. Apabila fungsi tersebut telah berjalan akan menentukan cepat atau lambatnya suatu penyelesaian pekerjaan.

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata<sup>45</sup>, "motivasi memiliki dua fungsi, yaitu: pertama mengarahkan atau *directional function*, kedua mengaktifkan dan meningkatkan kegiatan atau *activating and energizing function*". Motivasi kerja guru berfungsi untuk mengarahkan, mengaktifkan dan meningkatkan kegiatan guru. Pemberian motivasi pada guru dalam rangka penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik akan mengarahkan, mengaktifkan, dan meningkatkan kinerja guru tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru memberikan fungsi mendorong guru untuk bertindak, menentukan arah perbuatan, menyeleksi perbuatan, dan penggerak pada diri guru dalam mencapai tujuan. Motivasi yang berada dalam diri seseorang perlu untuk selalu ditingkatkan. Tanpa adanya motivasi seseorang tidak akan mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Begitu pun dengan orang yang bekerja, motivasi sangat diperlukan. Orang yang memiliki motivasi akan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi kerja guru

---

<sup>45</sup> Nana Syaodih Sukmadinata. 2009. *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. hal. 62

berfungsi untuk mendorong guru sehingga timbul suatu perbuatan seperti mengerjakan pekerjaan secara berkala. Sebagai pengarah dan penggerak dalam pencapaian tujuan yaitu terselesaikannya pekerjaan. Apabila fungsi tersebut telah berjalan akan menentukan cepat atau lambatnya suatu penyelesaian pekerjaan, menyeleksi perbuatan, dan penggerak pada diri guru dalam mencapai tujuan.

### c). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Mengajar

Motivasi sangat berfungsi bagi seseorang untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Motivasi berada dalam diri seseorang sehingga perlu untuk selalu ditingkatkan. Tanpa adanya motivasi seseorang tidak akan mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Begitu pun dengan guru sebagai pengemban tugas untuk menghasilkan peserta didik yang berkualitas perlu memiliki motivasi kerja. Guru yang memiliki motivasi kerja akan selalu meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Motivasi kerja guru merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja bagi seorang guru besarnya tercermin dalam berbagai kegiatan dan bahkan prestasi yang dicapainya.<sup>46</sup>

Motivasi kerja setiap guru berbeda, hal ini dapat terlihat dari banyaknya kegiatan yang diikuti baik di sekolah maupun di luar

---

<sup>46</sup> Hamzah B. Uno. 2013. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara. hal.71

sekolah dan prestasi yang telah dicapainya. Guru yang aktif mencerminkan bahwa guru tersebut memiliki semangat yang tinggi untuk meningkatkan kualitas diri. Guru yang memiliki prestasi berarti guru tersebut memiliki pandangan bahwa tugasnya tidak hanya mengajar di sekolah tetapi perlu mengembangkan diri.

Imam Wahyudi<sup>47</sup> menjelaskan pula bahwa, “*para guru akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi yang positif akan menumbuhkan semangat guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya*”. Pemberian motivasi yang positif dari luar baik dari lembaga maupun dari kepala sekolah dapat meningkatkan semangat kerja bagi guru. Pemberian motivasi ini dapat berupa lingkungan kerja yang nyaman, kesempatan untuk mengaktualisasi diri, maupun penghargaan (*reward*) yang diberikan.

Motivasi kerja guru dipengaruhi pula oleh faktor-faktor tertentu. Menurut Nana Syaodih Sukmadinata<sup>48</sup> motivasi terbentuk oleh tenaga-tenaga yang bersumber dari dalam dan luar diri individu berupa:

- 1) Desakan (*drive*), adalah dorongan yang diarahkan kepada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan jasmaniah.
- 2) Motif (*motive*), adalah dorongan yang terarah kepada pemenuhan psikis atau rokhaniah.
- 3) Kebutuhan (*need*), adalah suatu keadaan dimana individu

---

<sup>47</sup> Imam Wahyudi. 2012. *Mengejar Profesionalisme Guru*. Jakarta: Prestasi Pustaka. hal 11

<sup>48</sup> Nana Syaodih Sukmadinata. 2009. *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. hal 61

merasakan adanya kekurangan, atau ketiadaan sesuatu yang diperlukannya.

