

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 2.1 Strategi

##### 2.1.1. Pengertian Strategi

Dalam buku Manajemen Strategik Pengetahuan yang dikutip oleh Kusumadmo (2013), kata strategi secara etimologis berasal dari kata Strategos dalam bahasa Yunani yang terbentuk dari kata stratos atau tentara dan kata ego atau pemimpin. Dalam Oxford Learner's Pocket Dictionaries Strategy (noun) : *a plan of action designed to achieve a long-term or overall aim*. Jika diartikan kedalam bahasa Indonesia berarti rencana aksi yang dirancang untuk mencapai jangka panjang atau tujuan secara keseluruhan. Menurut buku Kamus Besar Bahasa Indonesia Strategi adalah : (1) ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa-bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu di perang dan perdamaian ; (2) ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, untuk mendapatkan kondisi yang menguntungkan ; (3) rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus ; (4) tempat yang baik menurut siasat perang. Berdasarkan beberapa definisi strategi menurut arti bahasa yang digunakan maka dapat disimpulkan. Strategi adalah suatu perencanaan jangka panjang yang disusun untuk menghantarkan pada suatu pencapaian akan tujuan dan sasaran tertentu.

Strategi menurut (Marpaung, 2018) merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing. Keberhasilan suatu perusahaan, sebagaimana diukur dengan daya saing strategis dan profitabilitas tinggi, merupakan fungsi kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan menggunakan kompetensi inti baru lebih cepat daripada usaha pesaing untuk meniru keunggulan yang ada saat ini. Strategi merupakan alat mencapai tujuan. Sehingga konsep tentang strategi bervariasi menurut ahli. Konsep strategi setiap waktu terus mengalami perkembangan, dibuktikan dengan berbagai pandangan mengenai konsep strategi oleh para ahli. Dalam pengertian militer,

strategi melibatkan perencanaan dan pengarahan pertempuran atau kampanye dalam skala luas, yaitu tanggung jawab umum. Definisi strategi menurut Kenichi Ohmae yakni :

“The way in which a corporation endeavours to differentiate itself positively from its competitors, using its relative strengths to better satisfy customer needs. This definition addresses both the competitive aspect of strategy and the need to build capabilities. It also explicitly mentions customers and the satisfaction of their needs as a driver of strategy”.

Yakni di mana lembaga berusaha untuk membedakan dirinya secara positif dari para pesaingnya, menggunakan kekuatan relatifnya untuk lebih memuaskan kebutuhan pelanggan. Definisi ini membahas aspek kompetitif dari strategi dan kebutuhan untuk membangun kapabilitas. Ini juga secara eksplisit menyebutkan pelanggan dan kepuasan kebutuhan mereka sebagai pendorong strategi. Sementara menurut Salusu menyampaikan pendapat tentang strategi yaitu Suatu seni menggunakan kecakapan dan narasumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasaran melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Jhon A. Bryne mendefinisikan strategi adalah sebuah pola yang mendasar dari sasaran dan direncanakan, penyebaran sumber daya dan interaksi organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan. Menurut David strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan yang dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Menurut Winardi mengemukakan tentang strategi yakni pola sasaran, tujuan atau maksud dan kebijakan utama serta rencana untuk mencapai tujuan. Konsep tersebut sebagai upaya menitikberatkan sebagai pemimpin dalam menentukan sasaran yang harus dicapai organisasi melalui suatu perencanaan yang akurat, matang, dan sistematis. Tujuan yang akan ditetapkan dilakukan melalui sebuah pola kebijakan tertentu dalam perencanaan.

Menurut Jauch dan Glueck (2000) menyatakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan

bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Menurut Hamel dan Prahalad yang dikutip Rangkuti (2002) “Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya”.

Definisi lain mengenai strategi dikemukakan oleh Hamael dan Prahalad, mereka mendefinisikan strategi yang terjemahannya sebagai berikut: Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan. Richard Vancil telah mendefinisikan konsep strategi sebagai sebuah konseptualisasi, diungkapkan atau tersirat oleh pemimpin organisasi melalui: (1) tujuan jangka panjang atau tujuan organisasi, (2) kendala dan kebijakan secara luas yang saat ini membatasi ruang lingkup kegiatan organisasi, dan (3) rangkaian rencana saat ini untuk tujuan jangka pendek itu telah diadopsi dengan harapan dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Throat memutuskan bahwa inti dari strategi adalah bagaimana bertahan hidup dalam dunia yang semakin kompetitif, bagaimana membuat persepsi yang baik di benak konsumen, menjadi beda, mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing, menjadi spesialisasi, menguasai satu kata yang sederhana dikepala, kepemimpinan yang memberi arah dan memahami realitas pasar dengan menjadi yang pertama, kemudian menjadi lebih baik. Strategi adalah ilmu perencanaan dan penentuan arah operasi-operasi bisnis berskala besar, menggerakkan semua sumber daya perusahaan yang dapat menguntungkan secara aktual dalam bisnis.

Dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain sedemikian rupa untuk mencapai tujuan pendidikan. Definisi strategi adalah serangkaian proses penentuan kerangka kerja yang berfokus pada tujuan jangka panjang sebuah organisasi atau lembaga, serta upaya mencapai sebuah target yang telah ditentukan. Berdasarkan

berbagai definisi tentang strategi yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah rumusan perencanaan untuk mencapai tujuan jangka panjang melalui pengintegrasian keunggulan dan alokasi sumber daya yang ada di perusahaan.

### **2.1.2. Unsur dan Fungsi Strategi**

Bila suatu organisasi mempunyai suatu “strategi”, maka strategi itu harus mempunyai bagian-bagian yang mencakup unsur-unsur strategi. Suatu “strategi” mempunyai 5 unsur, yaitu :

1. Gelanggang aktivitas atau Arena merupakan area ( produk, jasa, saluran distribusi, pasar geografis, dan lainnya) di mana organisasi beroperasi. Unsur Arena tersebut seharusnya tidaklah bersifat luas cakupannya atau terlalu umum, akan tetapi perlu lebih spesifik, seperti kategori produk yang ditekuni, segmen pasar, area geografis dan teknologi utama yang dikembangkan, yang merupakan tahap penambahan nilai atau value dari skema rantai nilai, meliputi perancangan produk, manufaktur, jasa pelayanan, distribusi dan penjualan.
2. Sarana kendaraan atau Vehicles yang digunakan untuk dapat mencapai arena sasaran. Dalam penggunaan sarana ini, perlu dipertimbangkan besarnya risiko kegagalan dari penggunaan sarana. Risiko tersebut dapat berupa terlambatnya masuk pasar atau besarnya biaya yang sebenarnya tidak dibutuhkan atau tidak penting, serta kemungkinan risiko gagal secara total.
3. Pembeda yang dibuat atau differentiators, adalah unsur yang bersifat spesifik dari strategi yang ditetapkan, seperti bagaimana organisasi akan dapat menang atau unggul di pasar, yaitu bagaimana organisasi akan mendapat pelanggan secara luas. Dalam dunia persaingan, kemenangan adalah hasil dari pembedaan, yang diperoleh dari fitur atau atribut dari suatu produk atau jasa suatu organisasi, yang berupa citra, kustomisasi, unggul secara teknis, harga, mutu atau kualitas dan reabilitas, yang semuanya dapat membantu dalam persaingan.

4. Tahapan rencana yang dilalui atau staging, merupakan penetapan waktu dan langkah dari pergerakan strategik. Walaupun substansi dari suatu strategi mencakup arena, sarana/vehicles, dan pembeda, tetapi keputusan yang menjadi unsur yang keempat, yaitu penetapan tahapan rencana atau staging, belum dicakup. Keputusan pentahapan atau staging didorong oleh beberapa faktor, yaitu sumber daya (*resourc*), tingkat kepentingan atau urgensinya, kredibilitas pencapaian dan faktor mengejar kemenangan awal.
5. Pemikiran yang ekonomis atau economic logic, merupakan gagasan yang jelas tentang bagaimana manfaat atau keuntungan yang akan dihasilkan.strategi yang berhasil, tentunya mempunyai dasar pemikiran yang ekonomis, sebagai tumpuan untuk penciptaan keuntungan yang akan dihasilkan.

Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu:

1. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain. Strategi dirumuskan sebagai tujuan yang diinginkan, dan mengkomunikasikan, tentang apa yang akan dikerjakan, oleh siapa, bagaimana pelaksanaan pengerjaannya, untuk siapa hal tersebut dikerjakan, dan mengapa hasil kinerjanya dapat bernilai. Untuk mengetahui, mengembangkan dan menilai alternatif-alternatif strategi, maka perlu dilihat sandingan yang cocok atau sesuai antara kapabilitas organisasi dengan faktor lingkungan, di mana kapabilitas tersebut akan digunakan.
2. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
3. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
4. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang. Khususnya sumber dana dan suber-

sumber daya lain yang diolah atau digunakan, yang penting dihasilkannya sumber-sumber daya nyata, tidak hanya pendapatan, tetapi juga reputasi, komitmen karyawan, identitas merek dan sumber daya yang tidak berwujud lainnya.

5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan. Strategi harus menyiapkan keputusan yang sesuai dan sangat penting bagi upaya untuk pencapaian maksud dan tujuan organisasi.
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu. Proses yang terus-menerus berjalan bagi penemuan maksud dan tujuan untuk menciptakan dan menggunakan sumber sumber daya, serta mengarahkan aktivitas pendukungnya.

### **2.1.3. Tipe Strategi**

David, (2001) mendefinisikan tipe strategi sebagai strategi alternatif yang dapat dikejar perusahaan. Jika perusahaan menjalankan beberapa strategi risiko sekaligus, hal tersebut dapat menjadi sangat berisiko. Maka, perusahaan harus mengutamakan prioritas dan sumber daya terbatas yang dimiliki perusahaan.

