

BAB II LANDASAN TIORI

A. Hakikat Manajemen Pendidikan

1. Pengertian Manajemen Pendidikan

Istilah manajemen sudah populer dalam kehidupan organisasi. Dalam makna yang sederhana “*management*” diartikan sebagai pengelolaan. Suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan dipahami dengan manajemen.

Kata manaejmen berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata ‘*manus*’ yang berarti tangan, dan ‘*agere*’ yang berarti melakukan. Kata-kata ini digabung menjadi kata kerja ‘*managere*’ yang artinya menangani. Manager diterjemahkan kedalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi *manajemen* atau *pengelolaan*.¹

Manajemen pada hakikatnya dapat dipahami sebagai proses kerja sama dua orang atau lebih dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian manajemen sebagaimana yang diutarakan diatas mungkin dapat diterima secara umum, namun pada perinsipnya pengertian manajemen masih sangat tergantung dari sudut pandang masing-masing orang. Dalam arti lain, manajemen adalah pengelolaan usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan, penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya alam secara efektif untuk mencapai sasaran organisasi yang diinginkan. Dengan demikian Mulyono menyimpulkan :

- a. Sebagai suatu sistem, manajemen adalah suatu kerangka kerja yang terdiri dari berbagai komponen yang secara keseluruhan saling berkaitan dan terorganisir dalam rangka mencapai tujuan.

¹Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan Di Era Otonomi Daerah: Konsep, Strategi Dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 1.

- b. Sebagai proses, manajemen adalah serangkaian tahap kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber daya semaksimal mungkin.
- c. Sebagai suatu ilmu pengetahuan, manajemen adalah satu ilmu interdisipliner dengan menggunakan bantuan ilmu sosial, filsafat, psikologi, antropologi dan lain-lain.
- d. Sebagai suatu profesi, manajemen merupakan bidang pekerjaan atau keahlian tertentu yang dapat disejajarkan dengan bidang kedokteran, hukum dan sebagainya.
- e. Sebagai suatu fungsi, manajemen adalah proses fungsi perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.²

George dalam eti Rochaety dkk menyatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya.³

Mullins dalam Syafaruddin dkk menjelaskan mengenai definisi manajemen yaitu mencakup orang yang melakukan tanggung jawab mencapai tujuan dalam suatu struktur organisasi dan peran yang jelas. Artinya manajemen berkaitan dengan organisasi, memiliki struktur yang jelas dengan pembagian tugas dan kewenangan formal sebagai upaya menggerakkan personil melakukan tugas mencapai tujuan.⁴

Dari pengertian manajemen di atas jelaslah bahwa manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengaturan, pengawasan dan evaluasi serta dengan melibatkan semua sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

²*Ibid.*, h. 4

³Eti Rochaety dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 4.

⁴Syafarudin dkk, *Pendidikan Prasekolah* (Medan: Perdana Publishing, 2011), h. 153.

2. Prinsip-Prinsip Manajemen

Di dalam mempelajari ilmu-ilmu manajemen, ada prinsip-prinsip manajemen yang harus diketahui. Menurut Nasrul Syakur Caniago prinsip-prinsip manajemen terdiri atas 14 prinsip di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Pembagian pekerjaan.

Menurut H. Fayol, pembagian pekerjaan merupakan spesialisasi atau pengkhususan yang dipertimbangkan untuk mendapatkan efisiensi dan penggunaan tenaga kerja. Pembagian pekerjaan berdasarkan sifat manajerial dan bersifat teknis.

2. Kewenangan dan tanggung jawab.

Kewenangan dan tanggung jawab selalu berhubungan erat, tergambar bahwa harus memiliki moral, sifat-sifat yang baik, pengalaman dan faktor-faktor lainnya.

3. Disiplin.

Disiplin adalah persetujuan untuk tunduk dan patuh mengikuti serta langsung peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama untuk dijalankan kepada setiap orang.

4. Kesatuan perintah.

Dalam hal ini, seorang pekerjaan/pegawai hanya mengerjakan perintah dari atasannya saja sebagai satu bentuk perintah.

5. Kesatuan arah atau tujuan.

Sesuai prinsip ini setiap kelompok kegiatan memiliki kesamaan tujuan, yang mempunyai seorang kepala dan sebuah rencana.

6. Mendahulukan kepentingan umum dari kepentingan pribadinya.

Harus ada ketegasan dari pimpinan untuk menyampaikan bahwa kepentingan kelompok atau organisasi di atas kepentingan pribadi yang masih berada dalam organisasi itu.

7. Pengajian

Pengajian atau pembayaran harus dan mengusahakan agar memuaskan semaksimal mungkin baik para pekerja maupun pimpinan.

8. Sentralisasi.

Sentralisasi merupakan satu komando yang dilakukan pimpinan tertinggi tanpa melihat siapapun itu yang berada dalam organisasi, semuanya melaksanakan kegiatan untuk pencapaian tujuan walaupun kegiatan untuk pencapaian tujuan kegiatannya berbeda-beda.

9. Skala hierarki.

Ukuran sebab kepemimpinan terdapat dari pemimpin yang paling atas sampai pimpinan yang paling bawah.

10. Tata tertib

Pelaksanaan perencanaan dan pengorganisasian dilakukan berdasarkan ketentuan yang sudah digariskan organisasi, siapapun harus mematuhi sebagai tata tertib yang mengarahkan kita dalam pencapaian tujuan yang efektif dan efisien.

11. Keadilan

Kesetiaan dan pengabdian dari pekerjaan perlu dihargai dengan cara memberikan mereka keadilan dalam segala hal.

12. Stabilitas jabatan.

Dalam kemajuan organisasi ada yang disebut pergantian jabatan. Jika hal ini mengakibatkan terjadinya ketidak stabilan organisasi, maka perlu tindakan pergantian pengajaran agar tetap stabil organisasinya.

13. Prakarsa.

Prakarsa merupakan proses berfikir dalam merencanakan sesuatu. Pengaruh prakarsa ini menunjukkan hal yang baik, karena dalam pengambilan keputusan perlu adanya konsep atau prakarsa sebagai suatu imajinasi yang bisa diwujudkan.

14. Silidaritas antara sesama kawan kerja.

Prinsip kesatuan sangat diharapkan diseluruh lingkungan kerja. Masing-masing pekerjaan bersama menjalin komunikasi dan ineraksi yang baik sesama para pekerja.⁵

3. Unsur-Unsur Manajemen

Memahami unsur-unsur manajemen (*tools of manajement*) sangat diharuskan setiap manajer. Karena unsur manajemen yang ada diorganisasi itulah yang harus diatur sedemikian rupa. Sehingga dapat diketahui unsur yang manakah yang belum atau kurang atau tidak ada. Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari orang (*men*), uang (*money*), metode (*methods*), bahan-bahan (*materials*), mesin (*machines*), pasar (*market*) di singkat menjadi 6M..

1. Man yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/pelaksanaan.
2. Money yaitu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Methode yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan.
4. Material yaitu bahan-bahan yang dipergunakan untuk pencapaian tujuan.
5. Machines yaitu mesin-mesin/alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan.
6. Market yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.

Unsur-unsur manajemen tersebut mempunyai sifat interpedensi artinya unsur satu dengan lain akan lebih mempunyai arti yang signifikan manakala semua unsur itu bersinergis dan mempunyai nilai urgensi yang sangat menentukan suksesnya suatu organisasi. Dalam implementasi unsur-unsur tersebut akan mempunyai nilai kurang jika ditetapkan secara asal. Untuk itu implementasi

⁵Nasrul Syakur Chaniago, *Manajemen Organisas* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2011), h. 38.

sistem perlu digunakan dalam penetapan unsur-unsur manajemen dalam sebuah organisasi.

Menurut Kertonegroho dalam Abdul Halim Nasution dkk menjelaskan, dalam usaha untuk mencapai tujuan, manajemen menggunakan berbagai sumber daya atau faktor produksi yang tersedia dengan cara yang efektif dan efisien, sumber atau faktor tersebut adalah *men, aterial, machanies, methods, money, machanics* dan *market*.⁶ Sumber atau faktor-faktor tersebut diatur oleh manajemen agar mempunyai daya guna dan dapat berhasil guna, terintegrasi dan terkoordinir dalam mencapai tujuan subsistem mampu mencapai tujuan sistem dari sebuah lembaga secara optimal. Manajemen merupakan proses pemanfaatan sumber daya organisasi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku administrator/manajer menggunakan pengaruhnya terhadap anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain organisasi adalah wadah operasional aktivitas manajemen. Karena didalam proses manajerial ada sejumlah unsur manusia, barang-barang, mesin, metode, uang dan pasar. Keenam unsur tersebut memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi atau mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi terutama pencapaian tujuan secara efektif.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang mempelajari lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan, bidang-bidang manajemen tersebut adalah:

1. Manajemen sumber daya manusia yang berkembang menjadi ilmu yang berdiri dari unsur manajemen manusia (*men*).
2. Manajemen permodalan/pembelajaran (*unsur money*).
3. Menjamin akuntansi biaya (*unsure materials*).
4. Manajemen produk (*unsure machines*).
5. Method adalah cara/sistem-sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen meningkatkan.⁷

⁶Abdul Halim Nasution dkk, *Ayat-Ayat Al-Quran Tentang Manajemen* (Medan Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara, 2010), h. 9.

⁷*Ibid.*, h. 10.

Jadi dalam sebuah proses manajemen dibutuhkan sejumlah unsur pokok seperti halnya diatas agar dalam sebuah organisasi untuk membentuk kegiatan dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya.

4. Manajemen Dalam Perspektif Islam

Dari segi bahasa manajemen berasal dari bahasa Inggris yang akar katanya “*manage*” yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan memperlakukan. Sedangkan “*management*” diartikan sebagai pengelolaan, ketatalaksanaan, atau tata pimpinan.⁸ Kelembagaan akan berjalan dengan baik jika dikelola (*manage*) dengan baik. Organisasi apapun, senantiasa membutuhkan manajemen.⁹ Dalam perspektif Islam, konsep manajemen lebih dekat maknanya kepada proses atau kegiatan “mengatur” sebagaimana Allah menyebutkan dalam Alquran Surah As Sajadah ayat 5 yang berbunyi:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ
سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ (٥٠)

Artinya : *Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.*¹⁰

Dari penjelasan makna ayat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Allah adalah Zat yang mengatur seluruh alam semesta atau ciptaan Allah. Dalam istilah pengetahuan manajemen yang mengatur adalah manajer, sedangkan alam dan segala isinya adalah bagian yang diatur oleh manajer Agung, yaitu Ilahi Robby.

Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal.¹¹ Mary Parker dalam Barret misalnya mendefinisikan manajemen

⁸John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia An English-Indonesian Dictionary* (Jakarta: Gramedia, Cet. XXVI, 2005), h. 372.

⁹Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani Press, 2008), h. 52.

¹⁰Imam Jalaluddin Al-Mahalli dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbabun Nuzul Ayat Surah Al Kahfi s.d. An Nas*, Terj. Bahrum Abubakar (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2010), Jilid 2, h. 488.

sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.¹² Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumberdaya untuk mencapai sasaran (*goal*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai dengan jadwal.¹³ Malayu mendefinisikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁴ Definisi manajemen yang dikemukakan oleh Daft sebagai berikut: “*Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning organizing leading and controlling organizational resources*”.¹⁵ Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan sumberdaya organisasi. Sementara menurut Mary Parker Follet yg dikutip oleh Handoko manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.¹⁶

Dari beberapa pendapat di atas, maka manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian/pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya lainnya. Aktivitas manajemen mencakup spektrum yang sangat luas, sebab dimulai dari bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, menciptakan kegiatan-kegiatan organisasi, mendorong terbinannya

¹¹Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management* (New York: Prentice Hall, 2007), h. 7.

¹²Richard Barret, *Vocational Bussiness: Training, Developing and Motivating People* (tt: t.p, 2003), h. 51.

¹³R. Griffin, *Bussiness* (New York: Prentice Hall, 2007), h. 9.

¹⁴Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 54.

¹⁵Daft, *Management* (New York: Prentice Hall, 2007), h. 4.

¹⁶T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 1997), h. 8.

kerjasama antara sesama anggota organisasi, serta mengawasi kegiatan dalam mencapai tujuan. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien itulah, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan.