- 4) Keinginan (*wish*), adalah harapan untuk mendapatkan atau memiliki sesuatu yang dibutuhkan.

Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru bersumber dari dalam dan luar diri berupa desakan yaitu untuk memenuhi kebutuhan jasmani, motif yaitu untuk memenuhi kebutuhan psikis atau rohaniyah, kebutuhan yaitu untuk memenuhi kekurangan atau ketiadaan sesuatu yang diperlukannya, dan keinginan yaitu mendapatkan sesuatu sebagai imbalan.

Menurut Hamzah B. Uno<sup>49</sup> ( 2013: 10) *motivasi terbentuk karena, “adanya hasrat dan keinginan untuk melakukan kegiatan, adanya dorongan dan kebutuhan melakukan kegiatan, adanya harapan dan cita-cita, penghargaan dan penghormatan atas diri, adanya lingkungan yang baik dan adanya kegiatan yang menarik”*. Motivasi kerja guru terbentuk karena adanya hasrat dan keinginan untuk bekerja, adanya dorongan dan kebutuhan melakukan pekerjaan, adanya harapan dan cita-cita, penghargaan dan penghormatan atas diri, serta adanya lingkungan yang baik dan adanya kegiatan yang menarik.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru diantaranya desakan, motif, adanya hasrat dan keinginan untuk melakukan kegiatan, adanya

---

<sup>49</sup> Hamzah B. Uno. 2013. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara. hal.11

dorongan dan kebutuhan melakukan kegiatan, adanya harapan dan cita-cita, penghargaan dan penghormatan atas diri, dan adanya kegiatan yang menarik.

#### **d). Indikator Motivasi Mengajar**

Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dari tingkah lakunya. Guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan membutuhkan motivasi kerja baik dari diri sendiri maupun dari luar. Guru akan bersemangat melakukan segala aktivitas ketika dalam dirinya telah ada motivasi kerja yang tinggi, motivasi selalu mengandung pengertian yang sesuai dengan apa yang mendasarinya. Motivasi kerja guru berarti sebuah motivasi yang mendasari guru dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Pupuh Fathurrohman & Aa Suryana<sup>50</sup> indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja guru meliputi:

- 1). Imbalan yang layak. Kepuasan guru menerima imbalan atau gaji yang diberikan lembaga dapat menentukan motivasi kerja. Guru dengan gaji yang tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan membuat motivasi kerja akan menurun. Sebaliknya, guru dengan gaji yang sesuai dan bisa memenuhi kebutuhan hidup akan selalu termotivasi dalam melakukan berbagai pekerjaan.
- 2). Kesempatan untuk promosi. Promosi jabatan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja. Banyaknya kesempatan

---

<sup>50</sup> Pupuh Fathurrohman & Aa Suryana. 2012. *Guru Profesional*. Bandung: PT. Refika Aditama. hal. 64

- promosi jabatan yang diberikan lembaga kepada guru akan berdampak pada keinginan guru untuk meningkatkan kualitas kerja
- 3). Memperoleh pengakuan. Sebuah pengakuan dari pihak lembaga terhadap kerja yang telah dilaksanakan oleh guru akan memberikan dampak bagi peningkatan motivasi kerja guru. Pekerjaan yang selalu diakui membuat guru selalu memperbaiki dan menyelesaikan tugas lebih baik dari yang sebelumnya.
  - 4). Keamanan bekerja. Lingkungan kerja yang aman sangat diharapkan oleh semua orang termasuk guru. Lingkungan sekolah yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan akan membuat guru mampu bekerja dengan maksimal.

Hamzah B. Uno<sup>51</sup> menyebutkan bahwa indikator motivasi kerja guru tampak melalui:

- 1). Tanggung jawab dalam melakukan kerja. Guru yang memiliki motivasi yang tinggi terlihat dari tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan. Guru akan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil maksimal sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Guru akan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai peraturan yang berlaku.
- 2). Prestasi yang dicapainya. Prestasi yang diperoleh guru memperlihatkan bahwa guru tersebut memiliki motivasi kerja yang tinggi. Prestasi tersebut dapat berupa penghargaan dari kepala

---

<sup>51</sup> Hamzah B. Uno. 2013. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara. hal 67

sekolah, lembaga pendidikan, maupun karya yang diciptakan.