1. Strategi Integrasi  
Strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal secara kolektif disebut sebagai integrasi vertikal (vertical integration). Integrasi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok (supplier), dan pesaing.
  - a. Strategi integrasi ke depan Berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor.
  - b. Strategi integrasi ke belakang Strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampau mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.

- c. Strategi integrasi horizontal Strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Merger, akuisisi, dan pengambilan di antara pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

## 2. Strategi Intensif

Terbagi menjadi analisis strategi ke dalam pasar dan produk. Dapat digunakan pada saat menentukan strategi atas produk baru atau penawaran produk baru di pasar yang ada ataupun pasar yang baru. Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk disebut sebagai strategi intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif suatu perusahaan dengan produk yang ada saat ini.

- a. Strategi penetrasi pasar Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar
- b. Strategi pengembangan pasar Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.
- c. Strategi pengembangan produk Strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.

## 3. Strategi diversifikasi

Ada dua tipe umum strategi diversifikasi, yaitu terkait dan tidak terkait. Dikatakan terkait apabila rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategik lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Bisnis dikatakan tidak terkait apabila rantai nilai bisnis yang bernilai secara kompetitif yang terbagi menjadi dua yaitu horizontal ditujukan kepada customer yang sudah ada dan conglomerate ditujukan bagi customer baru.

#### 4. Strategi Defensif

Perusahaan dapat melakukan penciutan, divestasi, dan likuidasi. Penciutan terjadi apabila perusahaan melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangi biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Divestasi adalah menjual satu divisi atau bagian dari suatu perusahaan. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak lebih menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal atau yang tidak begitu sesuai dengan aktivitas perusahaan yang lain. Likuidasi adalah menjual seluruh aset perusahaan secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya.

#### 2.1.3. Mengimplementasikan Strategi

Implementasi strategi (*strategy implementation*), yaitu proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

1. Program, yaitu pernyataan aktivitas atau langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari usaha penelitian baru.
2. Anggaran, yaitu program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara terperinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Sekaligus menentukan laporan keuangan proforma yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.
3. Prosedur atau standard operating procedures (SOP), yaitu sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan menggambarkan secara terperinci cara suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan bagian dari program-program perusahaan.
4. Evaluasi dan kontrol, yaitu membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan. Kinerja adalah hasil akhir dari suatu aktivitas.



Model proses manajemen strategik meliputi tiga tahap: 1) Tahap formulasi strategi, yaitu pembuatan pernyataan visi, misi, dan tujuan, 2) Tahap implementasi strategi, yaitu proses penerjemahan strategi dalam tindakan-tindakan; 3) Tahap evaluasi strategi, yaitu proses evaluasi bahwa implementasi strategi dapat mencapai tujuan atau tidak.

#### 1. Visi, Misi, dan Tujuan

Pernyataan visi yang baik mengungkapkan pelanggan, produk atau jasa, teknologi, pasar, pemikiran untuk karyawan, pemikiran untuk citra publik/masyarakat, dan perusahaan. Empat proses perumusan visi, yaitu : tentukan rentang waktu dan lingkup analisis secara tepat; identifikasi tren sosial, ekonomi, politik, dan teknologi yang akan memengaruhi masa depan; identifikasi kondisi persaingan; evaluasi sumber daya dan kapabilitas internal. Misi yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan mencakup : publik atau pengguna jasa yang hendak dilayani; jasa utama yang ditawarkan; wilayah geografis yang dilayani; komitmen organisasi terhadap pilihan teknologi; komitmen organisasi terhadap alternatif tujuan; elemen dalam filosofi organisasi; konsep kedirian dan citra organisasi.

#### 2. Analisis Lingkungan Makro

Analisis lingkungan eksternal merupakan aktivitas memonitor dan mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal organisasi kepada orang-orang penting yang ada diperusahaan. Lingkungan tersebut digunakan metode SWOT (*Strength and weaknesses lingkungan internal, Opportunities and Threats untuk analisis lingkungan eksternal*). Analisis Lingkungan Internal Dalam proses perumusan strategi, perusahaan perlu melakukan identifikasi dan evaluasi atas lingkungan bisnis perusahaan. Hasil identifikasi dan evaluasi diharapkan dapat mengetahui profil keunggulan strategi perusahaan yang dimiliki, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi peluang bisnis dan menyikapi ancaman bisnis yang ada dengan cepat. Analisis SWOT Tujuan dalam menentukan strategi yang digunakan dari hasil SWOT hanya menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk menetapkan strategi yang terbaik. Tidak semua strategi

dalam SWOT dapat dipilih untuk dikembangkan. Strategi tersebut antara lain :

a. Strategi Integrasi Vertikal

Strategi integrasi vertikal merupakan strategi yang menghendaki perusahaan melakukan penguasaan yang lebih atas distributor, pemasok dan/atau para pesaing melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.

b. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan pendekatan utama strategi pada level korporasi. Perusahaan mengimplementasikan strategi diversifikasi, dilandasi alasan dan motif untuk mempertahankan keunggulan strategik, insentif dan sumber daya, serta motif manajerial. Di samping itu, didorong oleh lingkungan internal (kinerja yang rendah, ketidakpastian aliran kas mendatang, dan semua pengurangan risiko) dan lingkungan eksternal (peraturan pemerintah, ketentuan pajak, atau aturan-aturan yang baru).

3. Strategi Level Bisnis

Perusahaan harus melakukan evaluasi lingkungan eksternal guna mengidentifikasi peluang, ancaman, dan kemampuan sumber daya internal untuk menentukan kompetensi inti dan strategi yang akan diimplementasikannya. Penjabaran strategi pada level fungsional sangat menentukan dalam keberhasilan sasaran strategi bisnis yang telah ditetapkan.

Tingkat strategi fungsional yang cukup strategik adalah:

- a. Fungsi produksi dan operasi yang meliputi : fasilitas dan peralatan; sumber bahan baku, perencanaan dan pengendalian produksi.
- b. Fungsi pemasaran yang meliputi: produk, harga, distribusi, promosi
- c. Fungsi keuangan meliputi: kebutuhan modal, alokasi modal, manajemen deviden dan modal

- d. Fungsi sumber daya manusia meliputi: proses rekrutmen dan orientasi, pengembangan karier dan pelatihan, kompensasi evaluasi, disiplin, dan pengendalian.

## 2.2. Manajemen

### 2.2.1. Pengertian Manajemen

Abd hul, (2021). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata manajemen diartikan sebagai penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran, pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi. Pendapat ini menekankan arti manajemen dari dua sisi. Pertama, dari sisi kata kerja (*verbal*), manajemen diartikan sebagai upaya menggunakan sumber daya yang memiliki sebuah organisasi secara efektif guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Kedua, dari sisi kata benda (*noun*) arti manajemen menunjukkan pada pelaku atau orang tua yang terlibat dalam kegiatan mengelola organisasi.

S F Marpaung et al., (2022). Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management*, yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan. Artinya, manajemen adalah sebagai suatu proses yang diterapkan oleh individu atau kelompok yang upaya-upaya koordinasi untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan, dalam bahasa Arab, istilah manajemen diartikan sebagai *an-nizam* atau *at-tanzhim*, yang merupakan suatu tempat untuk menyimpan segala sesuatu dan penempatan segala sesuatu pada tempatnya. (Syafaruddin, 2021) menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Maksudnya bahwa dalam hal mengatur, akan timbul masalah, problem, proses dan pertanyaan tentang apa yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa harus diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Manajemen juga menganalisa, menetapkan tujuan/sasaran serta mendeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik efektif dan efisien. Untuk mempertegas pendapat diatas Maya & Lesmana, (2018) mendefinisikan *management* berarti mengatur atau mengelola. Pada dasarnya manajemen adalah upaya mengatur segala sesuatu (Sumberdaya) untuk mencapai tujuan organisasi.

Di lihat dari pengertian yang di sampaikan Maya & Lesmana, (2018) Manajemen berarti mengelola. Pengelolaan yang dilakukan melalui proses dan

dikelola berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Manajemen adalah melakukan pengelolaan sumberdaya yang dimiliki oleh sekolah/organisasi yang diantaranya adalah manusia, uang, metode, material, mesin, dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses. Yang denganya definisi manajemen dapat berjalan sesuai dengan apa yang disampaikan yaitu manajemen adalah ilmu dan seni melakukan tindakan guna mencapai tujuan (Candra Wijaya & Rifa'i, 2016).

(Asnil Aida et al., 2022) mendefinisikan Manajemen adalah serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memotivasi, mengendalikan, dan mengembangkan segala upaya didalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana prasarana untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan pendapat Syafri Fadillah Marpaung, (2021) dalam bukunya yang berjudul Etika Manajemen bahwa manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran (*goal*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sedangkan efisien berarti tugas yang dilaksanakan secara benar, terorganisasi, dan sesuai dengan jadwal.

