

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Acuan Teori

#### 1. Manajemen

##### a. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan istilah yang sudah tidak asing lagi. Dengan demikian tentunya Islam sebagai agama yang sempurna pasti memiliki landasan terkait hal ini. Jika dirujuk ke bahasa Arab maka kata manajemen diistilahkan dengan *At Tadbir* yang berarti mengatur.

قُلْ مَنْ يَرْزُقُكُمْ مِنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ أَمَّنْ يَمْلِكُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَمَنْ يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَيُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ وَمَنْ يُدِيرُ الْأَمْرَ فَسَيَقُولُونَ اللَّهُ فَقُلْ أَفَلَا تَتَّقُونَ

*Katakanlah (Nabi Muhammad), "Siapakah yang menganugerahkan rezeki kepadamu dari langit dan bumi, siapakah yang kuasa (menciptakan) pendengaran dan penglihatan, siapakah yang mengeluarkan yang hidup dari yang mati dan mengeluarkan yang mati dari yang hidup, serta siapakah yang mengatur segala urusan?" Maka, mereka akan menjawab, "Allah." Maka, katakanlah, "Apakah kamu tidak takut (akan azab Allah)?"(QS. Yunus; 31)*

Allah Yang Maha Tinggi telah berfirman kepada Nabi-Nya SAW, katakanlah wahai Muhammad kepada orang-orang yang mensyerikatkan Allah dengan berhala dan patung-patung, (قُلْ مَنْ يَرْزُقُكُمْ مِنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ) "Siapakah yang memberimu rezeki dari langit." awan, hujan, menerbitkan untukmu matahari-Nya, menjadikan malamnya gelap dan mengeluarkan siang. Dari bumi (keluar) makanan pokok dan gizi yang ditumbuhkan untuk kalian serta buah-buah dari pohon. (أَمَّنْ يَمْلِكُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ) "Atau siapakah yang kuasa (menciptakan) pendengaran dan penglihatan." Artinya, siapakah yang berkuasa menambah kekuatan pendengaran atau mengambilnya dari kalian, dengannya kalian mendengar, atau mengambilnya lalu menjadikan kalian tuli. Atau yang memberi cahaya kepada penglihatan kalian, dengannya kalian melihat, atau menghilangkan cahayanya lalu menjadikan kalian buta dan tidak dapat melihat. وَمَنْ يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ) "Dan siapakah yang mengeluarkan yang hidup dari yang mati."

Artinya, siapakah yang mengeluarkan sesuatu yang hidup dari yang mati? (وَيُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ) “Dan mengeluarkan yang mati dari yang hidup.” Artinya, siapakah yang mengeluarkan sesuatu yang mati dari yang hidup? (وَمَنْ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ) “Dan siapakah yang mengatur segala urusan?” Katakanlah kepada mereka, “siapakah yang mengatur perkara bumi dan langit dan apa yang ada kepadanya, serta perkara kalian dan perkara makhluk?” (فَسَيَقُولُونَ) (اللَّهُ قَوْلًا أَقَلًّا تَتَقُونَ) “Maka mereka akan menjawab Allah. “Allah SWT berfirman, "Kelak mereka akan memberimu jawaban, bahwa yang melakukan semua itu adalah Allah. “Maka katakanlah mengapa kalian tidak bertakwa.” Artinya tidakkah kamu takut akan adzab Allah dikarenakan kesyirikan dan klaim kalian bahwa sifat ini dimiliki oleh tuhan yang lain serta penyembahan kalian terhadap siapa yang tidak memberi rezeki dan tidak berkuasa (memberi) bahaya dan manfaat terhadap kalian, serta tidak melakukan perbuatan apapun? (Ath-Thabari, 2007: 548).

Ayat tersebut menerangkan dan membimbing kepada seluruh umat manusia bahwasanya segala yang ada dilangit dan dibumi ini tidak akan terjadi tanpa kehendak Allah SWT yang mengatur takdir dari setiap makhlukNya baik itu hidup, mati dan rezeki semuanya Allah yang menjadi pengelolah dan pengatur yang sempurna tanpa ada kekurangan sedikitpun tiada yang lebih baik mengatur segala kehidupan makhluknya keuali Allah. Yakinlah kepada ketentuan Allah tidak boleh yakin selain dari pada Allah. jika kamu tidak yakin dan percaya atas apa yang telah ditentukannya maka azab Allah amatlah pedih.

Rasulullah *Shalallahu Alaihi Wassallam* juga menjelaskan mengenai manajemen yang diriwayatkan oleh Bukhari Muslim yaitu:

عن ابن عمر رضي الله عنهما عن النبي - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - انه قَالَ - أَلَا كَلُّكُمْ رَاعٍ وَكَلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَالِدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكَلُّكُمْ رَاعٍ وَكَلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

*Dari Ibn Umar r.a. Sesungguhnya Rasulullah Saw. Berkata : “Kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban. Penguasa adalah pemimpin, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas*

*kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin dirumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengelolaharta tuannya, dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya” (Fu`ad, 2017: 708)*

Hal yang paling mendasar yang dapat diambil dari hadis diatas adalah bahwa dalam level apapun, manusia adalah pemimpin termasuk bagi dirinya sendiri. Setiap perbuatan dan tindakan memiliki resiko yang harus dipertanggungjawabkan. Setiap orang adalah pemimpin meskipun pada saat yang sama setiap orang membutuhkan pemimpin ketika ia harus berhadapan untuk menciptakan solusi hidup di mana kemampuan, keahlian, dan kekuatannya dibatasi oleh sekat yang ia ciptakan sendiri dalam posisinya sebagai bagian dari komunitas.

Adapun beberapa pandangan cendikiawan muslim mengenai hadis tersebut antara lain: 1) Imam Abi Zakariya Yahya bin Syarif Al-Nawawi, Syarah hadis Rasulullah saw mengatakan kalian semua adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan diminta pertanggung jawaban oleh rakyatnya, para ilmuwan mengatakan kepemimpinan adalah hafid berkomitmen apa yang dia punya itu dan apa yang sedang dipertimbangkan, tunduk pada semua orang yang berada dibawah hal-nya adalah tuntutan keadilan di dalamnya, dan melakukan kepentingannya dalam agama dan duniawi (Zakariyah: 2012). 2) Ahmad bin Ali bin Hajar Al-Asqalani, telah mengabarkan (pada hadis tentang kepemimpinan Laits menambahi) sedangkan hadis ini isyarah sesungguhnya imam laits dan Ibnu Mubarak sepakat pada hadis mengatakan kalian semua adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawabannya apa yang telah dipimpinnya (Al-Asqalani, 2009: 442). 3) Muhammad bin Asyraf bin Ali Haidar Al-Siddiqi al-Azim al-Abadi mengatakan bahwa Kalian semua adalah seorang pemimpin dan masing-masing akan diminta pertanggung jawaban atas umatnya, dan dipertimbangkan, tunduklah kalian pada semua orang seperti halnya tuntutan keadilan didalamnya dan

melakukan kepentingannya dalam agama dan duniawi dan harta-hartanya, setiap orang bertanggung jawab untuk mereka (keluarganya) untuk memahami hak-hak dan mengorbankan yang lain sebagai mana halnya dirumah suaminya. Salah satu suaminya dalam keadaan hidup yang baik dan jujur dalam uang. Berbuat baik yang diwajibkan dalam berinteraksi dengan manusia dan mahluk ialah dengan menunaikan hak-hak mereka sebagaimana yang diwajibkan oleh Allah. Berbuat baik yang diwajibkan dalam memimpin manusia ialah melaksanakan semua kewajiban kepemimpinan (Al-Abadi, 2000: 142).