- 3). Pengembangan diri. Guru dalam menjalankan profesinya sangat perlu untuk melakukan pengembangan diri. Keikutsertaan guru dalam pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh lembaga pendidikan menunjukkan bahwa guru memiliki antusias sehingga tercipta motivasi kerja yang tinggi.
- 4). Kemandirian dalam bertindak Seseorang yang sudah masuk dalam usia produktif tentu memiliki sikap mandiri dalam bertindak. Kemandirian ini tercermin pada sikap guru yang selalu mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya meskipun tidak diperintah. Guru secara sadar mengerjakan pekerjaan yang menjadi kewajibannya.

Motivasi kerja guru menurut Hamzah B. Uno (2013: 73) juga memiliki dua dimensi yaitu: 1) dimensi dorongan internal dan 2) dimensi dorongan eksternal. Dimensi dan indikator motivasi kerja guru sebagaimana disebutkan dalam tabel 1.

Tabel 1.  
Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja Guru

Dimensi	Indikator
Motivasi internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas</li> <li>- Melaksanakan tugas dengan target yang jelas</li> <li>- Memiliki tuntutan yang jelas dan menantang</li> <li>- Ada umpan balik atas hasil pekerjaan</li> <li>- Memiliki perasaan senang dalam bekerja</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selalu berusaha untuk mengguguli orang lain</li> <li>- Diutamakan prestasi dari apa yang Dikerjakannya</li> </ul>
Motivasi eksternal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya</li> <li>- Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya</li> <li>- Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif</li> <li>- Bekerja dengan harapan memperoleh perhatian dari teman dan atasan</li> </ul>

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru diukur dari dua dimensi, yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal meliputi tanggungjawab dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, kemandirian dalam bertindak, memiliki perasaan senang dalam bekerja, dan prestasi yang dicapai. Motivasi eksternal meliputi berusaha untuk memenuhi kebutuhan, kesempatan untuk promosi, memperoleh pengakuan, dan bekerja dengan harapan memperoleh imbalan yang layak.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Sebelum melakukan penelitian yaitu pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah dan motivasi mengajar terhadap kinerja guru, terlebih dahulu akan dipaparkan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian tersebut, sebagai berikut :

1. **Tesis Laily Maghfiroh**, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2018, yang berjudul *Pengaruh Tingkat Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo*. Hasil penelitian menunjukkan (1) Ada pengaruh signifikan variabel kemampuan manajerial terhadap kinerja guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo dengan besaran 0,733 (2) Ada pengaruh signifikan variabel iklim kerja terhadap kinerja guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo dengan besaran 0,520 (3) Ada pengaruh signifikan variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo dengan besaran 0,917 (4) Ada pengaruh signifikan variabel kemampuan manajerial dan motivasi kerja terhadap kinerja guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo. Namun, tidak ada pengaruh signifikan variabel iklim kerja terhadap kinerja guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo dengan besaran 0,958. Dari hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang sangat kuat antara kemampuan manajerial, iklim kerja, dan motivasi kerja dengan kinerja guru. Kesamaan tesis di atas dengan penelitian yang akan kami lakukan adalah sama-sama membahas tentang pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Perbedaannya terdapat pada ada variable iklim kerja.
2. **Tesis Fayruzah El-Faradis**. 2016, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang berjudul *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimin Al- Islamiyah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan*

*Sumenep Madura*. Hasil penelitian analisis data membuktikan bahwa (1) ada pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil nilai signifikansi t- test yang mempunyai besaran 0,017, (2) ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil nilai signifikansi t-test yang mempunyai besaran 0,000, (3) ada pengaruh kompetensi manajerial kepala Madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil uji F yang mempunyai besaran nilai signifikansi 0,000. Adapun besaran pengaruh kompetensi manajerial kepala Madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 65,7% dan 34,3% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain selain kedua variabel tersebut sebagaimana yang ditunjukkan oleh hasil Uji Anova yang mempunyai besaran R Square sebesar 0,657. Dengan demikian, kompetensi manajerial dan motivasi kerja mempunyai andil yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja guru sehingga sudah menjadi keharusan bagi kepala Madrasah dan guru untuk selalu memperhatikan dan meningkatkan kompetensi manajerial kepala Madrasah dan motivasi kerja guna meningkatkan kinerja guru tanpa melupakan factor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja guru. Kesamaan tesis di atas dengan penelitian yang akan kami lakukan adalah sama-sama membahas tentang pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