Dalam pandangan Islam manajemen diatur dalam Al-Qur'an surah Al-Isra' ayat 36 berikut ini:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN

Terjemah: 36. Dan janganlah kamu mengikuti sesuatu yang tidak kamu ketahui tentangnya. karena pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban”. (Q.S. 17 : 36)

Menurut Tafsir Tahlili Allah swt melarang kaum Muslimin mengikuti perkataan atau perbuatan yang tidak diketahui kebenarannya. Larangan ini mencakup seluruh kegiatan manusia itu sendiri, baik perkataan maupun perbuatan. Untuk mendapat keterangan lebih jauh dari kandungan ayat ini, berikut ini dikemukakan berbagai pendapat dari kalangan sahabat dan tabiin: Ibnu ‘Abbās berkata, “Jangan

memberi kesaksian, kecuali apa yang telah engkau lihat dengan kedua mata kepalamu, apa yang kau dengar dengan telingamu, dan apa yang diketahui oleh hati dengan penuh kesadaran. Qatadah berkata, “Jangan kamu berkata, “Saya telah mendengar, padahal kamu belum mendengar, dan jangan berkata, “Saya telah melihat, padahal kamu belum melihat, dan jangan kamu berkata, “Saya telah mengetahui, padahal kamu belum mengetahui. Pendapat lain mengatakan bahwa yang dimaksud dengan larangan mengatakan sesuatu yang tidak diketahui ialah perkataan yang hanya berdasarkan prasangka dan dugaan, bukan pengetahuan yang benar, seperti tersebut dalam firman Allah: **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ** Wahai orang-orang yang beriman! Jauhilah banyak dari prasangka, sesungguhnya sebagian prasangka itu dosa. (al-Hujurāt : 12) Dan seperti tersebut dalam hadis: **إِيَّاكُمْ وَالظَّنَّ فَإِنَّ الظَّنَّ أَكْذَبُ الْحَدِيثِ**. (رواه مسلم) (وأحمد والترمذي عن أبي هريرة) Jauhilah olehmu sekalian prasangka, sesungguhnya prasangka itu adalah ucapan yang paling dusta. (Riwayat Muslim, Ahmad, dan at-Tirmizī dari Abu Hurairah). Ada juga yang berpendapat bahwa yang dimaksud ialah larangan kepada kaum musyrikin mengikuti kepercayaan nenek moyang mereka, dengan taklid buta dan mengikuti keinginan hawa nafsu. Di antaranya adalah mengikuti kepercayaan nenek moyang mereka menyembah berhala, dan memberi berhala itu dengan berbagai macam nama, seperti tersebut dalam firman Allah: **إِنَّ هِيَ إِلَّا أَسْمَاءٌ سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَآبَاؤُكُمْ** Itu tidak lain hanyalah nama-nama yang kamu dan nenek moyangmu mengada-adakannya. (an-Najm : 23) Allah swt lalu mengatakan bahwa sesungguhnya pendengaran, penglihatan, dan hati akan ditanya, apakah yang dikatakan oleh seseorang itu sesuai dengan apa yang didengar suara hatinya. Apabila yang dikatakan itu sesuai dengan pendengaran, penglihatan, dan suara hatinya, ia selamat dari ancaman api neraka, dan akan menerima pahala dan keridaan Allah. Tetapi apabila tidak sesuai, ia tentu akan digiring ke dalam api neraka. Allah swt berfirman:

يَوْمَ تَشْهَدُ عَلَيْهِمُ أَلْسِنُهُمْ وَأَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Pada hari, (ketika) lidah, tangan, dan kaki mereka menjadi saksi atas mereka terhadap apa yang dahulu mereka kerjakan. (an-Nūr/24: 24) Dan hadis yang diriwayatkan oleh Syakal bin Humaid, ia berkata:

أَتَيْتُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقُلْتُ يَا نَبِيَّ اللَّهِ عَلِّمْنِي تَعْوِذًا أَتَعَوَّذُ بِهِ فَأَخَذَ بِيَدِي  
ثُمَّ قَالَ: قُلْ أَعُوذُ بِكَ مِنْ شَرِّ سَمْعِي وَشَرِّ بَصَرِي وَشَرِّ قَلْبِي وَشَرِّ مَنْبِي

Saya mengunjungi Nabi saw, kemudian saya berkata, “Wahai Nabi, ajarilah aku doa minta perlindungan yang akan aku baca untuk memohon perlindungan kepada Allah. Maka Nabi memegang tanganku seraya bersabda, “Katakanlah, “Aku berindung kepada-Mu (Ya Allah) dari kejahatan telingaku, kejahatan mataku, kejahatan hatiku, dan kejahatan maniku (zina).” (Riwayat Muslim)

Hakikatnya manajemen adalah merupakan proses pemberi bimbingan, pimpinan, pengaturan, pengendalian, dan pemberian fasilitas lainnya. Pengertian manajemen dapat disebut pembinaan, pengendalian, pengelolaan, kepemimpinan, ketatalaksanaan yang merupakan proses kegairahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dan segala sesuatu yang di kerjakan haruslah mampu untuk di pertanggung jawabkan sesuai dengan apa yang dikerjakan, dikelola, dan dipimpin dan semua itu akan di minta pertanggung jawabannya. (Iqbalullah et al., 2021)

Pengertian menurut Fauzi, (2021) Istilah manajemen (*management*) telah diartikan oleh berbagai pihak dengan persepektif yang berbeda, misalnya, pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pemimpin, ketatapengurusan, administrasi, dan sebagainya. Masing-masing pihak dalam memberi istilah diwarnai oleh latar belakang pekerjaan mereka. Meskipun pada kenyataannya bahwa istilah tersebut memiliki perbedaan makna. Dapat diartikan bahwa manajemen merupakan tindakan untuk mengatur sesuatu dengan penuh rasa tanggung jawab, sesuai dengan pembagian tugas masing-masing sesuai dengan kemampuannya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Semua pengertian tentang manajemen tersebut mengandung persamaan mendasar bahwa

dalam manajemen terdapat aktivitas yang saling berhubungan, baik secara fungsionalitasnya maupun dari tujuan yang ditargetkan. Semakin baik hubungan antara manajer dengan bawahan atau antara pengatur dengan yang diatur maka kegiatan itu akan semakin mudah dilaksanakan atau diselesaikan dan tentunya akan semakin mudah melakukan kegiatan manajemen tersebut.

Sedangkan menurut G.R. Terry sebagaimana dikutip Farhani, (2019) mendefinisikan manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengendalikan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Sehingga dengan pengertian yang banyak disampaikan oleh beberapa para ahli maka, perlulah kita perhatikan apa saja yang menjadi fungsi manajemen itu sendiri tak lain manajemen itu memberi arti bahwa ilmu atau disiplin ilmu yang membantu manusia untuk mempermudah cara mengatur, mengelola serta mengevaluasi melalui beberapa fungsi manajemen dengan seni melalui orang lain sehingga mencapai sasaran sesuai dengan apa yang diinginkan agar berjalan secara efektif dan efisien serta mengurangi terjadinya kemungkinan-kemungkinan yang tidak diinginkan terjadi. (Fauzan Wakila, 2021)

Fungsi manajemen mempunyai rujukan yang sesuai dengan Firman Allah dalam Alqur'an surat Al-Zalzalah bahwa segala sesuatu yang dikerjakan memiliki dampak tersendiri, maksudnya bahwa segala sesuatu berdampak terhadap apa yang dikerjakan dalam suatu lembaga organisasi sebagaimana bunyi ayat tersebut menjelaskan dalam firman-Nya surat Al-Zalzalah ayat 7-8 berikut ini :

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾



Terjemah: 7. Maka Barangsiapa mengerjakan kebaikan seberat dzarrah, niscaya dia akan melihat (balasan) nya. 8. dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat balasannya. (Q.S. 99 : 7-8)

Pandangan Tafsir Tahlili Dalam ayat ke 7, Allah merincikan balasan amal masing-masing. Barang siapa beramal baik, walaupun hanya seberat atom niscaya akan diterima balasannya, dan begitu pula yang beramal jahat walaupun hanya seberat atom akan merasakan balasannya. Amal kebajikan orang-orang kafir tidak dapat menolong dan melepaskannya dari siksa karena kekafirannya. Mereka akan tetap sengsara selama-lamanya di dalam neraka. Dalam ayat ke 8 ini, Allah merincikan balasan amal masing-masing. Barang siapa beramal baik, walaupun hanya seberat atom niscaya akan diterima balasannya, dan begitu pula yang beramal jahat walaupun hanya seberat atom akan merasakan balasannya. Amal kebajikan orang-orang kafir tidak dapat menolong dan melepaskannya dari siksa karena kekafirannya. Mereka akan tetap sengsara selama-lamanya di dalam neraka. Ayat tersebut menjadikan fungsi manajemen sejalan dengan apa yang dibutuhkan sebuah organisasi, kebutuhan untuk terus bergerak, mengorganisasikan, dan juga merencanakan apa yang akan dicapai dan di kejar menjadikan manajemen sebagai alat ukur untuk meraih tujuan lebih maksimal secara efektif dan efisien guna memperoleh hasil yang memuaskan.

Para ahli manajemen mempunyai pendapat yang beraneka ragam tentang fungsi manajemen sehingga dengan pengertian berbagai macam pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen secara umum yang sering digunakan dalam sebuah lembaga atau instansi adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Sebagaimana yang disampaikan dalam kutipan yang sama George R. Terry dalam (Botero, 2015) mendefinisikan beberapa fungsi manajemen sebagai berikut: *management is a distinct process of planning, organizing, actuating, and controlling performed and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*. Defenisi tersebut melihat manajemen sebagai suatu proses yang jelas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilaksanakan untuk menentukan serta melaksanakan sasaran/tujuan yang telah ditentukan dengan menggunakan sumber daya dan sumber-sumber lainnya.