Adapun beberapa pandangan cendikiawan barat mengenai pengertian manajemen sebagai berikut:

- 1) Menurut George R. Terry, menyatakan bahwa “Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.” (Hasibuan, 2014:2)
- 2) Menurut John D. Millet, *“Management Is The Process Oif Directing And Facilitating The Work Of People In Formal Group To Achieve A Desired End.”* Manajemen adalah proses pembimbingan dan pemberian fasilitas terhadap pekerjaan orang-orang yang terorganisir dalam kelompok formil untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki”. (Sukarna, 2011: 2)
- 3) Tony Bush menyatakan bahwa Manajemen adalah seperangkat kegiatan yang diarahkan pada pemanfaatan sumber daya organisasi yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi”. (Bush, 2009: 1)
- 4) Aquinas menyatakan bahwa Manajemen adalah proses dimana manajer menciptakan, mengarahkan, memelihara, dan mengoperasikan organisasi yang bertujuan melalui upaya manusia yang sistematis, terkoordinasi dan kooperatif”. (Aquinas, 2013: 44).
- 5) Menurut Taylor, *”management is an art of knowing what is to be done and seeing that it is done in the best possible.”* Manajemen adalah seni

dari pengetahuan atas apa yang harus dikerjakan dan melihat bahwa hal tersebut dikerjakan dan melihat bahwa hal tersebut dikerjakan dengan kemungkinan terbaik. (Rifa'i: 2019:2)

Manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran; pimpinan yang bertanggungjawab atas jalannya perusahaan dan organisasi. (Lukman Ali: 1997: 623). Menurut Syafaruddin (2015: 35) menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses mengatur serta memanfaatkan sumber daya dalam organisasi secara efektif dan efisien demi mencapai tujuan organisasi melalui kerjasama anggota.

Dari beberapa paparan di atas, maka dapat disimpulkan manajemen adalah suatu proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dilakukan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.

#### **b. Fungsi Manajemen**

Menurut George R. Terry, 1958 dalam bukunya *Principles of Management* (Sukarna, 2011: 10) membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pengarahan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC.

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

Perencanaan merupakan suatu proses yang ditunjukkan untuk menentukan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Dengan kata lain perencanaan adalah menentukan tujuan dan bagaimana mencapai tujuan tersebut (Efendi, 2019: 8). Perencanaan merupakan awal kegiatan manajemen dalam setiap organisasi karena melalui perencanaan ini ditetapkan apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya dan siapa yang akan melakukan kegiatan tersebut. Akan tetapi sebelum sampai pada langkah-langkah ini diperlukan data dan informasi yang cukup serta analisis untuk menetapkan rencana konkrit yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Amka, 2021: 15).

Perencanaan adalah proses awal untuk suatu tujuan tertentu dengan menentukan terlebih dahulu proses apa yang harus dilakukan agar tujuan tersebut terpenuhi. Pengertian perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan serta sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut seefektif dan seefisien mungkin. Menurut Terry pengertian perencanaan adalah suatu pemilihan dan menghubungkan fakta-fakta, membuat serta menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan masa datang dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan tertentu yang diyakini diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu (Mesiono, 2020: 56). Terkait perencanaan, dalam al-Quran Allah berfirman:

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَأَخْرِيْنَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ

*Persiapkanlah untuk (menghadapi) mereka apa yang kamu mampu, berupa kekuatan (yang kamu miliki) dan pasukan berkuda. Dengannya (persiapan itu) kamu membuat gentar musuh Allah, musuh kamu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya, (tetapi) Allah mengetahuinya. Apa pun yang kamu infakkan di jalan Allah niscaya akan dibalas secara penuh kepadamu, sedangkan kamu tidak akan dizalimi. (QS. Al-Anfal; 60)*

Perencanaan menjadi pegangan setiap pimpinan dan untuk dilaksanakan secara riil. Melalui perencanaan dapat disatukan kesamaan pandangan, sikap dan tindakan dalam pelaksanaan di lapangan. Tanpa perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam hal ini sebuah perencanaan harus memenuhi tiga unsur utama sebuah perencanaan, yaitu pengumpulan data, analisis fakta, dan penyusunan rencana yang konkret (Syafaruddin, 2005: 62).

## 2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengertian pengorganisasian dalam kamus bahasa arab disebut dengan istilah التنظيم asal katanya dari ينظم - نظم artinya mengatur. selain itu kata صَفًّا - يَصِفُ - صَفَّ artinya antri, berbaris, berjajar, mengatur,

menyusun, teratur, tersusun. (Yunus: 1990). Pengorganisasian adalah hubungan dari suatu tindakan managerial untuk dapat menacapai tujuan yang telah diharapkan. Pengorganisasian mempunyai fungsi sebagai proses dalam pembagian tugas dan wewenang (tanggungjawab) dan menetapkan struktur dalam mengefektifkan penetapan sumber daya tenaga kerja yang ada dalam pelaksanaan tugas.

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi dari manajemen pendidikan. Salah satu fungsinya mencakup tentang membagi elemenelemen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai sebuah tujuan kedalam unit-unit organisasi yang sudah ditentukan lalu membagi tugas kepada seorang pemimpin untuk mengadakan pengelompokan tersebut dan menetapkan kekuasaan diantara unit-unit organisasi tersebut (Mesiono: 2020).