Dalam proses pelaksanaan manajemen oleh pimpinan, hampir dapat dipastikan akan melibatkan beberapa fungsi-fungsi pokok yaitu: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Menggerakkan) dan *Controlling* (Pengawasan). Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut ini akan diuraikan lebih mendalam fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, aktivitas manajemen pertama yang harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi adalah kegiatan perencanaan. Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Mondy & Premeaux menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan.¹⁷ Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen. Perencanaan juga sering dimaknakan berdasarkan *basic questions for planing*.¹⁸ Pertanyaan-pertanyaan dasar yang dimaksud ialah “*What*”, “*Why*”, “*Where*”, “*When*”, “*Who*”, “*How*” yang ditulis dengan akronim 5 W + H. “*What*” (*what to do, what must be done*)

¹⁷R.W Mondy, and Premeaux, S. R, *Management* (New Jersey : Prentice Hall, 1995), h. 138.

¹⁸Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management* Eight Edition (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005), h. 234.

atau apa yang harus dikerjakan menjelaskan tujuan yang dicapai. “*Why*” (*why to do it, why must be done*) atau mengapa harus dikerjakan menjelaskan alasan. “*Where*” (*where will to do it, where will be done*) atau dimana dikerjakan menjelaskan waktu. “*Who*” (*who is to do it, who will do it*) atau siapa yang mengerjakan menjelaskan pelaksana. “*How*” (*how to do it, how will it be done*) atau bagaimana mengerjakannya menjelaskan cara. Karena itu perencanaan adalah memutuskan apa yang dikerjakan, mengapa mengerjakannya, bagaimana mengerjakannya, kapan mengerjakannya dan siapa mengerjakannya. Lima pertanyaan-pertanyaan pertama berkenaan dengan “*ends*”, sedangkan pertanyaan ke enam berkenaan dengan “*means*”.

Hasil dari proses perencanaan adalah rencana (*plan*). Satu rencana adalah satu dokumen yang memuat pernyataan tentang tujuan yang ingin dicapai dan cara yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.¹⁹ Sementara satu tujuan (sering dipertukarkan dengan sasaran) adalah satu target pada masa yang akan datang atau hasil akhir yang suatu organisasi yang ingin dicapai. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mendefinisikan rencana sebagai berikut: *Plans are documents that outline how goals are going to be met and the typically describe resource allocations, schedules, and other necessary action to accomplish the goals.*²⁰ Sementara menurut Robert Kreitner *A plan is specific, documented intention consisting of an objective and action statement. The objective portion is the end, and the action statement represents the means to that end. Stated another way, objectives give management targets.*²¹

Semua kegiatan dan tindakan manajerial disesuaikan dengan rencana. Rencana merupakan hasil dari perencanaan. Perencanaan yang baik akan dapat mengeliminasi risiko kegagalan. Rencana menentukan ke mana organisasi dan kegiatan-kegiatannya akan di arahkan. Ini berarti bahwa maksud dari tiap rencana dan semua rencana-rencana turunan (*derivative plans*) adalah membantu

¹⁹Jhon R. Schermerhorn, *Management*, Fifth Edition (New York: Jhon Wiley & Sons, Inc, 1996), h. 138.

²⁰Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, h. 160.

²¹Robert Kreitner, *Management* Tenth Edition (New York: Houghton Mifflin Company, 2007), h. 158.

pencapaian tujuan organisasi.²² Perencanaan membantu manajer dalam semua tipe organisasi untuk mencapai kinerja lebih baik. Karena itu perencanaan menjadi penting dalam seluruh fungsi-fungsi manajemen. Tentang pentingnya perencanaan tampak dari penjelasan Stoner dan Freeman sebagai berikut: *Without plans, managers cannot know how they should organize people and resources, they may not even have a clear idea of what they need to organize. Without a plan, they cannot lead with confidence or expect others to follow them. And without a plan, managers and their followers have little chance of achieving their goals or knowing when and where they stray from their path.*²³

Pentingnya perencanaan dalam organisasi juga dapat diketahui dari keuntungan perencanaan (*benefits of planning*) sebagai berikut:

- a. Perencanaan memberikan arah kepada manajer dan bukan non manajer, memudahkan mengetahui arah kepada manajer dan non manajer sehingga memudahkan mengetahui apa yang harus dikerjakan, apa yang harus disumbangkan untuk memperkaya tujuan-tujuan dan mereka dapat mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka, bekerjasama dengan yang lain dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Memberi arah berarti meningkatkan fokus. Suatu organisasi yang fokus mengetahui apa yang terbaik dikerjakan, mengetahui kebutuhan dari kustomernya, dan mengetahui bagaimana melayani mereka dengan baik.
- b. Perencanaan mengurangi ketidakpastian. Ketidakpastian dapat dikurangi melalui kemampuan manajer untuk melihat kedepan, mengantisipasi perubahan, termasuk dampak perubahan, dan mengembangkan tanggapan yang dibutuhkan. Ini dapat dicapai melalui perencanaan. Mengurangi ketidaktakpastian berarti meningkatkan fleksibilitas. Suatu organisasi dengan fleksibilitas beroperasi secara dinamis dan dengan satu pengertian tentang masa depan. Ia siap dan mampu untuk berubah dalam menanggapi, atau dalam mengantisipasi masalah-masalah dan peluang-peluang yang timbul

²²Harold Kooznt and Heinz Wehrich, *Manangement: A Global Perpective* (McGraw-Hill, Inc., 1993), h. 120.

²³James F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management Fifth Edition* (New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1992), h. 187.

yang selalu dihadapi oleh tiap organisasi. Dan perencanaan menjadi kunci dari fungsi manajemen untuk menghadapi, mengantisipasi dan menjelaskan perubahan lingkungan secara positif. Singkatnya, melalui perencanaan peluang dan hambatan untuk mencapai tujuan dapat diantisipasi dan diminimasi, serta resiko dan biaya untuk tiap kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dapat ditekan.

- c. Perencanaan meningkatkan koordinasi. Ada banyak perbedaan subsistem dan kelompok dalam organisasi dan masing-masing memiliki berbagai tujuan pada tiap waktu tertentu. Tetapi tujuan-tujuan itu semua menjadi seperangkat yang saling membantu satu sama lain karena tersusun secara hierarkis. Tujuan pada tingkatan yang lebih tinggi didukung oleh satu atau beberapa tujuan pada tingkatan yang paling rendah, atau tujuan pada tingkatan yang lebih rendah secara jelas berhubungan dengan dan menjadi sarana untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Jadi membantu koordinasi pengambilan keputusan oleh manajer unit atau sektoral atau departemental. Ini akan mampu meminimasi tumpangtindih kegiatan, membantu penghematan pemakaian biaya atau meminimasi pemborosan (*wasteful*) serta menjaga kontinuitas pelaksanaan kegiatan dengan adanya pemusatan perhatian terhadap tujuan organisasi. Jika demikian akan terwujud koordinasi kegiatan pencapaian tujuan. Terwujudnya koordinasi akan meminimasi *waste and redundancy*. Perencanaan dapat mengurangi tumpangtindih dan pemborosan kegiatan. Ketika kegiatan kerja dikoordinasikan berdasarkan rencana yang sudah ditetapkan, kebocoran-kebocoran dapat diminimasi. Ketika sarana dan tujuan dibuat jelas melalui perencanaan, inefisiensi menjadi berkurang, dapat dikoreksi atau dieliminasi.
- d. Perencanaan menetapkan seperangkat standar-standar yang digunakan dalam pengendalian. Dalam perencanaan ditetapkan rencana dan tujuan. Melalui pengendalian, membandingkan kinerja aktual dikaitkan dengan tujuan-tujuan, menandai setiap penyimpangan berarti, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan. Jika standar-standar yang akan digunakan sudah jelas, itu akan meningkatkan kontrol. Kontrol manajerial meliputi pengukuran dan

pengevaluasian hasil kinerja dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan. Perencanaan membantu membuat hal itu menjadi mungkin melalui penetapan tujuan hasil kinerja yang diharapkan dan diidentifikasi tindakan spesifik melalui mana hal itu diwujudkan. Rencana menjadi dasar untuk menetapkan standar-standar yang digunakan untuk pelaksanaan fungsi kontrol, sehingga tanpa perencanaan, kontrol lemah sebagai satu kerangka untuk pengukuran dan pengevaluasian kinerja.

- e. Perencanaan memperbaiki manajemen waktu. Banyak dari mempunyai pengalaman sulit tentang penyeimbangan waktu tersedia dengan banyak komitmen dan peluang yang harus dipenuhi. Bahkan sangat banyak dari kita membiarkan waktu kita didominasi oleh orang lain dan atau oleh kegiatan-kegiatan bukan esensial. Tetapi melalui keuntungan personal dari peningkatan fokus dan fleksibilitas, koordinasi, dan kontrol, maka perencanaan adalah satu bentuk dari manajemen waktu.

Menurut Winardi, fungsi perencanaan mencakup aktivitas-aktivitas manajerial yang mendeterminasi sasaran-sasaran dan alat-alat yang tepat untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa elemen-elemen perencanaan itu terdiri dari : (1) sasaran-sasaran, (2) tindakan-tindakan, (*actions*), (3) sumber-sumber daya, dan (4) implementasi.²⁴ Richard L Daft and Dorothy Marcic berpendapat bahwa perencanaan mengidentifikasi sasaran-sasaran bagi masa depan dan kinerja organisasi, keputusan tentang tugas-tugas serta penggunaan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dimaksud.²⁵

Sementara itu, elemen perencanaan menurut Johnson mesti dipenuhi para manajer dalam pekerjaannya, yaitu : (1). Sasaran, Sasaran adalah rencana terpadu sebab kondisi khusus masa depan yang diimpikan para perencana akan terwujud dengan memuaskan, (2) Tindakan-Tindakan, Tindakan adalah kekhususan untuk mencapai sasaran, (3) Sumberdaya, adapun sumberdaya adalah tuntutan yang

²⁴Winardi, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Sinar Baru, 1990), h. 45.

²⁵Richard L Daft and Dorothy Marcic, *Understanding of Management* (Canada: South-Western Cengage Learning, 2009), h. 5.

diperlukan dalam melakukan tindakan, (4) Implementasi, akhirnya adalah rencana harus termasuk cara dan tujuan dilaksanakan sesuai dengan maksud tindakan. Pelaksanaan mencakup tugas-tugas dan perintah terhadap personal untuk merencanakan rencana-rencana yang ditetapkan, (5) Misi, adalah suatu bagian tujuan berkelanjutan, atau alasan bagi adanya perusahaan. Dalam hal ini misi adalah pernyataan yang secara luas dari sasaran dasar dan ruang lingkup suatu unit organisasi. Pernyataan misi organisasi memberikan arah dan bimbingan bagi individu, kelompok dan manajer melalui organisasi, dan (6) Sasaran, begitu misi dapat dipahami maka sasaran khusus dapat dikembangkan. Sasaran adalah keinginan akhir dan hasil akhir suatu aktivitas. Sasaran disusun setiap level manajer dalam organisasi, baik level terendah organisasi, seharusnya konsisten dengan sasaran yang dirumuskan pada level tertinggi.²⁶ Berkaitan dengan sasaran dalam perencanaan, Sondang P Siagian menegaskan bahwa penetapan sasaran dalam perencanaan hendaknya memenuhi empat karakteristik dasar, yaitu : (1) sasaran harus dinyatakan dalam tulisan, (2) sasaran harus terukur, (3) sasaran harus spesifik sebagai suatu yang memerlukan alokasi waktu, dan (4) sasaran harus menantang tetapi dapat dicapai.²⁷ Akhirnya sasaran yang terlalu mudah mencapainya memberikan kepuasan yang sedikit bila dicapai. Sementara di lain pihak, sasaran yang tidak tercapai adalah lebih membuat pekerjaan frustrasi dari pada mendorong mereka. Karena itu, sasaran harus menantang tetapi dapat dicapai. Sasaran dikembangkan pada setiap level manajemen.

Dalam Islam, perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan Islam. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan. Kesalahan dalam menentukan perencanaan akan berakibat sangat fatal. Allah memberikan arahan bahwa setiap orang beriman dan bertakwa hendaknya memperhatikan hari esoknya, memperhatikan apa rencana yang akan dilakukan untuk hari esok, sebagaimana Firman Allah dalam surah Al Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

²⁶R.A, Johnson, *Managemen* (New York : McGraw-Hill Book Company, 1958), h. 196.