3. **Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala**, I Ismuha, K Khairudin, AR Djailani, Volume 4, No. 1, Februari 2016 yang berjudul “*Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam*

*Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri amkat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar*?. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Program-program untuk meningkatkan kinerja guru adalah menyusun perangkat perencanaan pembelajaran, merancang dan memanfaatkan media pembelajaran, pemanfaatan ICT dalam pembelajaran, pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan kebutuhan, meningkatkan pelayanan dalam mendukung kegiatan pembelajaran, merencanakan dan melakukan tindak lanjut hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan pembelajaran. 2) Pelaksanaan program diawali dengan pembagian tugas sesuai kemampuan dan keahlian dengan menerapkan pendekatan lesson study antara sesama guru. Pelaksanaan program belum sepenuhnya berdasarkan jadwal yang tercantum pada dokumentasi perencanaan Madrasah. Hal ini dapat dilihat pada frekuensi pelaksanaan supervisi, banyaknya pertemuan atau kegiatan rapat, jadwal kegiatan rapat, belum maksimal dalam pengembangan kurikulum 2013, pemanfaatan teknologi dan informasi bagi guru untuk memaksimalkan pembelajaran dan pelaksanaan evaluasi pembelajaran. 3) Evaluasi yang dilaksanakan oleh kepala Madrasah untuk meningkatkan kinerja guru belum sesuai dengan jadwal dan dilaksanakan secara alamiah serta belum adanya instrumen pelaksanaan evaluasi yang jelas dan terukur. Kegiatan evaluasi biasanya dilakukan setahun sekali pada akhir tahun pelajaran. Hasil evaluasi belum dilakukan dalam bentuk dokumentasi pelaporan pelaksanaan kegiatan manajerial kepala Madrasah. Kesamaan dari penelitian di atas dengan penelitian yang akan kami lakukan adaah sama-

sama membahas tentang pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru. Perbedaannya terdapat pada ada tidak adanya variable motivasi kerja.

4. **Jurnal Penelitian dan Pengkajian Ilmu Pendidikan e-Saintika Universitas Labuhan Batu**, Marlina Siregar, Benyamin Situmorang, R. Rohana, Panggih Nur Adi, Mila Nirmala Sari Hasibuan, Reni Kartikaningsih, Vol 4 No.2 Juli 2020 berjudul *“Pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dasar di Kabupaten Labuhan Batu”*, Hasil dari penelitian ini diketahui dari hasil olah data perilaku inovatif kepala Madrasah diperoleh nilai Mean = 68.37 dan Standar Deviasi = 13.739. Untuk mengidentifikasi kecenderungan atau pengkategorian tingkatan perilaku inovatif kepala Madrasah berdasarkan nilai mean dan standar deviasi. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan kesimpulan bahwa perilaku inovatif berpengaruh terhadap Kompetensi Manajerial. Kesamaan penelitian di atas dengan penelitian yang akan kami lakukan adalah sama-sama membahas tentang pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah. Perbedaannya terdapat pada ada variable perilaku inovatif .

### **C. Kerangka Berfikir**

#### **1. Pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru**

Kepala madrasah sebagai manajer merupakan pemegang kunci maju mundurnya madrasah. Dengan kompetensi manajerial, kepala madrasah diharapkan dapat menyusun program madrasah yang efektif, menciptakan

iklim sekolah yang kondusif dan membangun untuk kerja personel serta dapat membimbing guru melaksanakan proses pembelajaran.

Sedangkan guru merupakan salah satu factor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan pembelajaran. Namun demikian, posisi strategis guru untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan professional mengajarnya. Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam meningkatkan mutu pembelajaran di madrasahny akan mencurahkan sebagian waktunya bagi pengembangan guru. Jika guru mendapat perhatian yang lebih dalam kegiatan pengajaran yang dilakukan, maka hal itu akan meningkatkan kinerja, khususnya kinerja mengajar.