وَعَرَضُوا عَلَى رَبِّكَ صَفًّا لَقَدْ جِئْتُمُونَا كَمَا خَلَقْنَاكُمْ أَوَّلَ مَرَّةٍ بَلْ زَعَمْتُمْ أَلَّن نَجْعَلَ لَكُم مَّوْعِدًا

*Mereka (akan) dibawa ke hadapan Tuhanmu dengan berbaris. (Allah berfirman,) “Sungguh, kamu telah datang kepada Kami, sebagaimana Kami menciptakan kamu pada pertama kali. Bahkan kamu menganggap bahwa Kami tidak akan menetapkan bagimu waktu (berbangkit untuk memenuhi) perjanjian.” (QS. Al-Kahfi; 48)*

Keberadaan organisasi sangat penting bagi manusia untuk melanjutkan tujuan hidup yang ingin dicapai. Salah satu dimensi manusia dikenal sebagai makhluk organisasional karena sejak manusia lahir saling membutuhkan. Tidak mungkin manusia dapat hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Oleh karena itu, manusia harus saling menjaga hubungan persaudaraan sebagaimana telah dijelaskan pada ayat diatas. Dari sejak lahir manusia akan selalu bersentuhan dengan organisasi mulai dari organisasi keluarga, organisasi sekolah, organisasi masyarakat, organisasi rukun tetangga organisasi warga, organisasi negara, organisasi dunia bahkan ketika manusia matipun masih membutuhkan orang lain untuk mengurus dirinya.

### 3) *Actuating* (Pengarahan)

*Actuating* merupakan salah satu dari fungsi manajemen yang memiliki peran penting untuk mencapai tujuan. *Actuating* atau pengarahan juga merupakan suatu proses dalam mencapai tujuan bersama, harus sesuai dengan rencana secara mekanisme yang sudah disusun terlebih dahulu agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan sesuai dengan acuan dan fokus pada pencapaian tujuan. Sebagai fungsi manajemen, *actuating* tidak terlepas dari peran penting sumber daya manusia dalam pelaksanaan. Agar pelaksanaan organisasi dapat berjalan dengan baik maka peran penting manajer atau pemimpin juga dibutuhkan dalam mengarahkan (*actuating*), maka mulai dari perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia, serta motivasi yang diberikan adalah upaya manajer dalam mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

*Hendaklah ada di antara kamu segolongan orang yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar. Mereka itulah orang-orang yang beruntung.* (QS. Ali Imran: 104).

Maka pengarahan (*actuating*) dalam tafsir ayat ini peran pimpinan harus memerintahkan anggotanya pada kebaikan dan melarang kejahatan. Dengan demikian kepemimpinan seorang manajer akan terbentuk jika ia mengajak anggotanya untuk melakukan kebaikan. *Actuating* atau pengarahan dalam organisasi merupakan tindakan yang sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan. Artinya adalah kualitas yang baik pencapaian tujuan tergantung pada arahan yang baik pula. Jika dalam organisasi di lembaga pendidikan maka mengacu pada tujuan pendidikan nasional yaitu mencerdaskan anak bangsa, mengembangkan potensi peserta didik, serta menjadikan manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, dan berilmu. Maka elemen yang terpenting dalam pelaksanaan

pendidikan agalah guru karena ditangan gurulah peserta didik dapat terbina menjadi manusia yang cerdas dan bertaqwa kepada Allah Swt. Maka dalam pelaksanaannya guru dipimpin oleh kepala sekolah sebagai manajer.

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

Pengawasan adalah kegiatan mengukur tingkat efektivitas kegiatan kerja yang sudah dilaksanakan dan tingkat efisiensi penggunaan komponen pendidikan lain dalam usaha mencapai tujuan pendidikan. Untuk mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi, perlu dilakukan evaluasi untuk mengukur sampai dimana pelaksanaan pendidikan yang dilakukan mencapai tujuan yang telah direncanakan serta memiliki kekuatan dan kelemahan program yang dijalankan. Pengawasan merupakan kontrol terhadap kerja organisasi baik menyangkut tugas perorangan maupun institusi. Kegiatan pengawasan adalah mengawasi aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana, memastikan anggota melaksanakan tugas, menjamin bahwa hasil dapat dicapai sesuai dengan rencana. Melalui pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan tercapai sesuai yang direncanakan dijalankan dengan benar. (Amka, 2021: 24)

Pengawasan (*controlling*) yaitu kegiatan mengevaluasi terhadap keseluruhan kegiatan pendidikan yang telah dilaksanakan untuk dijadikan koreksi perbaikan untuk pelaksanaan kegiatan pendidikan yang akan datang (Sherly, 2020: 8). Sebaik apapun perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan namun controllingnya tidak baik, maka sangat sulit tujuan dapat tercapai. Dalam Al qur'an Allah berfirman:

قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكٰذِبِيْنَ

*Dia (Sulaiman) berkata, "Kami akan memperhatikan apakah engkau benar atau termasuk orang-orang yang berdusta. (An Naml: 27)*

Mendengar laporan dari burung Hudhud, Nabi Sulaiman berkata dengan nada memperingatkan, "Akan kami lihat, apa kamu benar terhadap apa yang engkau katakan, atau termasuk yang berdusta."

Proses melalui manajer dapat memastikan bahwa aktifitas yang actual sesuai dengan yang direncanakan sedangkan proses pengawasan mencatat perkembangan ke arah tujuan dan memungkinkan manajer mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya untuk mengambil tindakan korektif sebelum terlambat. Secara umum pengawasan dilakukan dengan upaya mengendalikan mutu dalam arti luas. Melalui pengawasan yang efektif, roda organisasi, implementasi rencana, kebijakan dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik. Pengawasan ialah fungsi administratif yang setiap administrator memastikan bahwa apa yang dikerjakan sesuai dengan yang dikehendaki (Muhajir, 2015: 42).

Prinsip pengawasan yang perlu diperhatikan: (1) tertuju kepada strategis sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan, (2) pengawasan harus menjadi umpan balik sebagai bahan revisi dalam mencapai tujuan, (3) harus fleksibel dan responsif terhadap perubahan-perubahan kondisi dan lingkungan, (4) cocok dengan organisasi pendidikan, misalnya organisasi sebagai sistem terbuka, (5) merupakan control diri sendiri, (6) bersifat langsung yaitu pelaksanaan control di tempat pekerja dan (7) memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol para personal pendidikan. Tindakan pengawasan terdiri dari tiga langkah universal: (1) mengukur perbuatan atau kinerja, (2) membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaan-perbedaan dan (3) menyimpan dengan tindakan pembetulan.

Pengawasan manajemen sekolah/madrasah adalah usaha sistematis menetapkan standar prestasi (*performance standard*) dengan perencanaan sarannya guna mendesain sistem informasi umpan balik (Muhajir, 2015: 43).

## **2. Kepala Madrasah**

### **a. Pengertian Kepala Madrasah**

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana terjadinya interaksi antara

guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Dalam sebuah madrasah, kepala madrasah memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan termasuk dalam pengelolaannya tenaga kependidikan. Madrasah yang dikatakan efektif apabila terdapat kesesuaian dan ketepatan antara tujuan dan pencapaiannya. Efektifitas tidak berarti menggambarkan keseluruhan aspek yang ada. Sebuah madrasah akan efektif dalam mencapai satu atau lebih aspek tertentu, tetapi bisa tidak efektif dalam pencapaian bidang yang lain.

Kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh supaya mampu mengelola madrasah dengan efektif dan efisien supaya tujuan penyelenggaraan pendidikan di madrasah dapat berjalan secara optimal. Setiap tenaga kependidikan diberikan tugas masing-masing sesuai dengan kemampuan dan kewenangannya. Maka tenaga kependidikan diperlukan kejelasan tentang pekerjaan yang dilaksanakan agar berjalan sesuai yang diharapkan. Danim (2004: 148) mengemukakan bahwa “kepala madrasah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala madrasah.” Pendapat serupa mengenai definisi kepala madrasah juga dikemukakan oleh beberapa ahli yang lain seperti Wahjosumidjo (2005: 83) “kepala madrasah adalah seorang guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah tempat dimana diselenggarakannya proses belajar mengajar baik itu terjadinya interaksi antara guru dan murid dalam memberikan pembelajaran dan siswa sebagai penerima pembelajaran tersebut.

Sementara Rahmad dkk (2012: 17) mengemukakan bahwa “kepala madrasah adalah seorang guru yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah. Kepala Madrasah yang ideal harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan kelompok yang dipimpinnya, sekaligus ada kesadaran di dalam dirinya bahwa ia memiliki kelemahan dalam pekerjaan teknis, tetapi memiliki kelebihan dalam menggerakkan orang lain.

## b. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah

Sebagai kepala madrasah, tugas utamanya tidak hanya berperan sebagai pemimpin atau manajer, tetapi juga berperan dalam segala hal kehidupan sekolah. Kepala madrasah memiliki tanggung jawab penuh dalam sekolah, termasuk menciptakan situasi belajar yang kondusif bagi peserta didik maupun pendidik. Oleh karena itu, minimal harus ada tujuh peran yang harus dilakukan oleh kepala sekolah yaitu kepala sekolah sekolah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan juga motivator (EMASLIM). Mulyasa (2007:122) dalam bukunya “Menjadi Kepala Sekolah Profesional”, yang menyebutkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator* (EMASLIM).

### 1) Kepala Madrasah sebagai *Educator* (Pendidik)

Kepala madrasah sebagai Educator (pendidik) bermakna sebagai suatu proses pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai dari esensi pendidikan. Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah tersebut. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada warga madrasah termasuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses Pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di madrasah. Dalam menjalankan perannya sebagai pendidik menurut Maimun (2010: 182), kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik. Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. 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. Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan

dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka lahiriyah. Pembinaan artistik yaitu pembinaan tentang hal-hal yang berkaitan tentang seni dan keindahan.

2) Kepala Madrasah sebagai Manajer (pengelola)

Kepala madrasah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah. Manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha pada anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu sebagai manajer harus melakukan beberapa kegiatan seperti: pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dengan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Kedua, memberi kesempatan pada tenaga kependidikan untuk mengembangkan profesinya. Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah.

a) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Perencanaan adalah salah satu fungsi awal dari aktivitas manajemen dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Anderson memberikan definisi perencanaan adalah pandangan masa depan dan menciptakan kerangka kerja untuk mengarahkan tindakan seseorang di masa depan (Syafaruddin, 2005:77).

Menurut F. E. Kast dan Jim Rosenzweig, perencanaan adalah suatu kegiatan yang terintegrasi yang bertujuan untuk memaksimalkan efektifitas keseluruhan usaha- usaha, sebagai suatu sistem sesuai dengan tujuan organisasi yang bersangkutan.

Fungsi perencanaan antara lain untuk menetapkan arah dan strategi serta titik awal kegiatan agar dapat membimbing serta memperoleh ukuran yang dipergunakan dalam pengawasan untuk mencegah pemborosan waktu dan faktor produksi lainnya (Syafie, 2002:36)

Dalam perencanaan terlebih yang harus diperhatikan adalah apa yang harus dilakukan dan siapa yang akan melakukannya. Jadi perencanaan disini berarti memilih sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Hiks dan Guelt menyatakan bahwa perencanaan berhubungan dengan :

- 1) Penentuan dan maksud-maksud organisasi
- 2) Perkiraan-perkiraan lingkungan di mana tujuan hendak dicapai
- 3) Penentuan pendekatan dimana tujuan dan maksud organisasi hendak dicapai (Marno, 2008:1)

Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam proses perencanaan yakni:

- 1) Perumusan tujuan yang ingin dicapai
- 2) Pemilihan program untuk mencapai tujuan itu
- 3) Identifikasi dan pengarahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas (Nanang, 2008:24)

Perencanaan yang baik dilakukan untuk mencapai: 1) “*Protective benefits*” yaitu menjaga agar tujuan-tujuan, sumber dan teknik/metode memiliki relevansi yang tinggi dengan tuntutan masa depan sehingga dapat mengurangi resiko keputusan. 2) “*Positive benefits*” yaitu produktivitas dapat meningkat sejalan dengan dirumuskannya rencana yang komprehensif dan tepat (Engkoswara, 2012:133). Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi diwaktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang akan diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana di buat.

Perencanaan merupakan aspek penting dari pada 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 menentu tetapi menciptakan masa depan itu. Masa depan adalah akibat dari keadaan masa lampau, keadaan sekarang dan disertai dengan usaha-usaha yang akan kita laksanakan.

Dengan demikian landasan dasar perencanaan adalah kemampuan manusia untuk secara sadar memilih alternative masa depan yang dikehendaknya dan kemudian mengarahkan daya upayanya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya dalam hal ini manajemen yang akan diterapkan seperti apa. Sehingga dengan dasar itulah maka suatu rencana itu akan terealisasi dengan baik. Adapun kegunaan perencanaan adalah sebagai berikut:

- 1) untuk menetapkan atau memformulasikan tujuan yang dipilih tercapai, maka perencanaan haruslah bisa membedakan point pertama yang akan dilaksanakan terlebih dahulu
- 2) agar dapat mengetahui tujuan- tujuan yang akan dicapai
- 3) dapat memudahkan kegiatan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang akan mungkin timbul dalam usaha mencapai tujuan.

Dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi pendidikan, perhitungan-perhitungan secara teliti sudah harus dilakukan pada fase perencanaan pendidikan. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, maka berlaku prinsip-prinsip perencanaan, yaitu :

- 1) Perencanaan harus bersifat komprehensif
- 2) Perencanaan pendidikan harus bersifat integral
- 3) Perencanaan pendidikan harus memperhatikan aspek-aspek kualitatif

- 4) Perencanaan pendidikan harus merupakan rencana jangka panjang dan berkelanjutan
- 5) Perencanaan pendidikan harus didasarkan pada efisiensi
- 6) Perencanaan pendidikan harus memperhitungkan semua sumber-sumber yang ada atau yang dapat diadakan
- 7) Perencanaan pendidikan harus dibantu oleh organisasi administrasi yang efisien dan data yang dapat diandalkan (M. Bukhari, 2005: 35-37).