²⁷Sondang P, Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَارْتَبُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ ۖ
وَارْتَبُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.²⁸

Berdasarkan ayat tersebut, setiap orang hendaknya memperhatikan apa yang telah direncanakan untuk hari esoknya. Seorang manajer hendaknya memperhatikan perencanaan yang telah dibuatnya. Dalam arti, dalam manajemen Islam perlu perencanaan dan setelah itu perlu juga memperhatikan apa yang telah direncanakannya. Ketika menyusun sebuah perencanaan dalam Islam tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Arahkanlah perencanaan itu juga untuk mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga keduanya bisa dicapai secara seimbang.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian berasal dari akar kata “organisasi” yang mempunyai arti gabungan kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.²⁹ Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Sedangkan kata pengorganisasian”, secara etimologis David H.Holt mengartikan sebagai berikut: Pengorganisasian adalah fungsi sumber daya, satuan penggunaan sumber daya, dan penyusunan tugas untuk memenuhi rencana organisatoris.³⁰ Samuel C. Certo, dalam pengertian terminologisnya, pengorganisasian diartikan sebagai proses dimana ditetapkan penggunaan teratur semua sumber-sumber daya yang di dalam sistem manajemen

²⁸Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Jumanatul Ali-ART, 2005), h. 549.

²⁹Sutan Rajasa, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Karya Utama, 2002), h. 440.

³⁰David H. Holt, *Management: Principles and Practices* (Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1993), h. 264.

yang ada.³¹ Penggunaan tersebut menekankan pencapaian sasaran-sasaran sistem manajemen yang bersangkutan, dan ia bukan saja membantu membuat sasaran-sasaran menjadi jelas, tetapi ia menjelaskan pula sumber-sumber daya macam apa yang akan digunakan untuk mencapainya. Sejalan dengan pendapat di atas, Giorge T Terry menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.³² Dalam kegiatan organisasi, banyak kondisi yang mempengaruhi bagaimana pengorganisasian akan dilaksanakan. Aktivitas manusia yang terorganisasi timbul karena:

- a. *Sistem koordinasi*; dimana fokus primer pengorganisasian mencakup tindakan mendeterminasi. Apa saja yang akan dilakukan oleh para individu di dalam suatu organisasi dan bagaimana cara upaya individual mereka harus dikombinasi dengan cara terbaik. Hal itu guna memberikan sumbangan kearah pencapaian sasaran-sasaran pengorganisasian;
- b. *Pembagian kerja (division of labor / division of work)*; Dalam perencanaan berbagai kegiatan atau pekerjaan untuk pencapaian tujuan tentunya telah di tentukan. Keseluruhan pekerjaan dan kegiatan yang telah direncanakan tentunya perlu disederhanakan guna mempermudah bagaimana pengimplementasiannya. Upaya untuk menyederhanakan dari keseluruhan kegiatan dan pekerjaan yang mungkin saja bersifat kompleks menjadi lebih sederhana dan spesifik dimana setiap orang akan ditempatkan dan di tugaskan untuk setiap kegiatan yang sederhana dan spesifik disebut dengan pembagian kerja. Menurut James F.Stoner, and R. Edward Freeman bahwa ”pembagian kerja adalah pemecahan tugas kompleks menjadi komponen-komponennya sehingga setiap orang bertanggung jawab untuk beberapa aktifitas terbatas”.³³ Bukan tugas secara keseluruhan, sering dirujuk sebagai pembagian tugas.

³¹Samuel C. Cetro, *Modern Management* (Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1994), lihat juga J. Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 23.

³²George. R Terry, *Principles of Management* (Illions: Richard D. Irwin Inc, 1975) h. 194.

³³James F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management*, h. 8.

Dalam melaksanakan kerjanya perusahaan atau organisasi menginginkan agar semua karyawan dapat melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik. Tiang dasar pengorganisasian adalah prinsip pembagian kerja (*division of labor/ division of work*) yang memungkinkan sinergi terjadi. sebagai contohnya, pembagian kerja pada perusahaan A, yang terdiri dari: direktur operasional dan hukum, direktur pemasaran, direktur keuangan dan administrasi, manajer keuangan dan administrasi, administrasi operasional, surveyor, staf pemasaran, staf accounting, staf keuangan. Saat ini penggunaan pembagian kerja lebih banyak digunakan karena pada dasarnya yang dibagi-bagi adalah pekerjaannya, bukan orang-orangnya. Untuk melakukan pembagian kerja, mutlak diperlukan adanya pedoman-pedoman dasar untuk melakukannya, hal ini penting karena tanpa adanya pedoman, pembagian kerja akan dilakukan dengan tidak terorganisasi, sehingga mengakibatkan ketidakcocokan seseorang dengan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Berikut ini ada beberapa dasar yang dapat dijadikan pedoman untuk mengadakan pembagian kerja. Pedoman-pedoman tersebut adalah: a) Pembagian kerja atas dasar wilayah atau teritorial, b) Pembagian kerja atas dasar jenis benda yang diproduksi, c) Pembagian kerja atas dasar langganan yang dilayani, misalnya adalah langganan secara individual atau kelompok, pemerintahan atau non pemerintahan dan sebagainya, d) Pembagian kerja atas dasar fungsi (rangkai) kerja, dan e) pembagian kerja atas dasar waktu. Dari hal tersebut di atas maka akan tergambar atau terlihat pembagian kerja di dalam suatu organisasi, yakni: Jumlah unit organisasi yang ada akan disesuaikan dengan kebutuhan dari organisasi tersebut, suatu unit organisasi ini harus mempunyai fungsi bulat dan berkaitan dengan yang lainnya, Pembentukan unit baru hanya dilaksanakan bilamana unit yang ada sudah tidak tepat lagi untuk menampung kegiatan yang baru baik dari beban kerja maupun hubungan kerja, dan secara garis besar akan berpengaruh pada aktifitas dan sifat dari organisasi tersebut.

- c. *Struktur organisasi*; Struktur organisasi lebih bermakna proses pengelompokan, pengkoordinasian serta pembagian aktifitas-aktifitas dalam suatu organisasi. Setiap kelompok mempunyai hubungan dengan kelompok lain, baik vertikal

maupun hubungan horizontal. Setiap kelompok mempunyai tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Secara formal, struktur organisasi dibagi menjadi struktur organisasi fungsional, struktur organisasi produk/pasar, serta struktur organisasi matrik.³⁴ Struktur organisasi fungsional merupakan penyatuan orang-orang yang melaksanakan kegiatan yang sama ke dalam satu kelompok atau yang biasa disebut departemen. Struktur organisasi fungsional tepat sekali digunakan pada organisasi-organisasi atau perusahaan kecil karena organisasi atau perusahaan tersebut bisa menggunakan sumber daya yang tersedia dengan efisien. Beberapa keuntungan menggunakan struktur fungsional; *Pertama*, pengawasan dapat dilakukan dengan mudah. *Kedua*, dapat mempermudah dalam memobilisasi keterampilan khusus yang dimiliki sumber daya serta menempatkannya pada posisi yang tepat dan dibutuhkan. Disamping itu, struktur fungsional juga mempunyai kekurangan; *Pertama*, manajer bidang harus melaporkan setiap kegiatannya pada manajer pusat, sehingga sulit untuk mengambil keputusan yang cepat. *Kedua*, sulit untuk mengkoordinasikan satu anggota bidang dengan anggota bidang yang lain. Hal ini dikarenakan para anggota pada suatu bidang tertentu hanya mengenal rekan yang sebidangnya saja. Struktur organisasi menurut divisi adalah pengelompokan semua pekerjaan yang berkaitan dengan jenis produk yang dihasilkan, kegiatan yang terkait dengan suatu daerah tertentu, dan pelayanan terhadap jenis pelanggan tertentu. Kegiatan dalam organisasi ini dilaksanakan berdasarkan divisi tertentu. Suatu organisasi terdiri atas divisi-divisi sesuai dengan kelompok kegiatan, daerah serta pelanggan divisinya. Setiap manajer divisi bertanggungjawab atas kegiatan divisinya, sehingga dalam setiap divisi memungkinkan adanya persaingan untuk mencapai tujuannya masing-masing. Namun demikian, setiap divisi bertanggungjawab pada pimpinan pusat. Organisasi menurut divisi mempunyai beberapa keuntungan. *Pertama*, kegiatan dalam setiap divisi dapat dikoordinasi dengan mudah sehingga prestasi organisasi dapat ditingkatkan. *Kedua*, pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat karena kegiatan dilakukan di tempat pelaksanaan.

³⁴Wilson Bangun, *Intisari Manajemen* (Bandung : Refika Aditama, 2008), h. 90.

Ketiga, dapat meringankan beban pimpinan pusat karena setiap manajer divisi mempunyai kewenangan menentukan keputusan tertentu. Tentu saja disamping beberapa kekurangan; *Pertama*, tiap divisi akan mementingkan kemajuan divisinya masing-masing. Padahal suatu organisasi mengutamakan kepentingan bersama secara keseluruhan, bukan kepentingan tiap divisi. *Kedua*, membutuhkan biaya yang relatif besar karena tiap divisi tentunya memiliki anggaran yang berbeda-beda dan terpisah. Struktur organisasi matrik merupakan penggabungan antara struktur organisasi fungsional dan divisi. Oleh karena itu, para anggota mempunyai dua atasan atau dua rantai komando, yakni komando fungsional dan komando divisi. Secara horizontal, struktur ini menghubungkan antara bidang fungsional dan divisi ke dalam proyek-proyek yang dipimpin oleh manajer-manajer proyek. Secara vertikal garis komando adalah fungsional dan divisi. *Kedua*, struktur itu membentuk struktur organisasi dalam bentuk matrik, sehingga disebut struktur organisasi matrik. Keuntungan dari struktur ini; *Pertama*, sangat efisien dalam penyatuan anggota-anggota organisasi yang tersebar pada banyak tempat walaupun membutuhkan pemecahan masalah yang kompleks. *Kedua*, fleksibel dalam menghemat biaya. Hal ini terjadi karena setiap proyek hanya diberikan pada sejumlah anggota yang dibutuhkan. Sedangkan kekurangan struktur ini; *Pertama*, tidak setiap anggota dapat menyesuaikan diri dengan baik. *Kedua*, moral dan mental para anggota menurun. Hal ini terjadi bila anggota ditata kembali akibat selesainya satu proyek dan proyek baru dimulai kembali. *Ketiga*, jika hierarki tidak ditetapkan dengan tegas dan jelas, serta dikomunikasikan secara efektif, dapat menimbulkan pembatasan kebebasan manajer dalam melaksanakan tugasnya.

- d. Departementasi (Pembagian kerja); Efisiensi kerja tergantung kepada keberhasilan integrasi satuan-satuan yang bermacam-macam dalam organisasi. Pembagian kerja dan kombinasi tugas seharusnya mengarah ke tercapainya struktur-struktur departemen dan satuan-satuan kerja. Proses penentuan cara

bagaimana kegiatan-kegiatan dikelompokkan disebutkan departementasi.³⁵ Asas pendepartemenan adalah mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang sama dan berkaitan erat ke dalam suatu unit kerja (bagian).³⁶ Dengan departementasi dimaksudkan untuk mengkhususkan atau membagi tugas pemimpin atau suatu badan dengan suatu dasar tertentu.³⁷ Pengorganisasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, akan dapat: (1) menjelaskan siapa yang akan melakukan apa (2) menjelaskan siapa memimpin siapa (3) menjelaskan saluran-saluran komunikasi (4) memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran.³⁸

- e. Rentang Manajemen. Rentang manajemen (*span of management*) adalah jumlah karyawan yang bertanggung jawab kepada seorang supervisor. Rentang manajemen bisa juga disebut dengan rentang pengawasan (*span of control*), salah satu ciri dari struktur ini menentukan seberapa dekat seorang supervisor dapat mengawasi bawahannya. Rentang manajemen atau rentang kendali adalah kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif yang sebagian besar tergantung jumlah bawahan yang melapor kepadanya. Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer. Bawahan yang terlalu banyak kurang baik, demikian pula jumlah bawahan yang terlalu sedikit juga kurang baik. Untuk mengendalikan bawahannya secara efektif, dalam rentang manajemen yang ideal tidak ada jumlah yang mutlak dapat ditentukan. Hal ini tergantung pada banyak variabel seperti, besarnya organisasi, teknologi, spesialisasi, kegiatan-kegiatan rutin, tingkatan manajemen dan sifat-sifat pekerjaan lainnya.³⁹ Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, penentuan rentangan yang tepat adalah penting, hal itu karena. *Pertama*, rentang manajemen mempengaruhi penggunaan efisiensi dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka. Terlalu melebarnya rentangan dapat berarti bahwa manajer harus

³⁵T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2001), h.176.