Pendapat di atas merupakan sebagian dari sekian banyak pendapat yang dikemukakan oleh para ahli. Para ahli tersebut memberikan pendapat yang



beragam, namun pada intinya mempunyai kesamaan. Kesamaan tersebut pada umumnya digunakan pada lembaga-lembaga pemerintah di Indonesia, dimana setiap manajer dalam pelaksanaan tugasnya, aktivitasnya, dan kepemimpinannya untuk mencapai tujuan harus melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian dengan baik. Menurut (Ene et al., 2014) *“management is the proses of designing and maintaning an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims”* setidaknya ungkapan diatas menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses yang terdiri dari perencanaan, pengaturan, pergerakan, dan pengadilan, yang dilakukan untuk menentukan dan memenuhi hasil yang diwujudkan dengan penggunaan manusia dan sumberdaya lainnya serta memelihara kerjasama yang baik guna mencapai tujuan secara efektif dan efesien.

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen yang telah dijelaskan diatas, maka dalam penelitian ini dapat dipahami bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditentukan.

### **2.2.2. Fungsi Manajemen**

(Peter Joharry Mataka et al., 2021) menyatakan 4 fungsi manajemen yang dikenal dengan POAC (*planning, organizing, actuating, dan controlling*) pengertian dari fungsi manajemen itu sendiri dapat dijelaskan yang diantaranya:

#### **1. Perencanaan (*Planning*)**

Setiap kegiatan yang mempunyai arah dan tujuan, memerlukan suatu perencanaan. Tanpa perencanaan yang tepat, tujuan tidak akan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Kegiatan perencanaan bertujuan untuk menjamin agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan tingkat kepastian yang tinggi dan resiko yang kecil. Perencanaan merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang dinamis. Perencanaan merupakan proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan rencana aktivitas

kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karenanya tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain seperti pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengevaluasian, tidak akan dapat berjalan dengan baik. Perencanaan/merencanakan tercatat dalam Al-qur'an Allah Swt menyampaikan Firman-Nya dalam surat Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Terjemah: 18. 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. (Q.S. 59 : 18)

Menurut Tafsir Tahlili orang-orang yang beriman diperintahkan agar bertakwa kepada Allah, dengan melaksanakan perintah-perintah dan menjauhi larangan-larangan-Nya. Termasuk melaksanakan perintah Allah ialah memurnikan ketaatan dan menundukkan diri hanya kepada-Nya, tidak ada sedikit pun unsur syirik di dalamnya, melaksanakan ibadah-ibadah yang diwajibkan, dan mengadakan hubungan baik sesama manusia. Dalam ayat yang lain diterangkan tanda-tanda orang bertakwa bahwa kebajikan itu bukanlah menghadapkan wajahmu ke arah timur dan ke barat, tetapi kebajikan itu ialah (kebajikan) orang yang beriman kepada Allah, hari akhir, malaikat-malaikat, kitab-kitab, dan nabi-nabi dan memberikan harta yang dicintainya kepada kerabat, anak yatim, orang-orang miskin, orang-orang yang dalam perjalanan (musafir), peminta-minta, dan untuk memerdekakan hamba sahaya, yang melaksanakan salat dan menunaikan zakat, orang-orang yang menepati janji apabila berjanji, dan orang yang sabar dalam kemelaratan, penderitaan dan pada masa peperangan. Mereka itulah orang-orang yang benar, dan mereka itulah orang-orang yang bertakwa.

Dalam Al-Qur'an ungkapan kata takwa mempunyai beberapa arti, di antaranya: Pertama, melaksanakan perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya, sebagaimana yang disebutkan dalam Al-Qur'an dan diajarkan Rasulullah saw

seperti contoh ayat di atas. Kedua, takut melanggar perintah Allah dan memelihara diri dari perbuatan maksiat. Orang yang bertakwa kepada Allah hendaklah selalu memperhatikan dan meneliti apa yang akan dikerjakan, apakah ada manfaat untuk dirinya di akhirat nanti atau tidak. Tentu yang akan dikerjakannya semua bermanfaat bagi dirinya di akhirat nanti.

Perencanaan adalah proses kegiatan rasional dan sistematis dalam menetapkan keputusan, kegiatan atau langkah-langkah yang akan dilaksanakan di kemudian hari dalam rangka usaha mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Perencanaan ini mengandung arti: *Pertama*, manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran (tujuan) dan tindakan berdasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika dan bukan berdasarkan perasaan. *Kedua*, rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. *Ketiga*, disamping itu, rencana merupakan pedoman untuk: (a) organisasi memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan, (b) anggota organisasi melaksanakan aktivitas yang konsisten dengan tujuan dan prosedur yang sudah ditetapkan, dan (c) memonitor dan mengukur kemajuan untuk mencapai tujuan, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila kemajuan tidak memuaskan.

Ayat Al-Qur'an yang menganjurkan untuk menentukan sikap dalam proses perencanaan pendidikan, sebagaimana tertera dalam suroh An-Nahl ayat 90 sebagai berikut:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ  
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

Terjemah: 90. Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (Q.S. 16 : 90)

Dalam tafsir tahlili Allah swt memerintahkan kaum Muslimin untuk berbuat adil dalam semua aspek kehidupan serta melaksanakan perintah Al-

Qur'an, dan berbuat ihsan (keutamaan). Adil berarti mewujudkan kesamaan dan keseimbangan di antara hak dan kewajiban. Hak asasi tidak boleh dikurangi disebabkan adanya kewajiban. Ayat ini termasuk ayat yang sangat luas dalam pengertiannya. Ibnu Mas'ūd berkata: وَأَجْمَعُ آيَةَ فِي كِتَابِ اللَّهِ لِلْخَيْرِ وَالشَّرِّ هِيَ الْآيَةُ الَّتِي فِي النَّحْلِ: إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ. (رواه البخاري عن ابن مسعود في الكتاب الاداب المفرد) Dan ayat paling luas lingkupnya dalam Al-Qur'an tentang kebaikan dan kejahatan ialah ayat dalam Surah An-Nahl (yang artinya): "Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan". (Riwayat Bukhārī dari Ibnu Mas'ud dalam kitab al-Adāb al-Mufrad) Diriwayatkan oleh Ibnu Jarir dari Ikrimah bahwa Nabi Muhammad saw membacakan ayat ini kepada al-Walid. "Ulang kembali hai saudaraku," kata al-Walid, maka Rasul saw mengulang kembali membaca ayat itu. Lalu al-Walid berkata, "Demi Allah sungguh Al-qur'an ini memiliki kelezatan dan keindahan, di atasnya berbuah, di bawahnya berakar, dan bukanlah dia kata-kata manusia. Imam Ahmad meriwayatkan bahwa ada seorang sahabat yang semula kurang senang kepada Rasul saw. Sewaktu dibacakan kepadanya ayat ini oleh Rasul saw, maka iman dalam jiwanya menjadi teguh dan dia menjadi sayang kepada Nabi saw. Pada ayat ini disebutkan tiga perintah dan tiga larangan. Tiga perintah itu ialah berlaku adil, berbuat kebajikan (ihsān), dan berbuat baik kepada kerabat. Sedangkan tiga larangan itu ialah berbuat keji, mungkar, dan permusuhan. Kezaliman lawan dari keadilan, sehingga wajib di jauhi. Hak setiap orang harus diberikan sebagaimana mestinya. Kebahagiaan barulah dirasakan oleh manusia bilamana hak-hak mereka dijamin dalam masyarakat, hak setiap orang dihargai, dan golongan yang kuat mengayomi yang lemah. Penyimpangan dari keadilan adalah penyimpangan dari sunnah Allah dalam menciptakan alam ini. Hal ini tentulah akan menimbulkan kekacauan dan kegoncangan dalam masyarakat, seperti putusannya hubungan cinta kasih sesama manusia, serta tertanamnya rasa dendam, kebencian, iri, dengki, dan sebagainya dalam hati manusia. Semua yang disebutkan itu akan menimbulkan permusuhan yang menyebabkan kehancuran. Oleh karena itu, agama Islam menegakkan dasar-dasar keadilan untuk memelihara

kelangsungan hidup masyarakat. Dalam Al-Qur'an banyak ditemukan ayat-ayat yang turun di Mekah maupun di Medinah, yang memerintahkan manusia berbuat adil dan melarang kezaliman.

Ayat tersebut menyampaikan bahwa ada tugas yang harus dikerjakan dengan baik dalam melakukan suatu kebajikan, selain ayat tersebut memerintahkan untuk melakukan hal-hal yang bermanfaat di satu sisi, disisi lain ayat tersebut melarang untuk melakukan perbuatan keji. Hal tersebut menunjukkan suatu pelajaran yang denganya harus di tata dengan baik. Perencanaan yang baik dicapai dengan mempertimbangkan kondisi pada waktu akan datang dimana perencanaan dan kegiatan yang akan diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat. Perencanaan merupakan aspek penting dari manajemen. Keperluan merencanakan ini terletak pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa depan menurut kehendaknya. Manusia tidak boleh menyerah pada keadaan dan masa depan yang tidak menentu. Sebaliknya, ia dituntut untuk bisa menciptakan masa depan tersebut. Masa depan adalah akibat dari keadaan masa lampau, keadaan sekarang dan disertai dengan usaha-usaha yang akan dilaksanakan.

Uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan mengandung 3 arti yaitu: 1) memikirkan tujuan dan tindakan; 2) mengarahkan tujuan dan menetapkan prosedur; 3) pedoman untuk mencapai tujuan. Dalam uraian tersebut dapat dipahami bagaimana bentuk perencanaan yang dibangun dalam menentukan tahapan fungsi manajemen itu sendiri dalam memikirkan tujuan atau tindakan yang akan dibangun. Serta mengarahkan tujuan dalam menetapkan prosedur yang akan dilaksanakan dalam mencapai sasaran yang akan dituju. Dan yang terakhir yaitu pedoman untuk mencapai tujuan organisasi sehingga fungsi perencanaan dalam merangkai tiga uraian diatas dalam terjalankan dengan baik sesuai dengan apa yang diperoleh dalam aktivitas manajemen.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasi adalah suatu proses pembentukan kegunaan yang teratur untuk semua sumber daya dalam system manajemen. Penggunaan yang teratur tersebut menekankan pada pencapaian tujuan sistem manajemen dan membantu

wirausahawan tidak hanya dalam pembuatan tujuan yang nampak tetapi juga didalam menegaskan sumber daya yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. (Subroto, 2018) Pengorganisasian yang sesuai dari sumber daya tersebut akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari penggunaannya. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an suroh As-Shaffat Ayat 1-5.