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi. Stoner menyatakan bahwa mengorganisasikan adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran (Engkoswara, 2012: 95). Menurut Terry pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses (George R Terry, 2006 :73).

Organisasi adalah sistem kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Langkah pertama dalam pengorganisasian diwujudkan melalui perencanaan dengan menetapkan bidang-bidang atau fungsi-fungsi yang termasuk ruang lingkup kegiatan yang akan diselenggarakan oleh suatu kelompok kerjasama tertentu. Keseluruhan pembedangan itu sebagai suatu kesatuan merupakan total sistem yang bergerak ke arah satu tujuan. Dengan demikian, setiap pembedangan kerja dapat ditempatkan sebagai sub sistem yang mengemban sejumlah tugas yang sejenis sebagai bagian dari keseluruhan kegiatan yang diemban oleh kelompok-kelompok kerjasama tersebut.

Pembagian atau pembedangan kerja itu harus disusun dalam suatu struktur yang kompak dengan hubungan kerja yang jelas agar yang satu akan mampu melengkapi yang lain dalam rangka mencapai tujuan. Struktur organisasi disebut “segi formal” dalam pengorganisasian karena merupakan kerangka yang terdiri dari satuan-satuan kerja atau fungsi-fungsi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang bersifat hirarki/bertingkat. Diantara satuansatuan kerja itu ditetapkan pula hubungan kerja formal dalam menyelenggarakan kerjasama satu dengan yang lain, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Disamping segi formal itu, suatu struktur organisasi mengandung kemungkinan diwujudkannya “hubungan informal” yang dapat meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan. Segi informal ini diwujudkan dalam bentuk hubungan kerja yang mungkin dikembangkan karena hubungan pribadi antar personal yang memikul beban kerja dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing (Rahmad, 2017: 27).

Satuan kerja yang ditetapkan berdasarkan pembedangan kegiatan yang diemban oleh suatu kelompok kerja sama, pada dasarnya merupakan pembagain tugas yang mengandung sejumlah pekerjaan sejenis. Oleh setiap itu, setiap unit kerja akan menggambarkan jenis-jenis aktivitas yang menjadi kewajibannya untuk diwujudkan. Wujud dari pelaksanaan organizing ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan (Tanthowi, 1983: 71)

c) Penggerakan (*Actuating*)

Fungsi actuating merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah directing commanding, leading dan coordinating (Tanthowi, 1983: 74). Karena tindakan

actuating sebagaimana tersebut, maka proses ini juga memberikan motivating, untuk memberikan penggerak dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Bimbingan menurut Hadari Nawawi berarti memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara struktural maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan (Hadari, 198 : 36). Dalam realitasnya, kegiatan bimbingan dapat berbentuk sebagai berikut :

- 1) Memberikan dan menjelaskan perintah
- 2) Memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan
- 3) Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan
- 4) Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing
- 5) Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugastugasnya secara efisien.

Faktor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi dan lain-lainnya. Proses *actuating* adalah memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi (Sondang, 1997:88)

d) Evaluasi (*Controlling*)

Ar-Riqaabah atau evaluasi dalam konteks manajemen adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan benar sesuai apa tidak dengan perencanaan sebelumnya. Evaluasi dalam manajemen ini mempunyai dua batasan pertama; evaluasi tersebut merupakan proses/kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan, kedua; evaluasi yang dimaksud adalah usaha untuk memperoleh informasi berupa umpan balik (*feed back*) dari kegiatan yang telah dilakukan.

Evaluasi dalam manajemen ini mencakup dua kegiatan, yaitu penilaian dan pengukuran. Untuk dapat menentukan nilai dari sesuatu, maka dilakukan pengukuran dan wujud dari pengukuran itu adalah pengujian. *Controlling* itu penting sebab merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional kegiatan- kegiatan manajemen. Pengawasan merupakan salah satu cara para manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi itu tercapai atau tidak dan mengapa tercapai atau tidak tercapai. Selain itu controlling adalah sebagai konsep pengendalian, pemantau efektifitas dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan serta pengambilan perbaikan pada saat dibutuhkan. (Rahmad, 2017: 30)

Adapun lima jenis keterampilan yang dimiliki oleh seorang manajer yaitu : (Nurkolis, 2003:112)

1) *Cultural Flexibility*

Kepala madrasah sebagai seorang manajer harus dapat menghargai nilai keberagaman budaya yang ada dalam lembaga pendidikan.

2) *Communication Skill*

Kepala madrasah harus memiliki ketrampilan dalam berkomunikasi yang jelas dan efektif baik secara lisan, tulisan maupun non verbal.

3) *Human Resources Development Skill*

Kepala madrasah harus memiliki ketrampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang ada di madrasah sehingga benar-benar dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di madrasah.

4) *Creativity*

Kepala madrasah harus memiliki ketrampilan yang kreatif dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

5) *Self Management of Learning*

Kepala madrasah harus berusaha memperbarui pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki.

3) Kepala Madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator merupakan kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program madrasah. Secara spesifik kepala madrasah harus mampu mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, administrasi sarana prasarana dan administrasi keuangan.

Pada hakikatnya kepala madrasah sebagai administrator pendidikan harus mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara berkelanjutan sehingga madrasah melalui program-program pendidikan yang disajikan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.

Adapun ketrampilan yang diperlukan oleh kepala madrasah sebagai administrator agar dapat menjalankan manajemen pendidikan secara lebih baik adalah:

- a) *Technical skill*, yaitu menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, teknik melaksanakan kegiatan khusus.
- b) *Human skill*, meliputi kemampuan memahami perilaku manusia dan proses kerjasama, memahami sikap dan motif orang lain

berbuat sesuatu, kemampuan berkomunikasi secara jelas dan efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.

- c) *Conceptual skill*, yaitu kemampuan analisis, berpikir rasional, cakap, dapat mengantisipasi perintah dan mengenali berbagai macam kesempatan dan problem sosial.

4) Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Peran kepala madrasah sebagai supervisor yaitu diantaranya dengan membantu guru merencanakan program supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat dan menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam peningkatan kualitas pendidikan.

Kepala madrasah sebagai supervisor berperan penting dalam mewujudkan sistem manajemen sekolah/madrasah yang unggul dan efektif. Kepala yang profesional dan memenuhi standar kualifikasi kepala madrasah, serta mampu melihat dan memanfaatkan potensi sumber daya sekolah/madrasah dapat menjamin terselenggaranya sekolah/madrasah yang efektif.