³⁶Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, cet. IV, 2007), h. 139.

³⁷M. Manullang, *Dasar-Dasar Menejemen* (Jakarta: Ghalia Indonesia, cet.ke-X, 1983), h. 80.

³⁸Winardi, *Dasar-Dasar Manajemen*, h. 47.

³⁹T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, h. 204.

mengendalikan jumlah bawahan yang besar sehingga menyebabkan tidak efisien. Rentangan yang terlalu sempit dapat menyebabkan manajer tidak dapat di gunakan sepenuhnya. *Kedua*, ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi. Semakin sempit rentang manajemen, struktur organisasi akan terbentuk “*tall*” dengan banyak tingkat pengawasan di antara manajemen puncak dan tingkat paling rendah. Rentang manajemen yang melebar akan menghasilkan struktur yang membentuk “*flat*” yang berarti tingkatan manajemen semakin sedikit. Struktur ini akan mempengaruhi efektifitas manajer di semua tingkatan.⁴⁰ Rentang manajemen diperlukan dalam sebuah organisasi, hal itu di karenakan adanya: a). Keterbatasan waktu, b). Keterbatasan pengetahuan, c). Keterbatasan kemampuan, dan d). Keterbatasan perhatian.⁴¹ Rentang pengawasan rata-rata yang digunakan dalam organisasi menentukan apakah strukturnya tinggi atau datar. Struktur tinggi (*tall structure*) memiliki rentang yang sempit secara keseluruhan dan lebih banyak tingkat hierarki. Struktur manajemen yang memiliki karakteristik rentang pengawasan manajemen yang sempit secara keseluruhan dan tingkat hierarki yang relative besar. Struktur datar (*flat structure*) memiliki rentang yang luas, dan melebar secara horizontal, serta tingkat hierarki yang lebih sedikit. Struktur manajemen yang memiliki karakteristik rentang pengawasan manajemen yang luas secara keseluruhan dan tingkat hierarki yang relative kecil. Tren yang ada di beberapa tahun terakhir menunjukkan kecenderungan kearah rentang pengawasan yang lebih lebar sebagai cara untuk memfalisitasikan delegasi.

Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa diluluhlantakan oleh kebathilan yang tersusun rapi sebagaimana firman Allah dalam Surah Ash Shaff ayat 4:

⁴⁰*Ibid.*, h. 203.

⁴¹Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, h. 133.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُورٌ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”⁴²

Agar tujuan tercapai maka dibutuhkan pengorganisasian. Dalam organisasi biasanya diwujudkan dalam bentuk bagan. Yang kemudian dipecah menjadi berbagai jabatan sebagaimana fungsi-fungsi pada setiap bangunan yang kokoh. Ayat tersebut di atas menggambarkan bahwa susunan organisasi yang teratur akan memberi kekuatan pada organisasi. Pada setiap jabatan biasanya memiliki tugas, tanggung jawab, wewenang dan uraian jabatan (*Job Description*). Semakin tinggi suatu jabatan biasanya semakin tinggi tugas, tanggung jawab dan wewenangnya. Disinilah salah satu prinsip dari manajemen. Yaitu membagi-bagi tugas sesuai dengan keahliannya masing-masing.

3. Penggerakan

Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing commanding, leading dan coordinating*.⁴³ Karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan *motivating*, untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik. Bimbingan menurut Hadari Nawawi berarti memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara struktural

⁴²Departemen Agama RI, *Tafsir Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Jumanatul Ali-ART, 2005), h. 552.

⁴³Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an* (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983), h. 74.

maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan.⁴⁴ Dalam realitasnya, kegiatan bimbingan dapat berbentuk sebagai berikut : 1) Memberikan dan menjelaskan perintah; 2) Memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan; 3) Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan / kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi; 4) Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing; dan 5) Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.

Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfirman dalam Surat Al Kahfi ayat 2 :

قِيمًا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّنْ لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ
يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

*Artinya : Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik.(Qs.Al Kahfi:2).*⁴⁵

Actuating juga berarti mengelola lingkungan organisasi yang melibatkan lingkungan dan orang lain, tentunya dengan tata cara yang baik pula. Proses *actuating* juga dimaknai sebagai memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi.⁴⁶ *Actuating* merupakan inti dari manajemen yang menggerakkan untuk mencapai hasil. Sedangkan inti dari *actuating* adalah *leading*, harus menentukan prinsip-prinsip efisiensi, komunikasi yang baik dan prinsip menjawab pertanyaan.

⁴⁴Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung,1983), h. 36.

⁴⁵Departemen Agama RI, *Tafsir Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Jumanatul Ali-ART, 2005), h. 220.

⁴⁶Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi Untuk Mengambil Keputusan* (Jakarta: Gunung Agung, 1997), h. 88.

Singkatnya, penggerakan atau *actuating* adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *actuating* artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan. *Actuating* adalah Pelaksanaan untuk bekerja. Untuk melaksanakan secara fisik kegiatan dari aktivitas tersebut, maka manajer mengambil tindakan-tindakannya kearah itu. Seperti : Leadership (pimpinan), perintah, komunikasi dan *conseling* (nasehat).

4. Pengawasan

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Sondang P, Siagian berpendapat bahwa pengawasan (*controlling*) merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.⁴⁷ Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Stephen P. Robbins menjelaskan bahwa pengawasan dimaknai sebagai segala aktivitas untuk menjamin pencapaian tujuan sebagaimana direncanakan dan pemeriksaan terhadap adanya penyimpangan menjadi hakekat pengawasan.⁴⁸ Pengawasan ini dapat dilakukan secara langsung (*direct control*) maupun pengawasan tidak langsung (*indirect control*). Proses pengawasan yang akan menjamin standar bagi pencapaian tujuan. Sebagaimana dijelaskan oleh George. R Terry bahwa pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah kepada penilaian kinerja dan pentingnya mengkoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang

⁴⁷Sondang P, Siagian, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, h. 63.

⁴⁸Stephen P. Robbins, *Management: Concepts and Practices* (New Jersey: Englewood Cliffs, 1984), h. 112.

ditetapkan sebelumnya.⁴⁹ Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan *input* (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi), demikian pula pengawasan terhadap aktivitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap *output* (standar produk yang diinginkan).

Selanjutnya Sondang P. Siagian berpendapat bahwa sasaran pengawasan adalah untuk menjamin hal-hal berikut : (1) kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselenggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud, (2) anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif, (3) para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi, (4) penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana tersebut, dan (5) standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin, dan 6) Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.⁵⁰

Pengawasan dalam Islam merupakan kegiatan yang dilakukan secara berkelanjutan dalam rangka menjadikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan terlaksananya kegiatan dengan konsisten, baik material maupun spiritual. Pengawasan dalam Islam tidak hanya mengedepankan hal-hal yang bersifat materil saja, tetapi juga mementingkan hal-hal yang bersifat spiritual. Hal ini yang secara signifikan membedakan antara pengawasan dalam konsep Islam dengan konsep lain yang hanya melakukan pengawasan bersifat materil dan tanpa melibatkan Allah Swt sebagai pengawas utama. Keterlibatan Allah sebagai pengawas dapat kita lihat dalam Al-Qur'an Surah Qaaf ayat 16-18 sebagai berikut:

⁴⁹George. R Terry, *Principles of Management*, h. 195.

⁵⁰Sondang P, Siagian, *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia*, h. 64.

وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَنَعَلْمُ مَا تُوسْوِسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ
 الْوَرِيدِ (١٦) إِذْ يَتَلَقَّى الْمُتَلَقِّيَانِ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ (١٧) مَا
 يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ (١٨)

Artinya: “Dan sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dan mengetahui apa yang dibisikkan oleh hatinya, dan Kami lebih dekat kepadanya daripada urat lehernya, (yaitu) ketika dua orang malaikat mencatat amal perbuatannya, seorang duduk di sebelah kanan dan yang lain duduk di sebelah kiri. Tiada suatu ucapanpun yang diucapkannya melainkan ada di dekatnya malaikat pengawas yang selalu siap (mencatat)”.⁵¹

Pengawasan mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman⁵².

Pelaksanaan pengawasan sejatinya dilaksanakan sebagai bentuk proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, selain itu juga, aktivitas ini diharapkan mampu mengawasi kemungkinan terjadinya penyimpangan dalam berbagai hal sehingga benar-benar tujuan organisasi dapat tercapai.

⁵¹Departemen Agama RI, *Tafsir Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Jumanatul Ali-ART, 2005), h. 520.

⁵²Muhammad ihsan, Juni 2009, (<http://www.ruangihsan.net/pangertian-dan-pentingnya-fungsi.html>).

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin berasal dari kata *leader* dan kepemimpinan berasal dari kata *leadership*. Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil, dimana hasil tersebut akan diperoleh jika pemimpin mengetahui apa yang diinginkan. Menurut Robbins dalam Donni Juni Pransa dan Rismi Somad kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kartono menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.⁵³

Bron dalam Marno dan Triyo Supriyatno menyatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki posisi dengan potensi tinggi di lapangan. Sedangkan menurut Kartono mengatakan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi untuk dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah kepada sasaran-sasaran tertentu.⁵⁴

Newstrom dan Davis dalam Syafaruddin dan Nurmawati menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung, usaha suka rela orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pencapaian tujuan. Sementara itu Frigon menjelaskan kepemimpinan adalah sebagai seni dan ilmu tentang proses memperoleh tindakan dari orang lain dan pencapaian visi.⁵⁵

Syafaruddin, mengemukakan kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong membimbing, mengarahkan, menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak terkait untuk bekerja atau berperan guru mencapai tujuan yang ditetapkan. Cara kepala

⁵³Donni Juni Pransa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), h.185.

⁵⁴Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), h. 22.

⁵⁵Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan* (Medan: Perdana Publishing, 2011), h. 181.

sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah merupakan inti kepemimpinan kepala sekolah.⁵⁶

Kepemimpinan kepala sekolah berkenaan dengan kemampuan dan kompetensi kepala sekolah, baik *hard skill* maupun *soft skill*, untuk mempengaruhi seluruh sumber daya sekolah agar mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sekolah.⁵⁷ Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memberdayakan seluruh potensi yang ada di sekolah dengan optimal, sehingga guru, staf, dan pegawai lainnya merasa ikut terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh sekolah.

Menurut Brantas dalam Irham Fahmi menyatakan kepemimpinan tidak dapat terlepas dari nilai-nilai yang dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:⁵⁸

- a. Teoritik, yaitu nilai-nilai yang berhubungan dengan usaha mencapai kebenaran dan mencari pembenaran secara rasional.
- b. Ekonomis, yaitu yang tertarik pada aspek-aspek kehidupan yang penuh keindahan, menikmati setiap peristiwa untuk kepentingan sendiri.
- c. Sosial, menaruh belas kasihan pada orang lain, simpatik, tidak mementingkan diri sendiri.
- d. Politis, berorientasi pada kekuasaan dan melihat kompetensi sebagai faktor yang sangat vital dalam kehidupan.
- e. Relegius, selalu menghubungkan setiap aktivitas dengan kekuasaan sang pencipta.

Jadi seharusnya seorang pemimpin pendidikan itu tidak akan terlepas dari lima nilai-nilai yang di atas, akan tetapi akan jauh lebih baik jika nilai tersebut bisa bertambah lebih banyak lagi untuk kelangsungan dari sebuah organisasi yang dipimpinnya.

⁵⁶Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer.*, h. 164.

⁵⁷Donni Juni Pransa Dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah.*, h. 186.

⁵⁸Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 23.

2. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Sekolah/madrasah adalah lembaga formal yang di dalamnya terdapat berbagai aspek yang saling berkaitan satu sama lain serta memiliki ciri khas yang dapat membedakannya dari lembaga-lembaga lainnya. Ciri khas sekolah tersebut ialah terdapat pada terjadinya kegiatan proses belajar mengajar. Oleh karena sifat inilah sekolah memerlukan koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah dalam memahami keberadaan sekolah yang memiliki ciri khas, serta melaksanakan tanggung jawab sebagai pemimpin. Peran kepemimpinan pada setiap lembaga pendidikan akan menentukan pencapaian mutu, proses pencapaian dikembangkan menjadi sebuah visi dan misi sekolah yang berpatok pada tujuan pendidikan nasional, kemudian dijalankan dengan penerapan manajemen yang dikelola oleh pemimpin sebagai pengambil keputusan.