وَالصَّافَّاتِ صَفًا ﴿١﴾ فَالزَّاجِرَاتِ زَجْرًا ﴿٢﴾ فَالتَّالِيَاتِ ذِكْرًا ﴿٣﴾ إِنَّ  
إِلَهَكُمْ لَوَاحِدٌ ﴿٤﴾ رَبُّ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا وَرَبُّ الْمَشْرِقِ  
﴿٥﴾

Artinya: 1-5. Demi (rombongan) yang ber shaf-shaf dengan sebenar-benarnya. Dan demi (rombongan) yang melarang dengan sebenar-benarnya (dari perbuatan-perbuatan maksiat. dan demi (rombongan) yang membacakan pelajaran. Sesungguhnya Tuhanmu benar-benar Esa. Tuhan langit dan bumi dan apa yang berada di antara keduanya dan Tuhan tempat-tempat terbit matahari”. (QS. 37 : 1-5)

Menurut Tafsir Tahlili Pada akhir Surah Yāsīn, Allah menjelaskan kekuasaan-Nya pada hari Kiamat dan hari kebangkitan dengan membangkitkan kembali semua manusia yang telah mati secara utuh meskipun sudah lama meninggal dunia dan tulang-belulanganya telah hancur. Allah yang menciptakan manusia pertama kali kemudian mematikannya, tentu dapat menciptakannya kembali seperti yang telah diciptakan dahulu. Pada permulaan Surah aṣ-Ṣāffāt, Allah menegaskan kembali keesaan dan kekuasaan-Nya di alam yang luas dan besar ini.

Ayat diatas menjelaskan bahwa kehidupan modren kita saat ini dipengaruhi oleh aneka macam organisasi (rombongan-rombongan) bisnis, sosial, edukasional, religius, dan politikal. Dalam masyarakat modren, kebanyakan hasil kerja dilaksanakan orang melalui bantuan organisasi-organisasi, dan bukan oleh para individu yang bekerja secara terpisah. Organisasi atau pengorganisasian adalah satu akar tunggal bahasa. Menurut (Hasibuan, 2011) pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokkan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-

orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang prasarana untuk menunjang tugas-tugas orang itu dalam organisasi. Pembagian tugas organisasi hendaknya dilakukan secara profesional, yaitu membagi habis dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub atau komponen-komponen organisasi. (Fatah, 1999) Melihat pengertian diatas fungsi pengorganisasian merupakan rangkaian pengelompokan dalam mengatur berbagai macam aktivitas berjalanya tugas-tugas kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi baik dalam mengelompokkan sumberdaya manusia hingga membagi tugas-tugas dalam menetapkan wewenang secara relatif kepada setiap individu. dalam pengorganisasian ada beberapa prinsip yang harus dimiliki diantaranya yaitu:

1. Tujuan organisasi sebagai acuan dalam proses menstrukturkan kerja sama.
2. Kesatuan tujuan, sasaran-sasaran unit kerja harus bermuara pada tujuan organisasi.
3. Kesatuan komando struktur organisasi harus dapat menggambarkan sumber wewenang yang berhak menentukan kebijakan.
4. *Span of Control* harus memerhatikan batas kemampuan manajer dalam mengorganisasikan unit kerja yang ada.
5. Pelimpahan wewenang keterbatasan kemampuan manajer di atas dengan melimpahkan wewenang kepada staf yang ada.
6. Keseimbangan wewenang dan tanggung jawab, makin berat tanggung jawab yang diberikan makin besar wewenang yang dilimpahkan.
7. Bertanggung jawab meskipun sudah melimpahkan tanggung jawab kepada staf, manajer tetap bertanggung jawab kepada apa yang dilimpahkannya.
8. Pembagian kerja manajer harus dapat membagi habis semua pekerjaan yang ada.
9. *The right-man on the right-place* menetapkan personalia yang sesuai dengan fungsi dan tugasnya.
10. Hubungan kerja merupakan rangkaian hubungan fungsional (horizontal) dan hubungan tingkat kewenangan (*vertikal*)
11. Efisiensi struktur organisasi mengacu pada pencapaian hasil yang optimal.

12. Koordinasi rangkaian kerja sama perlu dikoordinasikan, diintegrasikan, di sederhanakan dan di sinkronisasikan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (*subsistem*) serta penentuan hubungan-hubungan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sehingga organisasi dapat dikatakan baik jika prinsip pengorganisasiannya dapat dilakukan sepenuhnya. Agar pengorganisasian berjalan lancar, efisien dan efektif seorang manajer harus memperhatikan prinsip pengorganisasian

### 3. Penggerakan (*Actuating*)

Fungsi pelaksanaan (*actuating*) merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Fungsi pelaksanaan (*actuating*) merupakan inti dari manajemen. Ia merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Istilah lainnya yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini seperti *directing commanding*. Menurut tulisan (Sudrajat et al., 2021) Dari seluruh rangkaian proses manajemen, penggerakan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian yang lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Fungsi ini baru diterapkan setelah perencanaan, pengorganisasian dan karyawan. *Actuating* merupakan implementasi dari apa yang direncanakan dalam fungsi *planning* dengan memanfaatkan persiapan yang sudah dilakukan *organizing*.

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) bisa diperhatikan bahwa tidak hanya sebatas kegiatan pelaksanaan yang terjadi tanpa melalui tahapan perencanaan terlebih dahulu dan tanpa tahapan pengelompokan tugas-tugas individu, fungsi perencanaan tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Pelaksanaan (suatu kegiatan



organisasi) merupakan aktivitas berjalan dalam proses mencapai tujuan yang hendak di raih, bagi seorang manajer memberi arahan bukanlah sekedar hal yang mudah, seorang menejer/pimpinan suatu organisasi yang baik mengetahui bagaimana cara memperlakukan seorang karyawan/bawahan dengan baik dan bijaksana. Dalam melaksanakan salah satu fungsi manajemen yaitu pelaksanaan. Allah Swt memberikan suatu gambaran dengan jelas kepada hambanya sebagai bentuk pengarahan dalam melaksanakan tugas manajemen sebagaimana dalam terdapat dalam Al-Qur'an Surat An-Nahl : ayat 125:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ  
أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ



Terjemah: 125. Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”. (Q.S.16 : 125)

Tafsir Tahlili Berdasarkan riwayat Abu Hurairah bahwa sesungguhnya Nabi saw berdiri di hadapan Hamzah ketika terbunuh sebagai syahid dalam Perang Uhud. Tidak ada pemandangan yang paling menyakitkan hati Nabi daripada melihat jenazah Hamzah yang dicincang (mutilasi). Lalu Nabi bersabda, “Semoga Allah mencurahkan rahmat kepadamu. Sesungguhnya engkau sepengetahuanku adalah orang yang senang silaturahmi dan banyak berbuat kebaikan. Kalau bukan karena kesedihan berpisah denganmu, sungguh aku lebih senang bersamamu sampai di Padang Mahsyar bersama para arwah. Demi Allah, aku akan membalas dengan balasan yang setimpal tujuh puluh orang dari mereka sebagai penggantinya.” Maka Jibril turun dengan membawa ayat-ayat di akhir Surah an-Nahl, “Dan jika kamu membalas, maka balaslah dengan (balasan) yang sama dengan siksaan yang ditimpakan kepadamu. Tetapi jika kamu bersabar, sesungguhnya itulah yang lebih baik bagi orang yang sabar.” Pada saat itu

Rasulullah berdiri di hadapan jenazah Hamzah. Dalam ayat ini Allah swt menegaskan kepada kaum Muslimin, yang akan mewarisi perjuangan Nabi Muhammad dalam menyebarkan agama Islam, untuk menjadikan sikap Rasul di atas sebagai pegangan mereka dalam menghadapi lawan. Pedoman dakwah yang diberikan Allah pada ayat yang lalu, adalah pedoman dalam medan dakwah dengan lisan, hujjah lawan hujjah. Dakwah berjalan dalam suasana damai. Akan tetapi, jika dakwah mendapat perlawanan yang kasar, misalnya para dai disiksa atau dibunuh, Islam menetapkan sikap tegas untuk menghadapi keadaan demikian dengan tetap menjunjung tinggi kebenaran. Dua macam jalan yang diterangkan Allah dalam ayat ini, pertama: membalas dengan balasan yang seimbang. Kedua: menerima tindakan permusuhan itu dengan hati yang sabar dan memaafkan kesalahan itu jika bisa memberi pengaruh yang lebih baik bagi jalannya dakwah.

Ayat tersebut menjelaskan dengan sangat jelas tentang bagaimana menjalankan fungsi manajemen yang ke-tiga dalam suatu organisasi. Fungsi pelaksanaan dapat berjalan setelah melalui beberapa tahapan sebelum sampai kepada pelaksana itu sendiri. Pelaksanaan kegiatan organisasi berjalan dengan orang-orang yang memang memiliki tugas kegiatan sesuai dengan apa yang telah diatur dalam fungsi pengorganisasian agar dapat dilaksanakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang mengacu kepada perencanaan organisasi tersebut.