5) Kepala Madrasah sebagai Leader (pemimpin)

Menurut Koonts dalam bukunya Agus Maimun dan Agus Zainul Fitri, seorang pemimpin harus mampu: (a) mendorong kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri: (b) memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan peserta didik dalam mencapai tujuan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu menggerakkan orang lain (warga madrasah) agar secara sadar dan suka rela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pemimpin untuk mencapai tujuan.

6) Kepala Madrasah sebagai Inovator

Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya sebagai konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel. Konstruktif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal. Kreatif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar tenaga kependidikan dapat memahami apaapa yang disampaikan oleh pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah. Delegatif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan, serta kemampuan masing-masing. Integratif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien, dan produktif. Rasional dan objektif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif. Pragmatis, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik. Adaptable dan fleksibel, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus mampu beradaptasi dan menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

7) Kepala Madrasah sebagai Motivator

Setiap kepala madrasah memiliki peran sebagai motivator untuk tenaga pendidik agar kinerjanya dapat ditingkatkan dan dipertanggungjawabkan sehingga menjadi berkualitas dan siswa-siswi dapat meningkatkan prestasi belajar dan mampu menyerap serta mengembangkan ilmu yang diberikan para tenaga pendidik (guru) dengan baik.

Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya melalui : 1) kemampuan mengatur lingkungan fisik, 2) kemampuan mengatur suasana kerja, 3) kemampuan menerapkan prinsip, 4) pemberian penghargaan dan hukuman.

Peran kepala madrasah sebagai manajer yaitu sebagai pengelola semua sumber daya sekolah untuk dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan sekolah (Hasan, 2004: 39)

Kemampuan menyusun program Kepala madrasah ialah sebagai pimpinan tertinggi di lembaganya, dituntut untuk memiliki kemampuan serta kompetensi yang berkaitan dengan tugasnya. Salah satunya dalam menyusun program. Rohiat dalam bukunya “Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktek” menjelaskan, beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan perencanaan program bagi sekolah, di antaranya; Pertama program sekolah harus diwujudkan dalam pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun. Kedua pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun. Ketiga pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) dan Anggaran Biaya Sekolah (ABS). Untuk itu kepala sekolah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik dan sistematis (Rohiat, 2010: 84). Penyusunan Program Jangka Pendek yaitu pengembangan Akademik Indikator mutu pendidikan sekolah dapat dilihat dari kelengkapan sarana dan prasarana, KBM, Guru, Siswa serta mutu

kelulusan. Prioritas program dalam peningkatan mutu pendidikan tahun 2022/2023 adalah:

- a) Peningkatan kualitas proses Belajar Mengajar
  - 1) Pemantapan pelaksanaan Kurikulum tahun 2013 untuk kelas VII, VIII dan IX.
  - 2) Peningkatan pelaksanaan Kurikulum tahun 2013 dan Program Bilingual untuk kelas VII dan VIII.
  - 3) Memantapkan pelaksanaan Kurikulum tahun 2013 yang berkesinambungan dan sesuai dengan program pemerintah.
  - 4) Mengintensifkan pelaksanaan pendekatan keterampilan proses, ulangan harian, analisis hasil evaluasi, perbaikan dan pengayaan untuk mencapai ketuntasan belajar sebagaimana ditetapkan dalam KKM.
  - 5) Melengkapi buku diantaranya; Pelajaran wajib/paket untuk siswa, referensi/pegangan untuk guru dan alat-alat peraga mata pelajaran.
  - 6) Pengadaan dan peningkatan pemanfaatan alat laboratorium dan perpustakaan.
  - 7) Peningkatan efektifitas dan efisiensi PBM.
  - 8) Peningkatan frekuensi supervisi dan pembinaan guru dan karyawan.
- b) Peningkatan kualitas guru
  - 1) Meningkatkan mutu kegiatan MGMP
  - 2) Menyelenggarakan upgrading Guru Mata Pelajaran
  - 3) Penyetaraan program/non program
  - 4) Mengikuti seminar/lokakarya
  - 5) Studi banding

### **3. Pelaksanaan Kurikulum Tahun 2013**

#### **a. Pengertian Kurikulum**

Ditinjau dari asal katanya, kurikulum berasal dari bahasa Yunani yang mulamula digunakan dalam bidang olah raga, yaitu kata currere, yang

berarti jarak tempuh lari. Kurikulum adalah segala pengalaman pendidikan yang diberikan oleh sekolah kepada seluruh anak didiknya, baik dilakukan di dalam sekolah maupun di luar sekolah, Suryosubroto (2004:32). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa: Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Kurikulum merupakan suatu rencana yang memberi pedoman atau pegangan dalam proses kegiatan belajar mengajar Sukmadinata (2007:5). Hilda Taba dalam Tim Pengembang MKDP Kurikulum dan Pembelajaran (2011:4) mengemukakan jika kurikulum adalah sebuah perencanaan untuk pembelajaran oleh karena itu apa yang diketahui tentang proses pembelajaran dan perkembangan untuk individu yang mempunyai pukulan pada kondisi sebuah kurikulum.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, peneliti simpulkan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Kurikulum sangat penting bagi beberapa pihak yang terlibat dalam kegiatan pembelajaran di sekolah. Beberapa pihak yang dimaksud antara lain guru, kepala sekolah, masyarakat, dan penulis buku ajar. Kurikulum yang didefinisikan sebagai program pendidikan yang direncanakan untuk mencapai sejumlah tujuan pendidikan. Titik berat Kurikulum Tahun 2013 adalah bertujuan agar peserta didik atau siswa memiliki kemampuan yang lebih baik dalam melakukan:

- 1) Observasi
- 2) Bertanya (wawancara)
- 3) Bernalar, dan
- 4) Mengkomunikasikan (mempresentasikan) apa yang mereka peroleh atau mereka ketahui setelah menerima materi pelajaran.

### b. Karakteristik Kurikulum 2013

Kurikulum 2013 (K13) dirancang dengan karakteristik. Adapun karakteristik tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan keseimbangan antara sikap spiritual dan sosial, pengetahuan, dan keterampilan, serta menerapkannya dalam berbagai situasi di sekolah dan masyarakat;
- 2) Menempatkan sekolah sebagai bagian dari masyarakat yang memberikan pengalaman belajar agar peserta didik mampu menerapkan apa yang dipelajari di sekolah ke masyarakat dan memanfaatkan masyarakat sebagai sumber belajar;
- 3) Memberi waktu yang cukup leluasa untuk mengembangkan berbagai sikap, pengetahuan, dan keterampilan;
- 4) Mengembangkan kompetensi yang dinyatakan dalam bentuk kompetensi inti kelas yang dirinci lebih lanjut dalam kompetensi dasar mata pelajaran;
- 5) Mengembangkan kompetensi inti kelas menjadi unsur pengorganisasi (*organizing elements*) kompetensi dasar. Semua kompetensi dasar dan proses pembelajaran dikembangkan untuk mencapai kompetensi yang dinyatakan dalam kompetensi inti;
- 6) Mengembangkan kompetensi dasar berdasar pada prinsip akumulatif, saling memperkuat (*reinforced*) dan memperkaya (*enriched*) antar mata pelajaran dan jenjang pendidikan (organisasi horizontal dan vertikal).