Islam juga menjelaskan bahwa setiap pemimpin, termasuk kepala sekolah, bertanggung jawab atas apa yang dipimpinnya. Tanggung jawab ini tidak hanya ditujukan kepada sesama manusia, tetapi juga ditujukan kepada Allah. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah yang Islami harus bekerja secara optimal terhadap segala yang diamanatkan kepadanya dengan menjunjung tinggi nilai-nilai Islami, sehingga ia dapat mempertanggung jawabkannya di hadapan Allah SWT di akhirat kelak. Mengenai hal ini pada prinsipnya tanggung jawab dalam Islam berdasarkan atas perbuatan individu masing-masing sebagaimana ditegaskan dalam QS. Al Muddatstsir ayat 38:

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ

Artinya: *“Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang Telah diperbuatnya”*.(Qs.Al Muddatstsir:38)

Dalam ayat ini Allah menegaskan bahwa setiap jiwa manusia tergadai di sisi Allah. Baik yang muslim maupun yang kafir, yang ingkar ataupun yang taat, semuanya tergantung kepada Allah. Tiap jiwa terikat dengan amal yang dikerjakan sampai hari kiamat kecuali golongan kanan. Artinya mereka dapat

melepaskan keterikatan mereka di sisi Allah dengan amal-amal baik yang mereka kerjakan, sebagaimana halnya seorang dapat melepaskan diri dari status gadai karena telah membayarkan kewajibannya.⁵⁹

Tanggung jawab seorang pemimpin adalah untuk mensejahterakan dan memakmurkan seluruh anggotanya. Di dalam surah *Hud* ayat 61 Allah berfirman:

وَإِلَىٰ تَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا ۚ قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِن
إِلَهِ غَيْرِهِ ۗ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا
فَاستَغْفِرْ لَهُ ثُمَّ تَوَبُوا إِلَيْهِ ۚ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ

Artinya: “Dan kepada Tsamud (Kami utus) saudara mereka shaleh. Shaleh berkata: "Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada bagimu Tuhan selain Dia. Dia Telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya, Karena itu mohonlah ampunan-Nya, Kemudian bertobatlah kepada-Nya, Sesungguhnya Tuhanku amat dekat (rahmat-Nya) lagi memperkenankan (doa hamba-Nya).”(Qs.Hud:61).⁶⁰

Pada ayat ini, Allah menjelaskan bahwa Dia telah mengutus seorang utusan kepada kaum tsamud, namanya saleh. Ia menyeru mereka supaya menyembah Allah dan meninggalkan sembahhan-sembahhan yang telah membawa mereka kepada jalan yang salah dan menyesatkan. Allah-lah yang menciptakan mereka dari tanah. Dari tanah itulah diciptakanNya Adam a.s. dan dari tanah itu pulalah asal semua manusia. Setelah manusia berkembang biak di atas bumi mereka disertai tugas memakmurkannya, sebagai anugerah dan karunia dari Allah SWT.⁶¹

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan

⁵⁹Departemen Agama RI, *Tafsir Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Jumanatul Ali-ART, 2005), h. 431.

⁶⁰Departemen Agama RI, *Tafsir Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Jumanatul Ali-ART, 2005), h. 182.

⁶¹*Ibid.*, h. 439.

berkomunikasi.⁶² Kelima kemampuan ini dapat dilihat dari sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.
- b. Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan nonguru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.
- c. Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.
- d. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.
- e. Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

Ada beberapa Ajaran Kepemimpinan menurut Ki Hadjar Dewantara, yang dikenal dengan simbol "*Ing ngarsa sung tulada, Ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani*". Walaupun kalimat ini terlihat sederhana, namun tersimpan makna mendalam sebagai sebuah ungkapan penting dari sebuah keteladanan bagi

⁶²Mulyasa, *loc. Cit.*, h. 49.

seorang pendidik atau pemimpin baik moral maupun semangat bagi anak didiknya. Kalimat ini memiliki makna sebagai berikut:⁶³

- a. **Ing Ngarso Sung Tulodo** artinya Ing ngarso itu didepan/dimuka, Sun berasal dari kata Ingsun yang artinya saya, Tulodo berarti tauladan. Jadi makna Ing Ngarso Sung Tulodo adalah menjadi seorang pemimpin harus mampu memberikan suri tauladan bagi orang-orang disekitarnya. Sehingga yang harus dipegang teguh oleh seseorang adalah kata suri tauladan.
- b. **Ing Madyo Mbangun Karso**, Ing Madyo artinya di tengah-tengah, Mbangun berarti membangkitkan atau menggugah dan Karso diartikan sebagai bentuk kemauan atau niat. Jadi makna dari kata itu adalah seseorang ditengah kesibukannya harus juga mampu membangkitkan atau menggugah semangat . Karena itu seseorang juga harus mampu memberikan inovasi-inovasi dilingkungannya dengan menciptakan suasana yang lebih kondusif untuk keamanan dan kenyamanan.
- c. Demikian pula dengan kata **Tut Wuri Handayani**, Tut Wuri artinya mengikuti dari belakang dan handayani berarti memberikan dorongan moral atau dorongan semangat. Sehingga artinya Tut Wuri Handayani ialah seseorang harus memberikan dorongan moral dan semangat kerja dari belakang. Dorongan moral ini sangat dibutuhkan oleh orang-orang disekitar kita menumbuhkan motivasi dan semangat.

Jadi secara tersirat **Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mbangun Karso, Tut Wuri Handayani** berarti figur seseorang yang baik adalah disamping menjadi suri tauladan atau panutan, tetapi juga harus mampu menggugah semangat dan memberikan dorongan moral dari belakang agar orang-orang disekitarnya dapat merasa situasi yang baik dan bersahabat . Sehingga kita dapat menjadi manusia yang bermanfaat di masyarakat.

⁶³Kamus kamu, (<https://kamuskamu.wordpress.com/2013/05/02/ing-ngarso-sung-tulodo-ing-madyo-mangun-karso-tut-wuri-handayani/>) di akses tanggal 16 Mei 2015. Pukul 10.00 WIB.

3. Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Kompetensi Guru

Menurut Wahyosumidjo, kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberikan 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.⁶⁴

Syafaruddin dan Asrul menerangkan bahwa seorang kepala sekolah adalah pimpinan pengajaran. Tugasnya adalah melaksanakan, dan mengawasi aktivitas sekolah dengan menyusun tujuan, memelihara disiplin dan mengevaluasi hasil pembelajaran dan pengajaran yang dicapai. Pada saat ini kepala sekolah didorong untuk menjadi pemimpin yang memudahkan personil sekolah dengan membangun kerjasama, menciptakan jaringan kerja dan mengatur semua komponen sekolah dengan komunikasi yang baik.⁶⁵

Kemampuan kepala sekolah merupakan faktor penentu utama pemberdayaan guru dan peningkatan mutu proses produk pembelajaran, kepala sekolah adalah yang bertanggung jawab apakah guru dan staf dapat bekerja secara optimal. Kultur sekolah dan kultur pembelajaran juga dibangun oleh peran kepemimpinan kepala sekolah dalam berinteraksi dengan komunitasnya (kepala sekolah, guru, staf). Tugas kepala sekolah bersifat ganda, yang satu sama lain memiliki kaitan erat, baik langsung maupun tidak langsung. Tugas-tugas kepala sekolah yang dimaksud adalah: mengkoordinasi, mengarahkan dan mendukung hal-hal yang berkaitan dengan tugas pokoknya, yaitu:

1. Merumuskan tujuan dan sasaran sekolah
2. Mengevaluasi kinerja guru
3. Mengevaluasi kinerja staf
4. Menata dan menyediakan sumber-sumber organisasi sekolah
5. Membangun dan menciptakan iklim yang bagus
6. Menjalin hubungan dan kepedulian terhadap masyarakat
7. Membuat perencanaan bersama staf dan komunitas sekolah

⁶⁴*Ibid.*, h. 83.

⁶⁵Syafaruddin dan Asrul. *op. cit.*, h. 145.

8. Menyusun penjadwalan kerja
9. Mengatur masalah-masalah pembukuan
10. Melakukan negosiasi dengan pihak eksternal
11. Memecahkan konflik antara guru maupun staf yang terdapat di sekolah
12. Memotivasi guru dan staf untuk tampil optimal
13. Melakukan fungsi supervisi pembelajaran dan pembinaan professional
14. Melaksanakan kegiatan lain yang mendukung operasi sekolah

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya harus mempunyai rancangan kerja, menyusun tujuan melalui visi dan misi, pengambilan keputusan yang efektif, komunikasi serta pembinaan guru, sebagai pemimpin harus memudahkan pekerjaan karyawan dalam arti baik karena pada hakikatnya seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dengan tidak merugikan pula. Keberhasilan seorang kepala sekolah dalam memelihara serta meningkatkan proses pembelajaran dapat dilihat dari tugasnya sebagai pemimpin pengajaran.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriadi bahwa “Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”. Dalam pada itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.⁶⁶ Hal ini menandakan bahwa kepala sekolah memiliki peranan tersendiri dalam meningkatkan kompetensi guru.

Peran ialah harapan-harapan yang merupakan ketentuan tentang perilaku atau aktivitas yang harus dilakukan seseorang dalam kedudukan tertentu, dan perilaku aktual yang dijalankannya pada organisasi atau masyarakat.⁶⁷ Menurut Soekanto Peran adalah aspek dinamis dari kedudukan (status). Apabila seseorang

⁶⁶Mulyasa, *op. cit.*, h. 24.

⁶⁷Syafaruddin, Asrul, *op. cit.*, h. 56.

melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka dia menjalankan suatu peran.⁶⁸

Peran memungkinkan kebebasan tertentu bagi kita tetapi bagi sebagian besar diantara kita kebebasan tersebut bersifat terbatas. Misalkan, apabila seorang perempuan memutuskan bahwa ia senang memakai daster atau seorang laki-laki memakai sarung. Dalam situasi ini mereka berpegang teguh pada keputusan. Namun bila sesuatu peristiwa formal tiba, menghendaki mereka untuk kuliah maka mereka akan cenderung mengikuti norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peranan diatur oleh norma-norma yang berlaku. Setiap peranan bertujuan agar antara individu yang melaksanakan peranan tadi dengan orang-orang disekitarnya yang tersangkut atau ada hubungannya dengan peranan tersebut, terdapat hubungan yang diatur oleh nilai-nilai sosial yang diterima dan ditaati oleh kedua belah pihak.⁶⁹

Dari penjelasan di atas dapat kita tarik kesimpulan bahwa peran adalah suatu aktivitas atau perilaku yang diharapkan dari seseorang yang memiliki kedudukan untuk melaksanakan hak dan kewajiban sesuai norma-norma yang berlaku.

Menurut Lunenburg dan Irby dalam Budi Suhardiman, menyatakan peran kepala sekolah, yaitu: a) menampung guru-guru dalam mendapatkan pengetahuan yang berhubungan dengan bermacam-macam kemampuan siswa, b) menilai pengajaran yang berhubungan dengan outcome pembelajaran, c) untuk memfasilitasi proses perencanaan pembelajaran.⁷⁰

Namun secara lebih luas, Mulyasa menjelaskan bahwa kepala sekolah harus mampu menjalankan pekerjaannya sebagai Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator atau dapat disingkat dengan (EMASLIM).⁷¹

⁶⁸Adidevi, (<http://adidevi69.wordpress.com/2013/06/08/konsep-peran-menurut-beberapa-ahli/>) di akses tanggal 09 Desember 2013.

⁶⁹Kesya primora, (<http://kesha.blog.fisip.uns.ac.id/2011/05/08/6/>), di akses tanggal 09 Desember 2013.

⁷⁰Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), h. 2.

⁷¹Mulyasa, *op. cit.*, h. 98.

a. Kepala Sekolah sebagai Edukator

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan member contoh mengajar.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis, program supervisi non klinis, dan program supervisi kegiatan ekstra kurikuler. Sedangkan

kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

e. Kepala Sekolah sebagai Leader

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

f. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta ada table dan fleksibel.

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

C. Pengertian Pendidikan

Menurut kamus Bahasa Indonesia, kata pendidikan berasal dari kata 'didik' dan mendapat imbuhan 'pe' dan akhiran 'an', maka kata ini mempunyai arti proses atau cara atau perbuatan mendidik. Secara bahasa definisi pendidikan adalah proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan.

Menurut UU No. 20 tahun 2003 Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara.

Pendidikan biasanya dimulai ketika bayi lahir, dan hal itu terjadi terus menerus dalam kehidupan yang panjang. Pendidikan juga dapat dimulai sebelum bayi dilahirkan, seperti yang dilakukan oleh banyak orang dengan memainkan musik dan membaca kepada bayi dalam kandungan dengan harapan ia bisa mengajar bayi mereka sebelum kelahiran.

Dari beberapa pengertian pendidikan menurut ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Pendidikan adalah bimbingan atau pertolongan yang diberikan oleh orang dewasa kepada seorang anak untuk mencapai kedewasaannya dengan tujuan agar anak memperoleh kemampuan melaksanakan tugas hidupnya sendiri tidak dengan bantuan orang lain.

D. Pengertian Pendidik/ Guru

Pendidik adalah orang yang mendidik. Jadi pendidik adalah orang yang melakukan kegiatan dalam bidang mendidik. Pendidik dalam bahasa Inggris disebut *teacher*, dalam bahasa Arab disebut *Ustadz*, *Mudarris*, *Mu'alim* dan *Mu'adib*. Dalam sebutan lainnya kita mengenal guru, dosen, pengajar, tutor, *lecturer*, *educator*, *trainer* dan lain sebagainya. Pendidik juga dapat dimaknai sebagai orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik, sedangkan dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal (Sekolah atau institusi pendidikan dengan kurikulum yang jelas dan terakreditasi), tetapi bisa juga di lembaga pendidikan non formal (Lembaga Pendidikan Ketrampilan, Kursus, di masjid, di surau/mushala, di gereja, di rumah, dan sebagainya).⁷² Undang-undang No. 20 Tahun 2003, Pasal 39 (2) menjelaskan bahwa pendidik

⁷²M. Buchori, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: Jemars, 1982), h. 90.

merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Sementara itu sebutan pendidik dengan kualifikasi dosen merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.⁷³ Tenaga pendidik meliputi guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. (UU No. 20 tahun 2003 pasal 1).⁷⁴

Berdasarkan beberapa istilah di atas, maka tenaga pendidik adalah seseorang yang melakukan kegiatan dalam memberikan pengetahuan, keterampilan, pendidikan, pengalaman, dan sebagainya, bisa siapa saja dan dimana saja. Secara luas dalam keluarga adalah orang tua, guru jika itu disekolah, di kampus disebut dosen, di pesantren disebut *murabbi* atau kyai dan lain sebagainya.

E. Tugas dan Fungsi Tenaga Pendidik/Guru

Dalam Undang-undang No. 20 tahun 2003 Pasal 1 tentang Sistem Pendidikan juga dinyatakan bahwa Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sementara Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran dan posisi yang sama penting dalam konteks penyelenggaraan pendidikan. Karena itu, pada dasarnya baik pendidik maupun tenaga kependidikan memiliki peran dan tugas yang sama yaitu melaksanakan berbagai aktivitas yang berujung pada terciptanya kemudahan

⁷³Mahmud, *Antropologi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 154.

⁷⁴*Ibid*, h. 155.

dan keberhasilan siswa dalam belajar. Hal ini telah tercantum dalam Pasal 39 UU No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, yang menyatakan bahwa (1) Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan, dan (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Berdasarkan Undang-Undang di atas, jelas bahwa ujung dari pelaksanaan tugas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah terjadinya suatu proses pembelajaran yang berhasil. Segala aktifitas yang dilakukan oleh para pendidik dan tenaga kependidikan harus mengarah pada keberhasilan pembelajaran yang dialami oleh para peserta didiknya. Berbagai bentuk pelayanan administrasi yang dilakukan oleh para administrator dilaksanakan dalam rangka menunjang kelancaran proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru; proses pengelolaan dan pengembangan serta pelayanan-pelayanan teknis lainnya yang dilakukan oleh para manajer sekolah juga harus mendorong terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas dan efektif.

F. Peningkatan Mutu Guru

Upaya peningkatan mutu pendidikan dipengaruhi oleh faktor majemuk. Faktor yang satu saling berpengaruh terhadap faktor yang lainnya. Namun demikian, faktor yang paling penting adalah guru, karena hitam-putihnya proses belajar mengajar di dalam kelas banyak dipengaruhi oleh mutu gurunya. Guru dikenal sebagai '*hidden curriculum*' atau kurikulum tersembunyi, karena sikap dan tingkah laku, penampilan profesional, kemampuan individual, dan apa saja yang melekat pada pribadi sang guru, akan diterima oleh peserta didiknya sebagai rambu-rambu untuk diteladani atau dijadikan bahan pembelajaran. Bagi sebagian besar orangtua siswa, sosok pendidik atau guru masih dipandang sebagai wakil orangtua ketika anak-anaknya tidak berada di dalam keluarga.

Pada era teknologi informasi, guru memang tidak lagi dapat berperan sebagai satu-satunya sumber informasi dan ilmu pengetahuan. Peran guru telah berubah lebih menjadi fasilitator, motivator, dan dinamisator bagi peserta didik. Dalam era teknologi informasi peserta didik dengan mudah dapat mengakses informasi apa saja yang tersedia melalui internet. Dalam kondisi seperti itu, maka guru diharapkan dapat memberikan peran yang lebih besar untuk memberikan rambu-rambu etika dan moral dalam memilih informasi yang diperlukan. Dengan kata lain, peran pendidik tidak dapat digantikan oleh apa dan siapa, serta dalam era apa saja. Untuk dapat melaksanakan peran tersebut secara efektif dalam proses pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan harus ditingkatkan mutunya dengan skenario yang jelas yakni : a) Peningkatan Gaji dan Kesejahteraan Guru; b) Alih Tugas Profesi dan Rekrutmen Guru Untuk Menggantikan Guru atau Pendidik yang Dialih tugaskan ke Profesi Lain; c) Membangun Sistem Sertifikasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Serta Sistem Penjaringan Mutu Pendidikan; d) Membangun Satu Standar Pembinaan Karir (*Career Development Path*); dan e) Meningkatkan Kompetensi Yang Berkelanjutan.⁷⁵ Secara lebih lengkap skenario ini akan diuraikan pada penjelasan berikut ini:

1. Peningkatan Gaji dan Kesejahteraan Guru

Semua keberhasilan agenda reformasi pendidikan pada akhirnya ditentukan oleh unsur yang berada di front terdepan, yaitu guru. Hak-hak guru sebagai pribadi, pemangku profesi keguruan, anggota masyarakat dan warga negara yang selama ini terabaikan, perlu mendapat prioritas dalam reformasi. Hak utama pendidik yang harus memperoleh perhatian dalam kebijakan pemerintah adalah hak untuk memperoleh penghasilan dan kesejahteraan dengan standar upah yang layak, bukan upah 'Minimum'. Kebijakan "upah minimum" boleh jadi telah menyebabkan pegawai bermental kuli, bukan pegawai yang mengejar prestasi. Itulah sebabnya, maka langkah pertama peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan adalah memberikan kesejahteraan guru dengan gaji yang layak untuk kehidupannya.

⁷⁵(<http://mitrakuliah.blogspot.com/2009/06/upaya-dan-strategi-peningkatan-mutu.html>).

Langkah ini dinilai amat vital dan strategis untuk meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan karena dari lima syarat pekerjaan dapat disebut sebagai profesi, yang masih belum terpenuhi secara sempurna adalah gaji dan kompensasi dari pelaksanaan peran sebagai profesi. Rumusan National Education Association (NEA) tahun 1948, maka profesi guru memerlukan persyaratan/kriteria khusus yaitu: 1) Jabatan yang melibatkan kegiatan intelektual; Jabatan guru memenuhi kriteria ini, karena mengajar melibatkan upaya yang sifatnya sangat didominasi kegiatan intelektual. Selanjutnya, kegiatan yang dilakukan anggota profesi adalah dasar bagi persiapan dari semua kegiatan profesional lainnya; 2) Jabatan yang menggeluti suatu batang tubuh ilmu yang khusus, Anggota suatu profesi menguasai bidang ilmu yang membangun keahlian mereka dan melindungi masyarakat dari penyalahgunaan, amatiran yang tidak terdidik, dan kelompok tertentu yang ingin mencari keuntungan. Namun, belum ada kesepakatan tentang bidang ilmu khusus yang melatari pendidikan atau keguruan⁷⁶; 3). Jabatan yang memerlukan persiapan profesional yang lama (dibandingkan dengan pekerjaan yang memerlukan latihan umum belaka). Terdapat perselisihan pendapat mengenai hal yang membedakan jabatan profesional dan non-profesional yaitu dalam penyelesaian pendidikan melalui kurikulum. Pertama, yakni pendidikan melalui perguruan tinggi disediakan untuk jabatan profesional, sedangkan yang kedua yakni pendidikan melalui pengalaman praktek bagi jabatan non-profesional⁷⁷; 4) Jabatan yang memerlukan latihan dalam jabatan yang berkesinambungan, Jabatan guru cenderung menunjukkan bukti yang kuat sebagai jabatan profesional, sebab hampir tiap tahun guru melakukan kegiatan latihan profesional, baik yang mendapatkan penghargaan kredit maupun tidak. Justru disaat sekarang ini bermacam-macam pendidikan profesional tambahan diikuti guru dalam menyetarakan dirinya dengan kualifikasi yang ditetapkan; 5) Jabatan yang menjanjikan karier hidup dan keanggotaan yang permanen. Diluar negeri barangkali syarat jabatan guru sebagai karier permanen merupakan titik yang paling lemah dalam menuntut bahwa mengajar adalah

⁷⁶Soetjipto dan Kosasi Rafli, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 19.

⁷⁷*Ibid*, h. 21.

jabatan profesional. Banyak guru baru yang hanya bertahan selama satu atau dua tahun saja pada profesi mengajar, setelah itu mereka pindah kerja kebidang lain yang lebih menjanjikan bayaran yang lebih tinggi; 6) Jabatan yang menentukan baku (standarnya) sendiri, Karena jabatan guru menyangkut hajat orang banyak, maka baku untuk jabatan guru ini sering tidak diciptakan oleh anggota profesi sendiri. Baku jabatan guru masih sangat banyak diatur oleh pihak pemerintah, atau pihak lain yang menggunakan tenaga guru tersebut seperti yayasan pendidikan swasta; 7) Jabatan yang lebih mementingkan layanan di atas keuntungan pribadi. Jabatan mengajar adalah jabatan yang mempunyai nilai sosial yang tinggi. Guru yang baik akan sangat berperan dalam mempengaruhi kehidupan yang lebih baik dari warga Negara masa depan. Jabatan guru telah terkenal secara universal sebagai suatu jabatan yang anggotanya termotivasi oleh keinginan untuk membantu orang lain, bukan disebabkan oleh keuntungan ekonomi ataupun keuangan; 8) Jabatan yang mempunyai organisasi profesional yang kuat dan terjalin erat. Semua profesi yang dikenal mempunyai organisasi profesional yang kuat untuk dapat mewadahi tujuan bersama dan melindungi anggotanya. Dalam beberapa hal, jabatan guru telah memenuhi kriteria ini dan dalam hal lain belum dapat dicapai. Di Indonesia telah ada Persatuan Guru Seluruh Indonesia (PGRI) yang merupakan wadah seluruh guru mulai dari guru taman kanak-kanak sampai guru sekolah lanjutan tingkat atas, dan ada pula Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI) yang mewadahi seluruh sarjana pendidikan.

Sementara itu, pandangan lain juga menyebutkan bahwa ada lima syarat pekerjaan sebagai profesi adalah: a) Pekerjaan itu memiliki fungsi dan signifikansi bagi masyarakat, b) Pekerjaan itu memerlukan bidang keahlian tertentu, c) Bidang keahlian itu dapat dicapai dengan melalui cabang pendidikan tertentu, d) Pekerjaan itu memerlukan organisasi profesi dan adanya kode etik tertentu, dan e) Pekerjaan tersebut memerlukan gaji atau kompensasi yang memadai agar pekerjaan itu dapat dilaksanakan secara profesional.⁷⁸

Dari kelima syarat tersebut, yang masih belum terpenuhi sepenuhnya adalah syarat yang kelima, yakni gaji dan kompensasi yang memadai. Jika standar

⁷⁸<http://mitrakuliah.blogspot.com/2009/06/upaya-dan-strategi-peningkatan-mutu.html>.

gaji yang akan dinaikkan itu cukup tinggi, maka kenaikan gaji dapat dilakukan dengan standar kompetensi yang tinggi pula. Yang akan diberikan kenaikan gaji adalah para pendidik dan tenaga kependidikan yang telah mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan. Oleh karena dewasa ini terdapat berbagai pangkat dan golongan pegawai, maka kenaikan gajinya juga diselaraskan dengan pangkat dan golongan pegawai tersebut. Dengan demikian, uji kompetensi harus dilakukan dahulu secara jujur dan transparan. Untuk itu, maka instrumen uji kompetensi harus disiapkan secara matang. Jangan ada kecurangan dalam proses uji kompetensi ini. Jika terjadi kecurangan dalam pelaksanaan uji kompetensi, maka secara otomatis akan dapat merusak seluruh komponen dalam sistem ini.

2. Alih Tugas Profesi dan Rekrutmen Guru Untuk Menggantikan Guru atau Pendidik yang Dialihtugaskan ke Profesi Lain.

Upaya ini merupakan konsekuensi dan kesinambungan dari langkah di atas. Para pendidik yang tidak memenuhi standar kompetensi harus dialih tugaskan kepada profesi lain. Pengalih tugas tersebut dilakukan dengan syarat sebagai berikut: a) Mereka telah diberikan kesempatan untuk mengikuti diklat dan pembinaan secara intensif, tetapi tidak menunjukkan adanya perbagian yang signifikan, dan b) Guru tersebut memang tidak menunjukkan adanya perubahan kompetensi dan juga tidak ada indikasi positif untuk meningkatkan kompetensinya.⁷⁹

Jika syarat tersebut telah dilakukan, maka mereka harus rela dan pantas untuk dialihtugaskan dari profesi guru menjadi tenaga lain yang sesuai, misalnya tenaga administrasi, kalau perlu dipensiunkan. Untuk mengganti tenaga pendidik yang telah dialihtugaskan ke profesi lain tersebut perlu diadakan seleksi (rekrutmen) secara jujur dan transparan, sesuai standar kualifikasi yang telah ditetapkan..

Selain itu, adanya pegawai yang berhenti karena ingin pindah ke sekolah lain, maupun pekerja yang melanggar aturan yang telah ditetapkan sekolah tersebut. Sehingga sekolah membutuhkan guru baru untuk mengisi lowongan pekerjaan tersebut, agar kegiatan belajar mengajar pun dapat berjalan dengan

⁷⁹<http://mitrakuliah.blogspot.com/2009/06/upaya-dan-strategi-peningkatan-mutu.html>.

lancar sebagaimana biasanya. Untuk itu sekolah perlu melakukan proses rekrutmen guru baru karena rekrutmen merupakan hal yang sangat penting, dengan melalui proses rekrutmen sekolah akan mendapatkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Rekrutmen guru merupakan satu aktivitas manajemen yang mengupayakan didapatkannya seorang atau lebih calon pegawai yang betul-betul potensial untuk menduduki posisi tertentu di sebuah lembaga. Tujuan aktivitas rekrutmen dalam proses penyusunan pegawai jelas terlihat bahwa untuk mencapai tujuan-tujuan aktivitas rekrutmen membutuhkan pemahaman yang tidak hanya pelamar mengidentifikasi dan memilih tawaran pekerjaan, tetapi bagaimana mengelolanya serta selama proses rekrutmen pelamar mendapatkan informasi yang membantu mereka memutuskan apakah kesempatan kerja yang ditawarkan itu cocok untuk mereka dan membutuhkan interaksi antara individu dan organisasi yang memikat dan menyeleksi. Sehingga tujuan aktivitas rekrutmen dapat berjalan dengan baik.

Implementasi rekrutmen guru yang dilaksanakan oleh sekolah bertujuan untuk mencari guru yang memiliki potensi dan kemampuan serta berkualitas sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Pola atau metode rekrutmen yang dipakai untuk pelaksanaan rekrutmen guru baru selalu sama dan pelaksanaannya disesuaikan dengan kebutuhan di sekolah tersebut.

3. Membangun Sistem Sertifikasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Serta Sistem Penjaringan Mutu Pendidikan

Sebagaimana diamanatkan dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pembangunan sistem sertifikasi pendidik dan tenaga Kependidikan serta sistem penjaringan mutu pendidikan merupakan langkah yang amat besar, yang akan memberikan dukungan bagi pelaksanaan langkah pertama, yang juga sangat berat, karena terkait dengan anggaran belanja negara yang sangat besar. Penataan sistem sertifikasi pendidik dan tenaga kependidikan tidak boleh tidak harus dilakukan untuk menjaga terpenuhinya berbagai standar nasional pendidikan yang telah ditetapkan.

Prasyarat yang harus dipenuhi sebagai berikut; untuk pendidik yang akan diangkat menjadi PNS harus diterapkan standar minimal kualifikasi pendidikan. Sementara bagi guru yang sudah memiliki pengalaman tidak perlu dituntut untuk memenuhi standar ijazah tersebut, karena hanya akan menyebabkan terjadinya apa yang disebut dengan 'jual beli ijazah'. Yang diperlukan bagi mereka adalah pendidikan profesi dan sistem diklat berjenjang yang harus dihargai setara dengan kualifikasi pendidikan tertentu. Jika sistem sertifikasi ini telah mulai berjalan, maka sistem kenaikan pangkat bagi pendidik dan tenaga kependidikan sudah waktunya disesuaikan. Kenaikan pangkat pendidik dan tenaga kependidikan bukan semata-mata sebagai proses administrasi semata-mata, melainkan lebih merupakan proses penting dalam sertifikasi yang berdasarkan kompetensi.

4. Membangun Satu Standar Pembinaan Karir (*Career Development Path*)

Seiring dengan pelaksanaan sertifikasi tersebut, disusunlah satu standar pembinaan karier. Sistem itu harus dalam bentuk dokumen yang disyahkan dalam bentuk undang-undang atau setidaknya berupa peraturan pemerintah yang harus dilaksanakan oleh aparat otonomi daerah. Sebagai contoh, untuk menjadi instruktur, atau menjadi kepala sekolah, atau pengawas, seorang pendidik harus memiliki standar kompetensi yang diperlukan, dan harus melalui proses pencapaian yang telah baku. Standar pembinaan karir ini akan dapat dilaksanakan dengan mantap apabila memenuhi prasyarat antara lain jika sistem sertifikasi pendidik dan tenaga kependidikan telah berjalan dengan lancar. Selain itu, langkah ketiga ini akan berjalan lancar jika sistem kenaikan pangkat pegawai berdasarkan sertifikasi sudah berjalan.

5. Meningkatkan Kompetensi Yang Berkelanjutan

Sebagaimana dijelaskan pada langkah sebelumnya, proses rekrutmen guru baru harus dilaksanakan secara jujur dan transparan, dan dengan menggunakan standar kualifikasi yang telah ditetapkan. Standar kualifikasi tersebut tidak dapat ditawar-tawar. Sementara itu, untuk para pendidik yang sudah berpengalaman perlu diberikan kesempatan untuk mengikuti penataran yang dilaksanakan oleh lembaga *inservice training* yang juga sudah terakreditasi. Selain itu, mereka juga

disyaratkan untuk mengikuti pendidikan profesi yang dapat dilaksanakan oleh lembaga tenaga kependidikan (LPTK) yang juga harus terakreditasi.

Upaya peningkatan kompetensi bagi pendidik dan tenaga kependidikan harus dilaksanakan secara terencana dan terprogram dengan sistem yang jelas. Jumlah pendidik yang besar di negeri ini memerlukan penanganan secara sinergis oleh semua instansi yang terkait dengan *preservice education*, *inservice training*, dan *on the job training*. Kegiatan sinergis peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan harus melibatkan organisasi pembinaan profesi guru, seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), dan Musyawarah Kerja Penilik Sekolah (MKPS). Sudah tentu termasuk PGRI, organisasi perjuangan para guru.

Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam proses belajar mengajar tersirat adanya satu kesatuan kegiatan yang tak terpisahkan antara siswa yang belajar dan guru yang mengajar. Agar proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, maka guru mempunyai tugas dan peranan yang penting dalam mengantarkan peserta didiknya mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, sudah selayaknya guru mempunyai berbagai kompetensi yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya. Dengan kompetensi tersebut, maka akan menjadikan guru profesional, baik secara akademis maupun non akademis.

Masalah kompetensi guru merupakan hal urgen yang harus dimiliki oleh setiap guru dalam jenjang pendidikan apapun. Guru yang terampil mengajar tentu harus pula memiliki pribadi yang baik dan mampu melakukan *social adjustment* dalam masyarakat. Kompetensi guru sangat penting dalam rangka penyusunan kurikulum. Ini dikarenakan kurikulum pendidikan haruslah disusun berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh guru. Tujuan, program pendidikan, sistem penyampaian, evaluasi, dan sebagainya, hendaknya direncanakan sedemikian rupa agar relevan dengan tuntutan kompetensi guru secara umum. Dengan demikian

diharapkan guru tersebut mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab sebaik mungkin.

Dalam hubungan dengan kegiatan dan hasil belajar siswa, kompetensi guru berperan penting. Proses belajar mengajar dan hasil belajar para siswa bukan saja ditentukan oleh sekolah, pola, struktur dan isi kurikulumnya, akan tetapi sebagian besar ditentukan oleh kompetensi guru yang mengajar dan membimbing para siswa. Guru yang berkompoten akan lebih mampu mengelola kelasnya, sehingga belajar para siswa berada pada tingkat optimal. Agar tujuan pendidikan tercapai, yang dimulai dengan lingkungan belajar yang kondusif dan efektif, maka guru harus melengkapi dan meningkatkan kompetensinya. Di antara kriteria-kriteria kompetensi guru yang harus dimiliki meliputi: a) Kompetensi kognitif, yaitu kompetensi yang berkaitan dengan intelektual, b) Kompetensi afektif, yaitu kompetensi atau kemampuan bidang sikap, menghargai pekerjaan dan sikap dalam menghargai hal-hal yang berkenaan dengan tugas dan profesinya, c) Kompetensi psikomotorik, yaitu kemampuan guru dalam berbagai keterampilan atau berperilaku, dan d) Perencanaan Kepala Madrasah dan Kualitas Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan.⁸⁰

G. Kompetensi Guru

Dalam kamus besar bahasa Indonesia kata “kompetensi” diartikan kewenangan, atau kemampuan menguasai gramatika suatu bahasa secara abstrak atau batiniah. Dalam bahasa Inggris kata “competence” diartikan sebagai kecakapan atau kemampuan. Kompetensi juga diartikan pemilikan, penguasaan, ketrampilan dan kemampuan yang dituntut jabatan seseorang, maka seorang guru harus menguasai kompetensi guru, sehingga dapat melaksanakan kewenangan profesionalnya. Menurut Littrell dalam Hamzah B. Uno menyatakan kompetensi adalah kekuatan mental dan fisik untuk melakukan tugas atau ketrampilan yang dipelajari melalui latihan dan praktik. Kompetensi profesional seorang guru adalah seperangkat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru agar ia

⁸⁰Adi Saiful, *Kompetensi yang Harus Dimiliki Seorang Guru.*, www.SaifulAdi.wordpress.com, 6 Januari 2017.

dapat melaksanakan tugas mengajarnya dengan berhasil.⁸¹ Maka Kompetensi profesional guru adalah sejumlah kompetensi yang berhubungan dengan profesi yang menuntut berbagai keahlian di bidang pendidikan atau keguruan. Kompetensi profesional merupakan kemampuan dasar guru dalam pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku manusia, bidang studi yang dibinanya, sikap yang tepat tentang lingkungan dan mempunyai ketrampilan dalam teknik mengajar. Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, terdiri dari 4 (empat), yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Keberhasilan guru dalam menjalankan profesinya sangat ditentukan oleh keempatnya dengan penekanan pada kemampuan mengajar.⁸²

Menurut penjelasan Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 tentang Standart Nasional Pendidikan, 4 kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah :

1. Kompetensi Pedagogik : Merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi:
 - a. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
 - b. Pemahaman terhadap peserta didik
 - c. Pengembangan kurikulum/silabus
 - d. Perancangan pembelajaran
 - e. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
 - f. Evaluasi hasil belajar
 - g. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya
2. Kompetensi Kepribadian, Merupakan kemampuan kepribadian yang meliputi:
 - a. Kepribadian Mantap
 - b. Kepribadian Dewasa
 - c. Kepribadian Stabil
 - d. Kepribadian Arif dan bijaksana

⁸¹Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan* (Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2008), h. 18.

⁸²Siti Nurjanah, *Kompetensi Profesional Guru*, dalam lycheangga.blogspot.com diakses pada hari Sabtu, 7 Januari 2017.

- e. Kepribadian Berwibawa
 - f. Berakhlak mulia
 - g. Menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat
 - h. Mengevaluasi kinerja sendiri
 - i. Mengembangkan diri secara berkelanjutan
3. Kompetensi Sosial, merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk
- a. Berkomunikasi lisan dan tulisan
 - b. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
 - c. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik
 - d. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar
4. Kompetensi Profesional, merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi:
- a. Konsep, struktur, metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar
 - b. Materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah
 - c. Hubungan konsep antar pelajaran terkait
 - d. Penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari
 - e. Kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional

Dalam penerapannya kompetensi Pedagogik menuntut guru memiliki kemampuan mengelola siswa yang meliputi pemahaman terhadap siswa, perancangan, dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta mengembangkan kecerdasan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. Komponennya antara lain mampu memutuskan mengapa, kapan, dimana dan bagaimana suatu materi mendukung tujuan pengajaran, dan bagaimana memilih jenis-jenis materi yang sesuai untuk keperluan belajar siswa; mampu mengembangkan potensi siswa; menguasai prinsip-prinsip dasar pembelajaran; mengembangkan kurikulum yang mendorong keterlibatan siswa dalam pembelajaran; merancang pembelajaran yang mendidik; melaksanakan

pembelajaran yang mendidik; menilai proses dan hasil pembelajaran yang mengacu pada tujuan utuh pendidikan.

Kompetensi Kepribadian, menuntut guru memiliki kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, berwibawa, berakhlak mulia yang menjadi teladan bagi siswa. Komponennya antara lain selalu menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa; selalu menampilkan diri sebagai pribadi yang berakhlak mulia yang menjadi teladan bagi siswa; selalu berperilaku sebagai pendidik profesional; mengembangkan diri secara berkesinambungan sebagai pendidik profesional; mampu menilai kinerja sendiri yang dikaitkan dengan pencapaian tujuan utuh pendidikan; pemahaman, penghayatan, dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dimiliki guru.

Kompetensi Sosial mendorong guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan siswa, sesama guru, orang tua/wali siswa, dan masyarakat sekitar. Komponennya antara lain mampu berkomunikasi secara efektif dengan orang tua siswa, sesama guru, dan masyarakat sebagai stakeholders dari layanan ahlinya; berkontribusi terhadap perkembangan pendidikan di sekolah dan masyarakat; berkontribusi terhadap perkembangan pendidikan di tingkat lokal, regional, dan nasional; mampu memanfaatkan materi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri; dan mampu sebagai komunikator, inovator, dan emansipator.

Sedangkan Kompetensi Professional mendorong guru untuk memiliki kemampuan menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan guru dapat membimbing siswa untuk memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dan Standar Nasional Pendidikan. Komponennya antara lain kemampuan penguasaan materi/bahan pelajaran; kemampuan perencanaan program proses belajar mengajar; kemampuan pengelolaan program belajar mengajar; kemampuan menggunakan media dan sumber pembelajaran; kemampuan pelaksanaan evaluasi dan penilaian prestasi siswa; kemampuan dalam diagnosis kesulitan belajar siswa; dan kemampuan pelaksanaan administrasi kurikulum atau administrasi guru.

Oleh karena itu, sangatlah penting bagi guru untuk mengetahui dan menerapkan kompetensi tersebut demi tujuan pendidikan nasional. Dengan kompetensi tersebut, guru diharapkan akan lebih profesional lagi dalam menjalankan tugas pokoknya. Untuk itu, perlu adanya supervisi dari pemerintah akan pentingnya penerapan Permendiknas tersebut dengan kesesuaian guru dalam kualifikasi akademik serta kesesuaian guru dalam kompetensi terutama dalam keprofesionalannya yang disesuaikan dengan mata pelajaran yang diampu. Kemudian juga perlu ada penerapan kompetensi tersebut yang disesuaikan dengan semboyan yang telah dicanangkan oleh Ki Hajar Dewantoro, yaitu: “Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani” yang berarti di depan menjadi teladan, di tengah menumbuhkan motivasi, membangkitkan semangat dan kreatifitas, serta di belakang memberi motivasi, mengawasi dan mengayomi.

H. Penelitian yang Relevan

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang dianggap relevan dengan penelitian ini diantaranya :

1. Enggar, dengan Judul Penelitian “ Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Dharma Putra Medan. (Medan : Fakultas Tarbiyah. IAIN SU, 2011) yang menyatakan bahwa sebagai organisasi, SMA Dharma Putra membuka diri terhadap perkembangan jaman sehingga mampu membuat suatu keputusan atau kebijakan dalam memimpin SMA Dharma Putra. Perencanaan kebijakan kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai pemimpin SMA Dharma Putra, Pak Alpri berusaha musyawarah dengan guru-guru yang berada di sekolah untuk merencanakan bagaimana ke depannya program sekolah tersebut baik dalam kurikulum maupun fasilitas sekolah.⁸³
2. Marhalim Nasution “Implementasi Manajemen Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Guru Mengajar di Madrasah Aliyah Al Washliyah Gedung Johor Medan” Tesis (Medan : Fakultas Tarbiyah Prodi MPI.

⁸³Enggar, “*Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Dharma Putra Medan*”, Tesis (Medan: Fakultas Tarbiyah. IAIN, 2011).

IAIN SU, 2012) yang menyatakan bahwa kepala madrasah harus selalu memberikan (pendidikan) bimbingan dan pengarahan, dan menjalin komunikasi yang baik dengan bawahan, dan kepala madrasah berusaha memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi guna meningkatkan motivasi mengajar guru sebagai tugas mereka.⁸⁴

3. Ismah Arifah, Manajemen kepala MDA dalam meningkatkan kinerja guru di MDA Al-Washliyah 13 Medan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen kepala MDA dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini dilaksanakan di MDA AL-Wasliyah 13 Medan, dengan pendekatan penelitian kualitatif, pengumpulan data diperoleh dengan teknik Triangulasi melalui observasi, wawancara dan studi dokumen. Temuan penelitian ini sebagai berikut: (1) perencanaan kepala MDA dalam meningkatkan kinerja guru MDA Al-wasliyah 13 Medan. (2) pengorganisasian kepala MDA dalam meningkatkan kinerja guru MDA Al-wasliyah 13 Medan. (3) pelaksanaan kepala MDA dalam meningkatkan kinerja guru MDA Al-wasliyah 13 Medan. (4) pengawasan kepala MDA dalam meningkatkan kinerja guru MDA Al-wasliyah 13 Medan. Hasil penelitian dalam Tesis ini adalah perencanaan yang dilakukan adalah membuat kurikulum sebelum masuknya tahun ajaran baru dan membuat program kerja per triwulan, per semester dan per tahun untuk pencapaian tujuan pendidikan agama islam. Pengorganisasian yang dilaksnakan kepala MDA dalam meningkatkan kinerja guru dengan mengikut sertakan para guru MDA Al-wasliyah 13 Medan dalam pelatihan kader tingkat dasar untuk anak-anak MDA, pelaksanaan yang dilakukan adalah penempatan kinerja guru sesuai dengan kualifikasi tingkat pendidikan dan pengalaman dalam mengajar serta mengikuti pelatihan dalam meningkatkan kinerja guru. pengawasan kepala MDA Al-wasliyah 13 medan dalam

⁸⁴Marhalim Nasution, *“Implementasi Manajemen Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Mengajar Guru di Madrasah Aliyah Al Washliyah Gedung Johor Medan”* ,Tesis (Fakultas Tarbiyah. IAIN, 2012).

meningkatkan kinerja guru adalah dengan memonitoring keaktifan mengajar para guru MDA mealai absensi⁸⁵.

4. Mahmuddin, Manajemen Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah 1 Negeri Panyabungan Kabupaten Mandailing Natal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan evaluasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan. Sumber data dalam penelitian ini adalah wawancara dengan kepala madrasah, kepala tata usaha, pembantu kepala madrasah, para guru, dan komite madrasah. Observasi dan dokumen, meliputi profil madrasah, kondisi sarana prasarana, dan pengumuman. Ditempat penelitian, penelitian memperoleh data tentang proses membuat perencanaan, visi dan misi, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan evaluasi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. berdasarkan data lapangan, ditemukan Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Panyabungan sebagai berikut: perencanaan pengaturan sumber dana, pengadaan sarana prasarana, pengembangan kurikulum dan pembinaan personil madrasah. Pengorganisasian dilakukan dengan membuat struktur organisasi, personalia pendukung, pembagian tugas, membuat roster pelajaran, dan perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap personil madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan. pelaksanaan dilakukan sesuai dengan perencanaan terdahulu. Koordinasi yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan memberikan segala tugas-tugas yang sudah direncanakan kepada guru yang dianggap mampu, guru yang dianggap mampu adalah Guru yang memiliki kualifikasi pendidikan mengajar sesuai dengan jenjang pendidikan yang dimilikinya. Engawasan meliputi tiga tahap, yaitu: Pengawasan pendahuluan, pengawasan

⁸⁵Ismah Arifah, *Manajemen kepala MDA dalam meningkatan kinerja guru di MDA Al-Washliyah 13 Medan*. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Medan: Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, 2013.

pelaksanaan kegiatan dan pengawasan umpan balik. Evaluasi digunakan sebagai bahan untuk memperbaiki perencanaan selanjutnya. Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Panyabungan belum sepenuhnya terlaksana. Hal ini disebabkan oleh beberapa permasalahan, di antaranya adalah sarana prasarana yang masih kurang, sumber daya manusia yang masih terbatas, dan pendanaan yang masih kurang⁸⁶.

5. Anwar, *Kepemimpinan Kepala Madrasah (Studi Tentang Peningkatan Profesionalitas Guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang)* Dari data dan analisis selama penelitian dihasilkan kesimpulan: 1) Kepemimpinan yang dikembangkan di MA Al-Wathoniyyah Semarang adalah kepemimpinan humanistik dengan gaya karismatik. Kepemimpinan humanis didasarkan pada interaksi antara pimpinan dan bawahan, yang tidak saklek dan men-judgement jika melakukan kesalahan. Hanya, Kepala Madrasah tidak tegas dalam memberi sanksi kepada bawahan yang tidak menjalankan tugas dengan baik. Selain itu, Kepala madrasah memiliki karisma dalam memimpin, namun lemah dalam penataan aktifitas yang butuh dukungan administratif. Gaya karismatik ini tidak lepas dari akar historis MA Al-Wathoniyyah yang didasarkan pada keinginan memadukan budaya formal dan budaya pesantren. Budaya pesantren inilah yang kemudian dominan di MA Al-Wathoniyyah sehingga budaya profesionalitas kurang mendapatkan tempat; dan 2) Faktor pendukung kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru di MA Al-Wathoniyyah antara lain: keberadaan yayasan yang memberi dukungan, dedikasi dan loyalitas guru yang tinggi serta struktur organisasi yang jelas. Faktor penghambat dalam upaya peningkatan profesionalitas guru adalah ketidaktegasan dalam *punishment* dan *reward*, belum terpenuhinya standar sarana dan

⁸⁶Mahmuddin, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah 1 Negeri Panyabungan Kabupaten Mandailing Natal*, Medan: Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, 2012.

prasarana yang memadai serta kurangnya pembiayaan pendidikan yang mengalokasikan peningkatan mutu pendidikan serta profesionalitas guru.⁸⁷

⁸⁷Anwar, *Kepemimpinan Kepala Madrasah (Studi Tentang Peningkatan Profesionalitas Guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang)*, (Jokjakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2009).