#### 4. Pengawasan (*Controlling*)

Proses pengawasan dalam fungsi manajemen berperan guna menjaga agar segala sesuatunya tetap berada dijalanannya. Pengawasan berperan aktif untuk menjaga point-point penting terhadap apa yang di rencanakan, dan apa yang telah dilaksanakan. Allah Swt dalam Al-qur'an (RI, 2019) memberikan penjelasan yang sangat ringan tentang bagaimana pengawasan itu berjalan dan apa sebenarnya guna dan mamfaat dari fungsi pengawasan (*controlling*) itu sendiri. Dalam mengawasi suatu hal haruslah memperhatikan bagian terpenting untuk di catat (diperhatikan) demi kemajuan organisasi dan memaksimalkan berjalannya suatu rencana, pembagian kerja, dan juga pelaksanaan yang telah disusun sebaik mungkin. Pengawasan berperan aktif untuk mengukur apakah semua bagian sudah sesuai dengan apa yang diinginkan atau belum.

Tahap terakhir yang menjadi fungsi manajemen adalah pengawasan. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang secara dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapannya dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu.

Fungsi manajerial pengawasan adalah untuk mengukur dan mengoreksi kerja bawahan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah. Menurut (Marpaung, 2021) Salah satu pilar penentu kemajuan pendidikan di Indonesia adalah efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin bukan hanya dituntut untuk mengawasi seluruh personil sekolah dalam bekerja, tetapi juga dituntut untuk memengaruhi seluruh bawahan. Peran kepala sekolah sangat penting dilihat dari beberapa aktivitas manajerial yang harus dipenuhi seperti: pengambil keputusan pendidik, keteladanan, komunikasi, motivasi, dan pemberian insentif serta pengawasan yang intensif kepada para personil. Untuk mencapai efektivitas sekolah diperlukannya kepala sekolah yang profesional untuk menjalankan kepemimpinan yang dikembangkan secara lebih proaktif, kreatif, dan inovatif.

Untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dan rencana yang didesain sedang dilaksanakan. Dalam konteks ini, implementasi syariah diwujudkan melalui tiga pilar pengawasan, yaitu: 1.) ketaqwaan individu, bahwa seluruh personel organisasi dipastikan dan dibina agar menjadi manusia yang bertaqwa, 2.) pengawasan anggota, dalam suasana organisasi yang mencerminkan sebuah team maka proses keberlangsungan organisasi selalu akan mendapatkan pengawasan dari personelnya sesuai dengan arah yang telah ditetapkan, 3). Penerepan/supremasi aturan, organisasi ditegakkan dengan aturan main yang jelas dan transparan dan tidak bertentangan dengan syari'ah. (Ruhaya, 2021)

Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi, dan mengukur penampilan/pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengendalian sangat erat kaitannya dengan

perencanaan, karena melalui pengendalian efektivitas manajemen dapat diukur dari pengawasan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.

Dalam konsep pendidikan Islam, pengawasan dilakukan baik secara material maupun spiritual. Artinya pengawasan tidak hanya mengedepankan hal-hal yang bersifat spiritual. Hal ini yang secara signifikan membedakan antara pengawasan dalam konsep Islam dengan konsep sekuler yang hanya melakukan pengawasan bersifat materil dan tanpa melibatkan Allah SWT sebagai pengawas utama. Dengan demikian disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan supaya proses pelaksanaan yang dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana, dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terdapat penyimpangan-penyimpangan (*deviasi*) maka segera mencari letak penyimpangan tersebut kemudian melakukan tindakan perbaikan. Pengawasan dilakukan bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari kesalahan-kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan-kesalahan. (Syadzili, 2019)

Melalui beberapa fungsi manajemen yang dapat disimpulkan bahwa persoalan tersebut dapat terlihat bahwa manajemen merupakan salah satu disiplin ilmu yang memungkinkan mampu mengatur dan menjadi wadah bagi manusia itu sendiri.

## **2.3. Kepala Madrasah**

### **2.3.1. Pengertian Kepala Madrasah**

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut leader dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat/tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Selanjutnya, penulis akan menjelaskan definisi kepemimpinan menurut para ahli. Definisi

kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Hoy dan Miskol, sebagaimana dikutip Purwanto, mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan hampir sebanyak orang yang meneliti dan mendefinisikannya (E. Mulyasa, 2007).

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu. Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah (sekolah) dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Supomo, 2018).

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah (sekolah) merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

### **2.3.2. Peran Kepala Madrasah**

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar. Harapan yang segera muncul dari para guru, siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk

mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoptimalkan sekolah., selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi (Dimas, 2019).

Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Begitu juga dengan kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam pemberdayaan tenaga kependidikan. Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu di tunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala sekolah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan di angkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala madrasah, namun tidak sendirinya membuat kepala sekolah menjadi profesional dalam melaksanakan tugasnya. Berbagai kasus masih banyak menunjukkan masih banyak kepala madrasah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi (Fay, 1967).

Dalam pelaksanaannya pekerjaannya kepala sekolah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah atau madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.

1. Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Dalam peranan sebagai pendidik, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu pembinaan

mental, moral, fisik, dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.

- a) Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas secara professional.
- b) Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga sekolah.
- c) Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.
- d) Pembinaan artistik yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Hal ini biasanya dilakukan setiap akhir tahun ajaran (Julianita, 2021 h. 21).

## 2. Kepala sekolah sebagai manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), actuating (penggerakan), dan controlling (pengontrol).

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.

*Pertama*, mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, dan konseptual, menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua pihak.

*Kedua*, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran, workshop, seminar, diklat, dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

*Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam kegiatan di sekolah (partisipatif). Peran kepala sekolah, yang menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, sebagaimana yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo yaitu: (a) peranan hubungan antar perseorangan, (b) peranan informasional, dan (c) sebagai pengambil keputusan.

3. Kepala sekolah sebagai administrator



Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan pada hakekatnya, kepala sekolah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan ketrampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan dan mengelola administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas madrasah.

- a) Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, data administrasi bimbingan konseling, data administrasi kegiatan praktikum, dan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.
- b) Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, dan data administrasi hubungan kepala sekolah dengan orang tua peserta didik.
- c) Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru, dan data administrasi tenaga kependidikan non guru. Kemampuan mengelola administrasi sarana prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, data meubeler, data administrasi alat mesin kantor (AMK), data administrasi alat laboratorium dan lain sebagainya.

- d) Kemampuan mengelola administrasi kearsipan, harus diwujudkan dalam pengembanan kelengkapan data administrasi surat masuk, surat keluar, surat keputusan, dan surat edaran.
- e) Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, yang bersumber dari pemerintah, misalnya Bantuan Operasional Sekolah (BOS), Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), Block Grant, dan dana lainnya. Menurut Purwanto, sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggungjawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya seperti; membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan pengordinasian dan pengarahan, serta melaksanakan pengelolaan kepegawaian. Kepala sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan, keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya pula.

#### 4. Kepala sekolah sebagai supervisor

Salah satu tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dengan 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 ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Ngalim Purwanto dalam bukunya yang berjudul “Administrasi dan Supervisi Pendidikan”, menyarankan dua jenis fungsi supervisi yang penting untuk dilakukan:

##### 1) Inservice-training

Inservice-training atau pendidikan dalam jabatan merupakan bagian yang integral dari program supervisi yang harus diselenggarakan oleh

sekolah-sekolah setempat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan sendiri dan memecahkan persoalan-persoalan sehari-hari yang menghendaki pemecahan segera. Sebab-sebab perlunya Inservice-training, di samping pendidikan persiapan yang kurang mencukupi, juga banyak guru-guru yang telah keluar dari sekolah guru tidak pernah atau tidak dapat menambah pengetahuan mereka sehingga menyebabkan cara kerja mereka tidak berubah-ubah, itu-itu saja dan begitu saja tiap tahun. Mereka tidak mengetahui dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat dan Negara. Program Inservice-training dapat melingkupi berbagai kegiatan seperti mengadakan kursus, workshop, seminar, kunjungan-kunjungan ke sekolah lain, ceramah-ceramah dan demonstrasi mengajar dengan metode baru.

## 2) Upgrading

Pengertian Upgrading (penataran) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan inservice training. Upgrading ialah usaha kegiatan yang bertujuan untuk meninggikan atau meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru-guru, atau petugas pendidikan lainnya, sehingga dengan demikian keahliannya bertambah luas dan mendalam. Contoh Upgrading yang biasa dilakukan kalangan guru-guru dan petugas-petugas lainnya antara lain: memberi kesempatan kepada guru-guru SD yang berijazah SGB atau sedrajat untuk mengikuti KGA/KGP agar memiliki pengetahuan yang setingkat dengan SGA/SPG atau memberi kesempatan kepada pegawai administrasi (tata usaha) yang memiliki ijazah SLP untuk mengikuti KPAA (Kursus Pegawai Administrasi tingkat Atas) dan sebagainya (Julianita, 2021, h. 29).

## 5. Kepala sekolah sebagai leader

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepemimpinan yang efektif harus

mengedepankan ketrampilan kepemimpinan, meningkatkan kualitas kepemimpinan. Oleh sebab itu kepemimpinan pemimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (followership), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan. 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.

Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggungjawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan. Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan: (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya. 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. (Julianita, 2021, h. 32).

#### 6. Kepala sekolah sebagai inovator

Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara: (1) Konstruktif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan saran, mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembannya. (2) Kreatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. (3) Delekatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga

kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. (4) Integratif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan, sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif. (5) Rasional dan obyektif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif. (6) Pragmatis, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki oleh sekolah. (7) Keteladanan, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik. (8) Adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya. (Julianita, 2021, h.34).