### c. Komponen Kurikulum Tahun 2013

Komponen kurikulum adalah bagian yang integral dan fungsional yang tidak terpisahkan dari suatu sistem kurikulum karena komponen itu sendiri mempunyai peranan dalam pembentukan sistem kurikulum. Menurut Nana Sudjana, komponen kurikulum terdiri dari : a) tujuan kurikulum, b) isi dan struktur kurikulum, c) strategi pelaksanaan kurikulum, dan d) evaluasi kurikulum.

Menurut S. Nasution (2003: 6), komponen-komponen kurikulum yakni: a) tujuan, b) bahan pelajaran, c) proses belajar mengajar, d) evaluasi.

Sedangkan menurut Lias Hasibuan, komponen-komponen kurikulum pada prinsipnya terdiri dari empat macam komponen, yaitu: komponen tujuan, komponen materi, komponen metode dan komponen evaluasi. Keempat komponen tersebut saling berhubungan dan bertalian erat. Tujuan menentukan bahan apa yang akan dipelajari, bagaimana pelaksanaannya dan apa yang harus dinilai atau dievaluasi.

**d. Pelaksanaan Kurikulum Tahun 2013 Oleh Kepala Madrasah**

Kurikulum sebagai satu rancangan untuk menyediakan seperangkat kesempatan belajar agar mencapai tujuan. Kurikulum merupakan rencana yang dikembangkan untuk mendukung proses pembelajaran dengan arahan sekolah, akademi, universitas, dan anggota stafnya. Oliva (2009: 3) berpendapat *curriculum is everything that goes on within the school, including extraclass activities, guidance, and interpersonal relationships*. Soetopo (2003: 26) mengemukakan kurikulum adalah semua pengalaman aktual yang dimiliki siswa di bawah pengarahan sekolah. Pendidikan harus mengetahui dan mengembangkan potensi yang dimiliki siswa yang beragam.

Kurikulum melalui kegiatan pembelajaran diharapkan menggabungkan keseluruhan potensi yang dimiliki oleh siswa. Hal ini dipertegas oleh Sleeter (2005:3) yang mengemukakan *curriculum has the potential to improve student learning*. Hal senada juga dikemukakan oleh Gunawan (2011:32) yang menyatakan kurikulum pendidikan memiliki tugas mengembangkan potensi manusia secara maksimal yang terhimpun dalam jasmani dan rohani. Kurikulum yang dirancang harus dapat mengembangkan potensi siswa. Kepala madrasah menjadi penentu keberhasilan madrasah dalam mengimplementasikan kurikulum.

Kepala madrasah yang baik akan memiliki guru yang baik pula, sebaliknya kepala madrasah yang kurang baik maka gurunya tidak mau baik (bukan berarti gurunya tidak baik). Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam pendidikan formal perlu memiliki wawasan ke depan. Kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian yang utama, karena melalui kepemimpinan yang baik, diharapkan akan lahir tenaga-tenaga

berkualitas dalam berbagai bidang sebagai pemikir, pekerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Kepala madrasah melakukan tiga fungsi yaitu:

- 1) Membantu para guru memahami, memilih, dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai;
- 2) Menggerakkan para guru, para karyawan, para siswa, dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan di sekolah.
- 3) Menciptakan sekolah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.

Sebagai manajer, kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen madrasah. Kepala madrasah dalam konteks ini, memiliki tugas merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan segenap usaha pencapaian tujuan pendidikan. Kepala madrasah harus mampu melahirkan ide-ide baru dan kreatif. Hal ini karena kewenangan yang dimiliki kepala madrasah, maka ide-ide barunya menjadi lebih terbuka untuk diimplementasikan di madrasah. Begitu pula dalam konteks pengembangan kurikulum pendidikan. Kepala madrasah harus mampu menghadirkan inspirasi dan ide pembaharuan, sehingga program pendidikan (kurikulum) yang dijalankan senantiasa aktual/mutakhir.

Berdasarkan hal tersebut, maka menjadi sangat penting menguatkan peran kepala madrasah dalam mengimplementasikan Kurikulum tahun 2013. Menurut Kemdikbud (2013) inti dari Kurikulum tahun 2013 adalah ada pada upaya penyederhanaan, dan tematik-integratif. Kurikulum tahun 2013 disiapkan untuk mencetak generasi yang siap dalam menghadapi masa depan. Oleh karena itu, kurikulum disusun untuk mengantisipasi perkembangan masa depan. Titik beratnya bertujuan untuk mendorong peserta didik atau siswa, mampu lebih baik dalam melakukan observasi, bertanya, bernalar, dan mengkomunikasikan (mempresentasikan), apa yang mereka peroleh atau mereka ketahui setelah menerima materi pembelajaran.

Tugas kepala madrasah dalam manajemen kurikulum dan pembelajaran menurut Soetopo (2003:32) adalah:

- 1) Sebagai pimpinan sekolah dalam mengelola kegiatan pembelajaran, meliputi penyusunan kalender sekolah, penyusunan program tahunan, dan penyusunan jadwal pelajaran.
- 2) Sebagai pimpinan sekolah dalam mengarahkan para guru dalam menyusun perangkat pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran, meliputi program tahunan, program semester, rencana pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Kalender sekolah adalah penjabaran jumlah hari efektif sekolah dalam satu tahun ajaran beserta waktu liburan. Berdasarkan kalender sekolah, kepala sekolah menyusun program tahunan untuk sekolahnya. Penyusunan jadwal pelajaran dilakukan melalui tiga tahap, yaitu: (1) tahap inventarisasi mata pelajaran, jumlah jam tiap mata pelajaran, guru yang mengampu, jumlah mengajar tiap guru, dan jumlah kelas; (2) tahapan penyiapan alat, yakni papan jadwal mata pelajaran yang berisi nama mata pelajaran dan guru pengampu; dan (3) pemasangan jadwal pelajaran.

Menurut Fren Widayaiswara LPMP Sumbar (2022) tugas kepala sekolah dalam melaksanakan kurikulum 2013 adalah :

- 1) Memahami peraturan-peraturan yang berkaitan dengan kurikulum 2013.