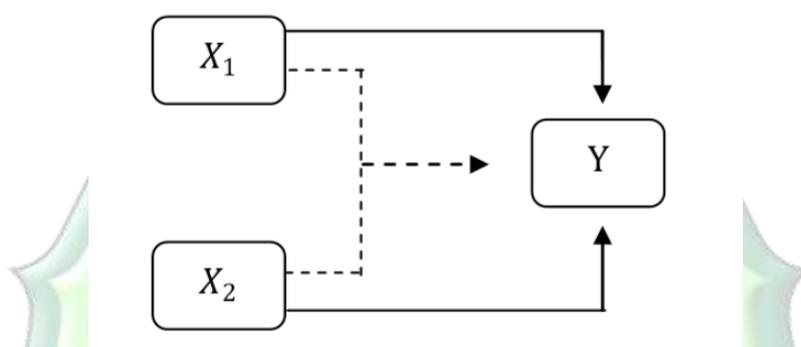
## **2. Pengaruh motivasi mengajar terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru**

Motivasi memang merupakan unsur utama guru dalam melakukan tugasnya, seorang guru yang memiliki motivasi yang tinggi akan lebih giat dalam melakukan tugasnya sebagai tenaga pengajar. motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Pengaruh tersebut bersifat positif, artinya semakin tinggi motivasi, maka kinerja guru cenderung semakin tinggi. Guru yang memiliki motivasi yang tinggi dari dalam dirinya, dapat dilihat diantaranya yaitu memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, serta lebih mengutamakan prestasi jabatan.

Kerangka berfikir merupakan alur penalaran yang didasarkan pada tema masalah penelitian yang digambarkan secara menyeluruh dan sistematis setelah mempelajari teori yang mendukung judul penelitian.<sup>52</sup>

Penelitian ini untuk mewujudkan arah dari pemecahan dan penganalisa masalah yang dihadapi, maka terlebih dahulu perlu dikemukakan gambaran yang berupa kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar Kerangka Berfikir



Keterangan:

$X_1$  : Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

$X_2$  : Motivasi Mengajar

Y : Kinerja Guru

—————> : Pengaruh variabel independen (Etos Kerja dan Lingkungan kerja) secara parsial terhadap variabel dependen (kinerja guru)

—————> : Pengaruh variabel independen (Etos Kerja dan Lingkungan kerja) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (kinerja guru)

<sup>52</sup> Sugiono, 2014, "Metode penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)". Bandung: Alfabeta, 74

#### D. Hipotesis

Hipotesis berasal dari bahasa Inggris Hypo (di bawah) dan thesa (kebenaran). Secara etimologi hipotesis dapat didefinisikan sebagai kebenaran yang ada dibawah, kebenaran sementara, kebenaran yang masih perlu diuji.<sup>53</sup> Nasution mengungkapkan bahwa hipotesis adalah pernyataan tentatif yang merupakan dugaan atau rekaan tentang apa saja yang kita amati dalam usaha untuk memahaminya.<sup>54</sup>

Secara umum hipotesis dalam penelitian ini menjadi dua kategori, yaitu hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternative ( $H_a$ ). Ada tiga hipotesis yang akan di uji dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1.  $H_0$  = Tidak ada pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Sukolilo Pati tahun pelajaran 2020/2021.  
 $H_a$  = Ada ada pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Sukolilo Pati tahun pelajaran 2020/2021.
2.  $H_0$  = Tidak ada pengaruh motivasi mengajar terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Sukolilo Pati tahun pelajaran 2020/2021.  
 $H_a$  = Ada ada pengaruh motivasi mengajar terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Sukolilo Pati tahun pelajaran 2020/2021.

---

<sup>53</sup> Sukidan dan Munir, 2005, *Metodologi Penelitian : Bimbingan dan Pengantar Kesuksesan Anda dalam Dunia Pendidikan*, Surabaya : Insan Cendekia, hal. 23.

<sup>54</sup> Nasution, 2007, *Metode Research : Penelitian Ilmiah*, Jakarta : Bumi Aksara, hal. 39

3. Ho = Tidak ada pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah dan motivasi mengajar terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Sukolilo Pati tahun pelajaran 2020/2021.

Ha = Ada ada pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah dan motivasi mengajar terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Sukolilo Pati tahun pelajaran 2020/2021.