#### 7. Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

*Pertama*, pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang

belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

*Kedua*, pengaturan suasana kerja. Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

*Ketiga*, disiplin. Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

*Keempat*, dorongan. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor dari dalam maupun dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

*Kelima*, penghargaan. Penghargaan (reward) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pemberian penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. (Julianita, 2021, h.37).

## **2.4. Mutu Pendidikan**

### **2.4.1. Pengertian Mutu Pendidikan**

Mutu pendidikan terdiri dari kata mutu dan pendidikan. Mutu dalam bahasa arab “artinya baik”, dalam bahasa Inggris “*quality*” artinya mutu, kualitas”. Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia “Mutu adalah (ukuran ), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan). Secara istilah mutu adalah kualitas memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Dengan

demikian mutu adalah tingkat kualitas yang telah memenuhi atau bahkan dapat melebihi dari yang diharapkan. Pendidikan menurut Imam Al-Ghazali adalah “Sebuah wasilah untuk mencapai kemuliaan dan menyerahkan jiwa untuk mendekat diri kepada Tuhan”. (Ibrahim & Rusdiana, 2021, h. 70)

Berdasarkan Undang Undang Sisdiknas No. II 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 keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Berdasarkan tinjauan mutu pendidikan dari segi proses dan hasil mutu pendidikan dapat dideteksi dari ciri-ciri sebagai berikut : kompetensi, relevansi, fleksibilitas, efisiensi, berdaya hasil, kredibilitas. Ibrahim & Rusdiana, (2021).

Menurut Mujamil mutu pendidikan adalah “Kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin. Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan mutu pendidikan adalah kualitas atau ukuran baik atau buruk proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia untuk mendekatkan diri kepada Tuhan melalui upaya bimbingan pengajaran dan pelatihan. Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu input, proses, output, dan outcome. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan Kecenderungan et al., (2017)

#### **2.4.2. Karakteristik Mutu Pendidikan**

Mutu pendidikan diukur secara universal baik dari segi input, proses, output maupun outcome. Ada 13 karakteristik yang dinilai dalam hal mutu pendidikan yaitu :

1. Kinerja (performan).
2. Waktu wajar (timelines)
3. Handal (reliability).

4. Data tahan (durability)
5. Indah (aesthetics).
6. Hubungan manusiawi (personal interface).
7. Mudah penggunaannya (easy of use).
8. Bentuk khusus (feature).
9. Standar tertentu (conformance to specification).
10. Konsistensi (concistency).
11. Seragam (uniformity).
12. Mampu melayani (serviceability).
13. Ketepatan (acuracy)

Kinerja (performan) berkaitan dengan aspek fungsional sekolah yang terdiri dari kinerja guru dalam mengajar. “Guru merupakan salah satu pelaku dalam kegiatan sekolah. Oleh karena itu ia dituntut untuk mengenal tempat bekerjanya itu. Guru perlu memahami faktor-faktor yang langsung dan tidak langsung menunjang proses belajar mengajar. Waktu wajar (timelines) yaitu sesuai dengan waktu yang wajar meliputi memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, waktu ulangan tepat. Handal (reliability) yaitu usia pelayanan bertahan lama. Meliputi pelayanan prima yang diberikan sekolah menjadi prinsip agar pihak yang dilayani merasa senang dan puas atas layanan yang diberikan sehingga menjadi pelanggan yang baik dan setia. Hal ini sesuai dengan sikap kaum Ansor dalam menerima kaum Muhajirin yang diabadikan dalam Al-Qur’an surat Al-Hasyr ayat 9 :

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN

وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا  
تَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ  
بِهِمْ خِصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿٩﴾

Artinya : 9. Dan orang-orang yang telah menempati kota Madinah dan telah beriman (Ansor) sebelum (kedatangan) mereka (Muhajirin), mereka (Ansor) 'mencintai' orang yang berhijrah kepada mereka (Muhajirin). dan mereka (Ansor) tiada menaruh keinginan dalam hati mereka



terhadap apa-apa yang diberikan kepada mereka (Muhajirin); dan mereka mengutamakan (orang-orang muhajirin), atas diri mereka sendiri, Sekalipun mereka dalam kesusahan. dan siapa yang dipelihara dari kekikiran dirinya, mereka Itulah orang-orang yang beruntung (QS. 59: 9).

Menurut Tafsir Tahlili Dalam ayat ini diterangkan sikap orang-orang mukmin dari golongan Ansar dalam menerima dan menolong saudara-saudara mereka orang-orang Muhajirin yang miskin, dan pernyataan Allah yang memuji sikap mereka itu. Sifat-sifat orang Ansar itu ialah:

1. Mereka mencintai orang-orang Muhajirin, dan menginginkan agar orang Muhajirin itu memperoleh kebaikan sebagaimana mereka menginginkan kebaikan itu untuk dirinya. Rasulullah saw mempersaudarakan orang-orang Muhajirin dengan orang-orang Ansar, seakan-akan mereka saudara kandung. Orang-orang Ansar menyediakan sebagian rumah-rumah mereka untuk orang-orang Muhajirin, dan mencarikan perempuan-perempuan Ansar untuk dijadikan istri orang-orang Muhajirin dan sebagainya. ‘Umar bin Khaṭṭāb pernah berkata, “Aku mewasiatkan kepada khalifah yang diangkat sesudahku, agar mereka mengetahui hak orang Muhajirin dan memelihara kehormatan mereka. Dan aku berwasiat agar berbuat baik kepada orang-orang Ansar, orang yang tinggal di kota Madinah dan telah beriman sebelum kedatangan orang Muhajirin, agar Allah menerima kebaikan mereka dan memaafkan segala kesalahan mereka.” Diriwayatkan oleh Ibnu Munzir dari Yazīd bin al-Aslam diterangkan bahwa orang Ansar berkata, “Ya Rasulullah, bagi dia tanah kami ini, yang sebagian untuk kami kaum Ansar dan sebagian lagi untuk kaum Muhajirin.” Nabi saw menjawab, “Tidak, penuhi saja keperluan mereka dan bagi dualah buah kurma itu, tanah itu tetap kepunyaanmu.” Mereka berkata, “Kami rida atas keputusan itu.” Maka turunlah ayat ini yang menggambarkan sifat-sifat orang-orang Ansar.
2. Orang Ansar tidak berkeinginan memperoleh harta fai’ itu seperti yang telah diberikan kepada kaum Muhajirin. Diriwayatkan bahwa Rasulullah saw berkata kepada orang-orang Ansar, “Sesungguhnya saudara-saudara

kami (Muhajirin) telah meninggalkan harta-harta dan anak-anak mereka dan telah hijrah ke negerimu.” Mereka berkata, “Harta kami telah terbagi-bagi di antara kami.” Rasulullah berkata, “Atau yang lain dari itu?” Mereka berkata, “Apa ya Rasulullah?” Beliau berkata, “Mereka adalah orang yang tidak bekerja, maka sediakan tamar dan bagikanlah kepada mereka.” Mereka menjawab, “Baik ya Rasulullah.”

3. Mereka mengutamakan orang Muhajirin atas diri mereka, sekalipun mereka sendiri dalam kesempitan, sehingga ada seorang Ansar mempunyai dua orang istri, kemudian yang seorang diceraikannya agar dapat dikawini temannya Muhajirin. Diriwayatkan oleh al-Bukhārī, Muslim, at-Tirmizī, dan an-Nasāī dari Abū Hurairah, ia berkata, “Seorang laki-laki telah datang kepada Rasulullah saw, dan berkata, ‘Aku lapar.’ Maka Rasulullah berkata kepada istri-istrinya menanyakan makanan, tapi tidak ada, beliau berkata, ‘Apakah tidak ada seorang yang mau menerima orang ini sebagai tamu malam ini? Ketahuilah bahwa orang yang mau menerima laki-laki ini sebagai tamu (dan memberi makan) malam ini, akan diberi rahmat oleh Allah.’ Abū Ṭalḥah, seorang dari golongan Ansar, berkata, ‘Saya ya Rasulullah.’ Maka ia pergi menemui istrinya dan berkata, ‘Hormatilah tamu Rasulullah.’ Istrinya menjawab, ‘Demi Allah, tidak ada makanan kecuali makanan untuk anak-anak.’ Abū Ṭalḥah berkata, ‘Apabila anak-anak hendak makan malam, tidurkanlah mereka, padamkanlah lampu biarlah kita menahan lapar pada malam ini agar kita dapat menerima tamu Rasulullah.’ Maka hal itu dilakukan istrinya. Pagi-pagi besoknya Abū Ṭalḥah menghadap Rasulullah saw menceritakan peristiwa malam itu dan beliau bersabda, ‘Allah benar-benar kagum malam itu terhadap perbuatan suami-istri tersebut.’ Maka ayat ini turun berkenaan dengan peristiwa itu.” Diriwayatkan pula oleh al-Wāḥidī dari Muḥārīb bin Diṣār dari Ibnu ‘Umar bahwa seorang sahabat Rasulullah saw dari golongan Ansar diberi kepala kambing. Timbul dalam pikirannya bahwa mungkin ada orang lain lebih memerlukan dari dirinya. Seketika itu juga kepala kambing itu dikirimkan kepada kawannya, tetapi oleh

kawannya itu dikirim pula kepada kawannya yang lain, sehingga kepala kambing itu berpindah-pindah pada tujuh rumah dan akhirnya kembali ke rumah orang yang pertama. Riwayat ini ada hubungannya dengan penurunan ayat ini. Allah selanjutnya menegaskan bahwa orang-orang yang dapat mengendalikan dirinya dengan mengikuti agama Allah, sehingga ia dapat menghilangkan rasa loba terhadap harta, sifat kikir, dan sifat mengutamakan diri sendiri, adalah orang-orang yang beruntung. Mereka telah berhasil mencapai tujuan hidupnya sebagaimana yang telah digariskan Allah. Dalam sebuah hadis Nabi saw dijelaskan bahwa beliau bersabda: لَا يَجْتَمِعُ غُبَارٌ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَدُخَانٌ جَهَنَّمَ فِي وَجْهِ رَجُلٍ أَبَدًا وَلَا يَجْتَمِعُ الشُّحُّ وَالْإِيمَانُ (رواه النسائي) Tidak akan berkumpul debu-debu (yang lengket) pada wajah seseorang ketika berjuang di jalan Allah dengan asap neraka Jahannam selama-lamanya, dan tidak akan berkumpul pada hati seorang hamba sifat kikir dan keimanan selama-lamanya. (Riwayat an-Nasā'ī)