Diantara peraturan yang harus dipahami oleh seorang kepala sekolah adalah Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) tentang Standar Isi, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Proses, Standar Penilaian, Gerakan Literasi Sekolah, Penguatan Pendidikan Karakter dan peraturan menteri lainnya. Apabila seorang kepala sekolah telah memahami dengan cermat seluruh peraturan-peraturan yang terkait tentang kurikulum 2013, maka dalam implementasinya dilapangan seandainya masih ada guru yang keliru, kepala sekolah akan dapat meluruskannya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

2) Menciptakan iklim dan budaya sekolah yang kondusif.

Bagaimana seorang kepala sekolah mengajak dan mengurangi resistensi guru-guru terhadap perubahan kurikulum yang terjadi. Hal ini sangat penting diperhatikan agar apa yang pernah terjadi pada perubahan kurikulum sebelumnya tidak terulang kembali. Sebagai contoh, adanya paradigma guru, walaupun kurikulum berubah cara mengajar guru masih dengan cara lama yang masih kurang membelajarkan peserta didik dengan pembelajaran aktif. Pada kurikulum 2013 akan terjadi perubahan paradigma mengajar dari kurikulum sebelumnya (kurikulum 2006).

Pada kurikulum 2013 guru lebih dituntut mengaktifkan siswa dalam pembelajaran, mengarahkan pembelajaran ke dalam kehidupan sehari-hari dengan menerapkan pendidikan karakter, kemampuan berfikir tingkat tinggi, 4C (*Critical Thinking, Creativity, Collaboration, Communication*), serta penerapan Literasi dalam pembelajaran. Di sisi lain, peserta didik tidak saja disuguhkan dengan materi-materi dalam bentuk pengetahuan semata, akan tetapi lebih ditekankan pada sikap dan keterampilan yang kesemuanya saling berintegrasi satu sama lain.

3) Melakukan manajemen perubahan.

Kepala sekolah dalam implementasi kurikulum 2013 harus bisa melakukan perubahan-perubahan terhadap guru-guru di sekolahnya. Perubahan yang paling mendasar adalah perubahan paradigma guru dalam mengajar, agar pelaksanaan kurikulum sesuai dengan yang diharapkan. Keberterimaan seorang guru dalam hal perubahan kurikulum sangatlah penting dilakukan oleh kepala sekolah, karena guru merupakan ujung tombak pembelajaran di dalam kelas. Apabila seorang guru belum memahami konsep perubahan kurikulum mustahil roh perubahan kurikulum itu sendiri akan bisa dilaksanakannya dengan baik.

4) Melaksanakan supervisi akademik.

Supervisi harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah terhadap guru yang mengajar, agar tidak terjadi kesalahan atau ketidaksesuaian

terhadap apa yang direncanakan dengan yang diajarkannya di kelas. Jika kepala sekolah melakukan supervisi dengan benar dan memberikan tindaklanjut terhadap kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru, akan terjadi perubahan ke arah yang lebih baik bagi diri guru itu sendiri, bisa memperluas pengalaman guru, mendorong usaha-usaha pembelajaran kreatif, serta dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan guru sesuai yang dituntut dalam kurikulum tahun 2013. Begitulah tugas kepala sekolah di kurikulum tahun 2013.

Kepala madrasah dalam melaksanakan Kurikulum tahun 2013 harus dapat: (1) menciptakan suasana yang kondusif; (2) menyediakan segenap sumber belajar bagi guru dan siswa; dan (3) membina disiplin. Lingkungan sekolah yang aman, nyaman, dan tertib menurut Mulyasa (2007:155) dapat meningkatkan motivasi belajar. Titik berat Kurikulum tahun 2013 bertujuan untuk mendorong peserta didik atau siswa, mampu lebih baik dalam melakukan observasi, bertanya, bernalar dan mengkomunikasikan (mempresentasikan), apa yang mereka peroleh atau mereka ketahui setelah menerima materi pembelajaran. Sehingga memerlukan iklim belajar yang kondusif. Sumber belajar seperti laboratorium, pusat sumber belajar, atau perpustakaan merupakan kebutuhan dalam implementasi Kurikulum tahun 2013.

Keterbatasan sumber belajar bukan menjadi alasan dalam pembelajaran, sehingga daya kreativitas, kreasi, improvisasi, inisiatif, dan inovatif dari kepala sekolah dan guru merupakan hal yang penting. Keberhasilan implementasi Kurikulum tahun 2013 juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan staf sekolah. Segenap sumber daya yang dimiliki sekolah diberdayakan secara optimal dalam implementasi Kurikulum tahun 2013. Mulyasa (2007:158) mengemukakan membina disiplin bertujuan untuk membantu siswa menemukan, mengatasi, dan mencegah timbulnya masalah-masalah disiplin, serta berupaya menciptakan situasi yang menyenangkan dalam kegiatan pembelajaran bagi siswa.

## B. Hasil Penelitian Relevan

Berdasarkan tinjauan literatur yang dilakukan oleh penulis sehingga kini, penulis membuat kesimpulan bahwa terdapat beberapa penelitian yang sangat sesuai dengan kerja yang dijalankan yaitu:

1. Niswatun Hasanah (2019) *Manajemen Kepala Madrasah Dalam Implementasi Kurikulum 2013 Di MTs Jabal Khair Palasa Kabupaten Parigi Moutong*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan Kurikulum 2013 di MTs Jabal Khair Palasa Kabupaten Parigi Moutong sudah direncanakan dengan baik. Kemudian proses pengorganisasian yang dilakukan kepala madrasah adalah membagi tugas guru berdasarkan mata pelajarannya masing-masing dan mengelompokkan struktur organisasi kurikulum 2013. Namun pelaksanaan kurikulum 2013 di MTs Jabal Khair Palasa masih sangat minim karena dalam implementasinya, kurikulum 2013 masih bersifat secara teori karena belum sepenuhnya dilaksanakan secara praktek, serta belum maksimal dalam melakukan pengawasan dan supervisi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh guru.
2. Alimuddin (2020) pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan kurikulum di MAN Matangkuli Aceh Utara, kepemimpinan pendidikan merupakan terobosan tepat dalam membentuk iklim yang kondusif di suatu lembaga pendidikan. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan kepala MAN Matangkuli Aceh Utara dalam pengembangan kurikulum madrasah terlaksana dengan baik. Hal ini ditandai dengan (a) minat belajar siswa di MAN Matangkuli yang cukup baik dalam mengikuti pembelajaran dan (b) Pengembangan kurikulum memberi kemudahan menalar materi ajar yang disajikan bagi siswa. Begitupun, masih ditemui (2) beberapa kendala yakni (a) sarana dan prasarana yang dimiliki oleh MAN Matangkuli masih banyak kekurangan. Hal ini sedikit menghambat proses belajar-mengajar yang berlangsung dan dalam pengembangan silabus, kebanyakan guru mata pelajaran masih mengadopsi dan mengembangkan kurikulum KTSP.