Dalam hadis lain dijelaskan: إِنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ اتَّقُوا الظُّلْمَ فَإِنَّ الظُّلْمَ قَاتِلُ الدِّمَاءِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، وَاتَّقُوا الشُّحَّ فَإِنَّ الشُّحَّ قَدْ أَهْلَكَ مَنْ كَانَ قَبْلَكُمْ حَمَلَهُمْ عَلَى أَنْ سَفَكُوا دِمَاءَهُمْ (وَاسْتَحْلَوْا مَحَارِمَهُمْ). (رواه أحمد والبخاري ومسلم والبيهقي عن جابر بن عبد الله)

Rasulullah bersabda, “Peliharalah dirimu dari perbuatan zalim, sesungguhnya perbuatan zalim (menimbulkan) kegelapan di hari Kiamat, peliharalah dirimu dari sifat-sifat kikir, karena sesungguhnya kikir itu menghancurkan orang-orang yang sebelum kamu, menimbulkan pertumpahan darah di antara mereka dan akan menghalalkan yang mereka haramkan.” (Riwayat Ahmad, al-Bukhārī, Muslim, dan al-Baihaqī dari Jābir bin ‘Abdullāh) Nabi saw juga bersabda dalam hadis lain: بَرِيءٌ مِنَ الشُّحِّ: مَنْ آدَى الزَّكَاةَ، وَقَرَى الضَّيْفَ، (وَأَعْطَى فِي النَّائِبَةِ). (رواه الطبراني)

(Tiga golongan) yang terbebas dari sifat kikir, yaitu orang yang membayarkan zakat, memuliakan tamu, dan memberikan sesuatu kepada orang yang susah. (Riwayat at-Ṭabrānī)

Isi kandungan ayat tersebut diantaranya yaitu (1) Adanya usaha menghormati orang lain (kaum Muhajirin), (2) Kerelaan kaum Anshar apa yang diberikan kepada kaum Muhajirin, (3) Kaum Anshar mengutamakan penghormatan kepada kaum Muhajirin, (4) Kaum Anshar rela mengalahkannya kepentingan sendiri.

Isi kandungan ayat tersebut dapat diterapkan dalam dunia pendidikan dengan menerapkan manajemen layanan pendidikan dalam mencapai mutu pendidikan yang berakhlak. Daya tahan (*durability*) yaitu tahan banting, misalnya meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan. Indah (*aesthetics*) misalnya eksterior dan interior sekolah ditata menarik, guru membuat media-media pendidikan yang menarik. Hubungan manusiawi (*personal interface*) yaitu menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Hal ini bisa dicapai apabila terjalin komunikasi yang sehat.

Dari komunikasi itu bisa diperoleh suasana yang akrab dan harmonis, bahkan bisa mendamaikan dua pihak yang bertikai. Mudah penggunaannya (*easy of use*) yaitu sarana dan prasarana dipakai. Misalnya aturan-aturan sekolah mudah diterapkan, buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dikembalikan tepat waktu. Bentuk khusus (*feature*) yaitu keunggulan tertentu misalnya sekolah unggul dalam hal penguasaan teknologi informasi (komputerisasi).

Persyaratan pertama bagi kepemimpinan pengajaran adalah guru hendaknya memiliki visi mengenai unggulan dalam mengajar. Standar tertentu (*conformance to specification*) yaitu memenuhi standar tertentu. Misalnya sekolah telah memenuhi standar pelayanan minimal. Konsistensi (*consistency*) yaitu kejelasan, konstan dan stabil, misalnya mutu sekolah tidak menurun dari dulu hingga sekarang, warga sekolah konsisten dengan perkataanya.

Seragam (*uniformity*) yaitu tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu, seragam berpakaian. Mampu melayani (*serviceability*) yaitu mampu memberikan pelayanan prima. Misalnya sekolah menyediakan kotak saran dan saran-saran yang masuk mampu dipenuhi dengan baik sehingga pelanggan merasa puas. Ketepatan (*accuracy*) yaitu ketepatan dalam pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan sekolah (Riadi, 2016).

#### **2.4.3. Standar Mutu Pendidikan**

Pemahaman dan persepsi dalam hal standar mutu pendidikan terdapat perbedaan yang disebabkan oleh adanya perbedaan sudut pandang antara pakar satu dengan pakar lainnya. Pertama sebagian orang, bahkan pada umumnya para

orang tua mengatakan bahwa kenyamanan sekolah itu merupakan salah satu tolak ukur terbaik, ke dua pihak lain berpendapat bahwa hasil belajar atau hasil akademik yang menunjukkan sekolah tersebut menunjukkan sekolah yang baik karena menurut pendapat ini dari buahnya anda mengenali mereka, ketiga sebagian orang mengemukakan bahwa ada beberapa ciri atau tolak ukur yang akan memperlihatkan mutu suatu sekolah.

Cyil merangkum pendapat mutu dari sudut pandang yang berbeda menggunakan tolak ukur yang berbeda. Sebagian orang menggunakan tolak ukur berdasarkan kondisi sekolah, sebagian lain menggunakan tolak ukur prestasi hasil belajar, dan pendapat yang lebih luas menyatakan tolak ukur mutu pendidikan perlu ditinjau dari berbagai tolak ukur yang relevan. Pandangan ke tiga diperkuat dengan pandangan Mujamil yang menyatakan bahwasanya lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika input, proses, dan hasilnya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan. Meskipun Mujamil menggunakan tolak ukur input, proses dan hasil, namun titik tolak ukur mutu pendidikan menurut Mujamil adalah pengguna jasa pendidikan, yang berarti lebih berfokus pada output yaitu potensi dan nilai guna para alumni dalam kehidupan.

Menurut Usman *Output* dinyatakan bermutu apabila hasil belajar akademik dan nonakademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatannya lulusannya dan merasa puas. Sedangkan menurut Hari Sudradjad pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (life skill), pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (integrated personality) mereka yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu, dan amal (Lusi, 2016, h. 43).

Pandangan yang lebih komprehensif tentang mutu pendidikan dikemukakan oleh Sardi. Standar mutu pendidikan sesuai ISO 9001 : 2008 adalah sebagai berikut :

- a) Komponen standar isi, sasaran mutu : 1) Pengembangan KTSP berdasarkan guru mata pelajaran, DU/DI, konselor, dan komite sekolah/madrasah atau penyelenggara 2) Lebih dari 76 % Silabus dikembangkan sesuai dengan pedoman 3) Sekolah memenuhi standar memenuhi kebutuhan peserta didik.
- b) Komponen standar proses, sasaran mutu : 1) Semua guru membuat RPP sesuai dengan aturan 2) 76 % guru melakukan pembelajaran berbasis teknologi 3) 76 % siswa dapat melakukan prakerin sesuai kompetensinya Hasil evaluasi guru semuanya baik
- c) Komponen standar kompetensi lulusan, sasaran mutu : 1) Rata-rata Hasil Ujian Nasional dan Uji Kompetensi keahlian 2) KKM kelas X dan kelas XI 3) Siswa memperoleh berbagai macam keterampilan
- d) Komponen standar pendidik dan kependidikan, sasaran mutu : 1) Meningkatkan kualifikasi PTK 2) Meningkatkan kompetensi (pelatihan) PTK
- e) Komponen standar sarana dan prasarana, sasaran mutu : 1) Semua bahan ajar yang diperlukan siswa tersedia 2) Menambah sarana dan prasarana
- f) Komponen standar pengelolaan, sasaran mutu : 1) Semua unsur terlibat dalam kerja tim pengembangan 2) RKS/RAKS berdampak terhadap peningkatan hasil belajar . 3) Sistem informasi dengan menggunakan website /softcopy
- g) Komponen standar pembiayaan, sasaran mutu : 1) Sekolah membayar gaji guru dan karyawan tepat waktu 2) 95 % penggunaan anggaran sesuai dengan rencana 3) 90% siswa membayar SPP tepat waktu
- h) Komponen standar penilaian, sasaran mutu: 1) 100% guru menilai berdasarkan silabus yang telah ditetapkan 2) Ada penilaian baik bidang akademik maupun non akademik 3) Seluruh hasil penilaian siswa di dokumentasikan.

Perbedaan persepsi tentang mutu pendidikan merupakan hal wajar, karena masing-masing pihak mendefinisikannya dari sudut pandang dan kemampuan dalam menganalisis yang beragam. Badan/lembaga pelaksana yang terlibat dalam

kegiatan penjaminan mutu, baik tingkat, dasar, menengah maupun perguruan tinggi adalah Badan Standar Nasional Pendidikan yang selanjutnya disebut BSNP adalah badan mandiri dan independen yang bertugas mengembangkan, memantau pelaksanaan, dan mengevaluasi standar nasional pendidikan.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN