

BAB II KAJIAN TEORI

A. Konsep Dasar Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Malayu S.P. Hasibuan mengartikan manajemen adalah suatu ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. (Hasibuan M. S., 2007, h.1-2).

Syafaruddin dalam bukunya Manajemen Lembaga Pendidikan Islam mengutip pendapat Terry bahwa: *Management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources.* (Syafaruddin, 2005, h. 122). Pendapat ini dapat dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan sebagai tujuan sebuah organisasi dari usaha-usaha manusia dan sumberdaya lainnya. Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). (Ramayulis, 2008, h. 362).

Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an seperti firman Allah SWT :

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

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

perhitunganmu (Q.S As Sajdah : 05). (RI, Laznah Pentashih Mushaf Al-Quran, 2006, h. 415).

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt. Adalah pengatur alam (*manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt. dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah swt telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini. Berikut ini merupakan definisi manajemen dari beberapa para ahli:

- a. Menurut Stoner dalam Engkoswara, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (Komariah, 2010, h. 86).
- b. Robbins dan Coulter mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain.
- c. Menurut Sudjana, manajemen merupakan rangkaian berbagai kegiatan wajar yang dilakukan seseorang berdasarkan norma-norma yang telah ditetapkan dan dalam pelaksanaannya memiliki hubungan dan saling keterkaitan dengan lainnya. Hal tersebut dilaksanakan oleh orang atau beberapa orang yang ada dalam organisasi dan diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan tersebut. (Hadyana, 1996, h.6).

Berdasarkan definisi manajemen menurut beberapa ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang kontiniu yang bermuatan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan ataupun bersama orang lain dalam mengkoordinasi dan menggunakan segala sumber untuk mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien. Seluruh sumber daya organisasi pendidikan dikerahkan dan diarahkan secara optimal oleh para manajer organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan

pendidikan nasional adalah kegiatan manajemen. Karena itu seorang menejer pendidikan akan memperoleh suatu tindakan melalui pekerjaan orang lain dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan dari sistem organisasi pendidikan.

2. Fungsi Manajemen

Kehadiran manajemen dalam organisasi adalah untuk melaksanakan kegiatan agar suatu tujuan tercapai dengan efektif dan efisien. Secara tegas tidak ada rumusan yang sama dan berlaku umum untuk fungsi manajemen. Namun demikian, fungsi manajemen dapat ditelaah dari aktivitas-aktivitas utama yang dilakukan para manajer yaitu perencanaan, pelaksanaan dan penilaian. Berikut adalah fungsi-fungsi manajemen menurut pandangan beberapa ahli.

Menurut Syafaruddin dalam bukunya Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakkan (*actuating*), koordinasi (*coordinating*) dan pengawasan (*controlling*).

Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap sudah mencukupi sebagai aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat lain mengemukakan empat fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan Terry dalam Syafaruddin, terdiri dari: *These four fundamental functions of management are; 1) Planning, 2) Organizing, 3) Actuating, 4) Controlling*. Di dalam aktivitas manajemen ada empat fungsi yaitu; perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan. (Syafaruddin, 2005, h. 60).

Untuk penjelasan lebih terperinci berikut ini diuraikan beberapa fungsi pokok manajemen.

a) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Menurut Terry dalam Hasibuan perencanaan adalah memilih

dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Setiap rencana yang dihasilkan akan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Perencanaan pada dasarnya merupakan tindakan memilih dan menetapkan segala aktifitas dan sumber daya yang akan dilaksanakan dan digunakan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan pendidikan harus mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, memprediksi apa yang mungkin akan terjadi di masa datang sesuai prakiraan dan analisis yang dilakukan, dapat dipertanggungjawabkan, dan menjadi penjelas dari tahap-tahap yang dikehendaki dengan melibatkan sumber daya pendidikan dalam pembuatan keputusan. (Hasibuan M. S, 2007, h 155).

Hal tersebut sesuai dengan firman Allah dalam Surah Al-Hasyr ayat 18.

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

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S Al-Hasyr: 18). (R.I, Laznah Pentashih Mushaf Alqur'an, 2006, h.566)

Ayat tersebut sekaligus mengindikasikan bahwa perencanaan harus benar-benar dilaksanakan dengan matang dan bertanggung jawab. Dengan kata lain, perencanaan dilakukan agar apa yang akan dilakukan dapat menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Dalam perencanaan, kepala Madrasah dituntut berfikir untuk menentukan sasaran-sasaran dikaitkan dengan kegiatan mereka

sebelumnya. Widjaya mengemukakan, suatu perencanaan dapat dikatakan baik apabila memenuhi kriteria sebagai berikut;

- 1) Jelas
- 2) Pragmatis
- 3) Operasional
- 4) Ambisius tetapi tetap realistis
- 5) Berlangsung melalui pentahapan waktu yang konsisten
- 6) Fleksibel
- 7) Adanya skala prioritas. (Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen* 1987, h. 36).

Dengan kata lain, proses perencanaan merupakan langkah awal kegiatan manajemen dalam setiap organisasi, karena melalui perencanaan ini ditetapkan apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukan kegiatan tersebut. Dengan perencanaan disusun berbagai visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran organisasi. Rudyard Kipling, sastrawan Inggris yang terkenal menyatakan bahwa cara-cara yang terbaik dalam membuat perencanaan adalah mengawalinya dengan pertanyaan sebagai berikut :

1. What, apa yang akan direncanakan ?
2. When, kapan rencana tersebut akan dilaksanakan ?
3. Where, dimana kegiatan tersebut akan dilaksanakan ?
4. How, bagaimana cara melaksanakan rencana yang dimaksudkan ?
5. Who, siapa yang akan melaksanakan rencana bersangkutan ?
6. Why, untuk apa rencana tersebut dilaksanakan, mengapa dilaksanakan ? (Athoillah, 2010, h. 106).

Untuk itulah dalam membuat sebuah perencanaan yang baik, seorang pemimpin harus benar-benar tanggap terhadap kondisi lingkungan sekitarnya dan bisa memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang mungkin muncul di masa yang akan datang. Memang tidak bisa dipungkiri bahwa dalam membuat perencanaan membutuhkan data dan informasi agar keputusan yang diambil tidak lepas kaitannya dengan masalah yang dihadapi pada masa yang akan datang.

b) Organizing (pengorganisasian)

Pengorganisasian dapat dipahami sebagai keseluruhan aktifitas manajemen dalam pengelompokan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktifitas-aktifitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Manulang 2002, h. 10).

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan pembagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama di suatu institusi. Kegiatan pengorganisasian menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian. Sehingga pengorganisasian dapat disebut sebagai keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikannya sarana dan prasarana untuk memunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi dan mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan.

Ada beberapa konsep dalam pengorganisasian, yang menurut Mondy dan Premeaux dalam Syafaruddin, yaitu:

1. Tanggung jawab
2. Wewenang
3. Pendelegasian
4. Pertanggung jawaban
5. Struktur Organisasi. (Syafaruddin, Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, 2005, h. 71-73).

c) Actuating (Penggerakkan/pelaksanaan)

Penggerakan (*actuating*) adalah tindakan untuk memulai, memprakarsai, memotivasi dan mengarahkan, serta mempengaruhi para pekerja mengerjakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi. (D. Kurniadin dan Machali, 2002., h. 23).

Penggerakan merupakan upaya untuk menggerakkan atau mengerahkan *man power* (tenaga kerja) serta mendayagunakan fasilitas yang ada. Secara sederhana, penggerakan dapat diartikan sebagai usaha untuk menggerakkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa penggerakan merupakan kegiatan menggerakkan orang-orang yang ada di dalam sebuah organisasi agar mau bergerak dan

bekerja untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam menggerakkan personal sekolah melaksanakan program kerjanya.

Fungsi *actuating* lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. *Actuating* bisa juga diartikan sebagai pelaksanaan, fungsi manajemen penggerakan pelaksanaan ini adalah termasuk di dalamnya terdapat beberapa fungsi yaitu:

1. *Commanding* adalah memberi perintah. Berarti mengatur dan membuat staf untuk melakukan pekerjaan.
2. *Directing*, berarti membimbing atau memberi petunjuk atau pengarahan.
3. *Communicating* (berkomunikasi) diartikan sebagai proses pemindahan dalam gagasan atau informasi seseorang ke orang lain.
4. *Stimulating*, adalah memberi stimulus atau rangsang.
5. *Coordinating* (mengkoordinir), menurut Terry dalam Smith, *coordinating* merupakan sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu, dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang telah ditetapkan.
6. *Leading* dalam bahasa Indonesia dapat diartikan memimpin.
7. *Motivating*, bahasa Indonesia adalah memotivasi, merupakan memberikan semangat, motivasi, inspirasi, atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para pekerja untuk bekerja secara sukarela sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan. (Sagala, 2008, h. 58-59).

d) Controlling (Pengawasan)

Pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer dalam suatu organisasi. Pengawasan diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian dari hasil pengawasan tersebut apakah dilakukan perbaikan.

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam pandangan Islam, pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Sementara itu, dikemukakan oleh Handoko dalam Rohman dan Amri, bahwa: Manajemen pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. (Sagala, 2008, h. 59-60).

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Menurut Engkoswara dan Aan Komariah bahwa Pengawasan sesungguhnya bertujuan untuk:

1. Membuat pihak yang diawasi merasa terbantu sehingga dapat mencapai visi dan misinya secara lebih efektif dan efisien.
2. Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi dan akuntabilitas
3. Menimbulkan suasana saling percaya dalam dan di luar lingkungan operasi organisasi
4. Meningkatkan akuntabilitas organisasi
5. Meningkatkan kelancaran operasi organisasi
6. Menggolong terwujudnya *good governance*. (Tanjung, 2010, h. 156).

Tugas manajemen yang diarahkan untuk melakukan pengawasan atas apa yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya. Jika suatu rencana tidak berjalan dengan semestinya, maka fungsi pengawasan dalam hal ini manajer melakukan proses untuk mengoreksi

kegiatan yang sedang berjalan agar tetap mencapai apa yang telah direncanakan. Fungsi pengawasan dilakukan untuk mengantisipasi kegagalan, mengoreksi kegagalan, dan memberikan solusi untuk mengatasi kegagalan tersebut. (Amri, 2012, h. 28).

Dapat disimpulkan bahwa pengawasan atau pengendalian merupakan proses untuk mengamati secara terus-menerus (berkesinambungan) pelaksanaan rencana kerja yang sudah disusun mengadakan koreksi (perbaikan) terhadap penyimpangan yang terjadi. Untuk menjalankan fungsi ini diperlukan adanya standar kinerja yang jelas. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan alat ukur apakah implementasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

B. Kepala Madrasah

1. Manajemen Kepala Madrasah

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah terdiri dari dua kata “kepala dan madrasah”. Kata kepala diartikan “ketua” atau “pemimpin” dari sebuah organisasi atau lembaga. Sedangkan “madrasah” atau “sekolah” adalah sebuah lembaga pendidikan formal sebagai tempat belajar mengajar yang bercirikan agama islam”. Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakannya proses belajar mengajar”.. (Wahjosumidjo, 2005, h. 85).

Kata “pemimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu: “kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan segala sumber (guru, staff, karyawan dan tenaga kependidikan) yang ada pada suatu lembaga madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dapat disimpulkan dari pengertian di atas bahwa manajemen Kepala Madrasah adalah seorang pimpinan atau manajer yang menjalankan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya dalam sebuah lembaga pendidikan islam untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan ajaran Islam. Kepala madrasah merupakan mesin penggerak dalam memotivasi bawahannya, mengelolah sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkannya.

Mulyasa dalam bukunya berjudul menjadi kepala sekolah, ia mengutip pernyataan Wahjosumijo yang mengungkapkan bahwa kepala madrasah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan professional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. (Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, 2004, h. 115).

Dengan demikian dapat disimpulkan kepemimpinan yang berlangsung pada lembaga pendidikan berarti menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya memengaruhi sumber daya pendidikan (pendidik dan tenaga kependidikan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan di madrasah itu dijalankan oleh seorang kepala madrasah.

2. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional ditegaskan bahwa kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, sehingga dengan demikian kepala madrasah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik.

- a. Pengelolaan
- b. Penilaian
- c. Bimbingan
- d. Pembiayaan
- e. Pengawasan
- f. Pengembangan (Wahjosumidjo, 2005, h. 85).

Kepala madrasah memiliki peranan yang sangat penting dalam menggerakkan kehidupan madrasah untuk mencapai tujuan. Fungsi kepala madrasah adalah menanamkan pengaruh kepada guru dan staf agar mereka melakukan tugasnya dengan sepenuh hati dan antusias. Sebagai seorang pemimpin harus mampu menggerakkan organisasi secara efektif dengan melakukan peran aktif dalam kegiatan pengembangan staf, memperbaiki unjuk kerja pengajaran, melakukan kepemimpinan pengajaran langsung kepada guru, meyakinkan bahwa unjuk kerja guru di kelas dievaluasi, dan menjadi model tokoh yang efektif. (Sagala, 2008, h. 147).

Sebagai seorang atasan, ia mempunyai tanggung jawab sebagai tangan kanan atasan untuk membina madrasah, guru-guru serta anggota staf yang lain. Kepala madrasah menjalankan tugas pokoknya yaitu membina atau mengembangkan madrasah secara terus-menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan zaman. Untuk melaksanakan tugasnya, ada tiga jalan yang harus ditempuh oleh kepala madrasah, antara lain:

- a. Pembinaan sarana dan prasarana administratif
- b. Pembinaan staf dalam kemampuan profesinya
- c. Pembinaan diri sendiri dalam kepemimpinannya

Untuk memungkinkan tercapainya pendidikan di madrasah, kepala madrasah bukan hanya melakukan fungsi sebagai *manajer* dan *leader* saja tetapi ada peran-peran lainnya yang harus dijalani dan melekat dengan kepala madrasah dalam tugas operasional sehari-hari. Mulyasa mengemukakan tujuh peran kepala madrasah yang harus diamalkan dalam bentuk tindakan nyata di madrasah yang disingkat dengan EMASLIM, yaitu peran sebagai *Educator*, *Manager*, *Administrator*, *Supervisor*, *Leader*, *Innovator*, and *Motivator*.

(Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi, 2004, h. 97).

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan kepala madrasah adalah bukan sekedar leader ataupun manager saja, tetapi kecakapan seorang pemimpin di madrasah dalam memimpin, mengatur, merencanakan, mengawasi, mendidik/membina, mengevaluasi, memupuk semangat guru dan pegawai demi tercapainya visi, misi, tujuan dan sarana pendidikan di madrasah yang dipimpinnya.

3. Kompetensi Kepala Madrasah

Kepala madrasah harus memiliki kompetensi agar dapat memimpin lembaga pendidikan atau demi meningkatkan kualitas pendidikan, yaitu:

- a) Memiliki landasan dan wawasan pendidikan
- b) Memahami sekolah sebagai sistem. Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu memahami lingkungan sekolah sebagai bagian dari sistem sekolah yang bersifat terbuka.
- c) Memahami manajemen berbasis sekolah (MBS)
- d) Merencanakan pengembangan sekolah
- e) Mengelola kurikulum
- f) Mengelola tenaga kependidikan
- g) Mengelola sarana dan prasarana. (Mulyono, 2008, h.153).

Kompetensi manajerial kepala sekolah sebagaimana tertulis dalam PERMENDIKNAS No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dijabarkan sebagai berikut:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.

5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. (Permendikbud, 2007)

Sebagai pemimpin, kepala madrasah harus memiliki keterampilan dan sifat-sifat yang baik sebagai syarat bagi seorang pemimpin dalam organisasi tertentu. Menurut Syafaruddin, bahwa setiap pemimpin harus memiliki tiga

keterampilan utama yaitu keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual.

- a. Keterampilan teknik
- b. Keterampilan hubungan manusia
- c. Keterampilan konseptual

Sebagai seorang pemimpin, tentu saja diharapkan memiliki kelebihan kelebihan dari pada orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu kepemimpinan kepala madrasah nantinya selalu berhadapan dengan orang lain dalam konteks sosial, maka ia harus memiliki persyaratan kepemimpinan kepribadian tertentu, antara lain:

- a) Memiliki kecerdasan dan intelegensi yang tinggi
- b) Percaya diri sendiri
- c) Cakap bergaul dan ramah
- d) Kreatif dan optimis
- e) Disiplin (Syafaruddin, Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, 2005, h. 69).

Dengan demikian seorang pemimpin harus berusaha sungguh-sungguh dalam menegakkan disiplin kerja, disiplin waktu dan dalam mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan di dalam organisasi yang dipimpinnya.

C. Peningkatan Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Pengertian kinerja atau performance diartikan unjuk kerja atau pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja, penampilan kerja. Jadi menurut bahasa bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Usman berpendapat bahwa Pencapaian hasil kinerja dapat dicapai berdasarkan standar-standar dan alat ukur tertentu yang dibutuhkan. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang. Pada tataran ini, menurut Wahjosumidjo

mendefinisikan kinerja sebagai sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif dalam suatu unit kerja. Menurut Samsudin pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. (Djafri, 2017, h. 88)

Guru dalam bahasa arab disebut dengan Mu'allim dan dalam bahasa Inggris guru disebut dengan teacher yang memiliki arti seseorang yang pekerjaannya mengajar orang lain. Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi juga bisa di mesjid, rumah, dan sebagainya.

Namun, dalam penelitian ini guru yang dimaksud adalah seorang guru yang mengajar di sebuah lembaga pendidikan, terutama di sekolah/madrasah. Menurut Undang-undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 dinyatakan bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. (Badudu J. S dan Zain, 1996, h.77).

Guru merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan, maka guru harus memiliki kinerja yang baik dan memang dituntut untuk demikian. Guru inilah yang menjadi kunci suksesnya dalam proses pembelajaran di sekolah. Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan terlihat dari bagaimana proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.

Menurut Sanjaya kinerja guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan

kondisi di lapangan, sebagai pengelola guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa. (Sanjaya, 2005, h. 123).

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh seorang guru dalam bidang pekerjaan yang digeluti menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Istilah kinerja guru menunjukkan pada suatu keadaan dimana guru di madrasah secara sungguh-sungguh melakukan hal-hal yang terkait dengan tugas mendidik dan mengajar dimadrasah. Kesungguhan kerja yang dimaksud terlihat dengan jelas dalam usaha merencanakan program pengajarnya dengan baik, teratur, dan disiplin masuk kelas untuk menyajikan materi pengajaran dan membimbing kegiatan belajar siswa, mengevaluasi hasil belajar siswa dengan tertib serta setia dan taat menjalankan atau menyelesaikan tugas yang diamanatkan dengan tepat waktu.

Kinerja guru yang ada di Indonesia terdapat dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) No. 84 tahun 1993 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, secara garis besar kinerja guru tersebut yaitu meliputi:

- a. Menyusun program pengajaran
- b. Menyajikan program pengajaran.
- c. Melaksanakan evaluasi belajar.
- d. Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik.

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa memang kinerja dapat dilihat dari bagaimana guru merencanakan, melaksanakan, hingga evaluasi pembelajaran. Melihat dari kegiatan tersebut, maka akan dapat menilai bagaimana kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan demi terlaksananya proses pendidikan yang maksimal. Siagian mengemukakan bahwa penilaian kinerja sangat penting dilakukan karena sangat bermanfaat bagi suatu organisasi,

yaitu: dapat mendorong peningkatan prestasi kerja, sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan, berguna untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan, membantu para guru untuk menentukan rencana karirnya, dan berguna untuk kepentingan mutasi pegawai. (Siagian, 2008, h. 227)

2. Indikator Kinerja Guru

Sebagai guru dan dosen, guru harus mampu mengajar, mampu bekerja secara profesional, dan mampu bekerja sama dengan orang lain. Jadi, sebagai pahlawan yang tidak digembar-gemborkan, seorang guru harus bisa melakukan dua hal :

1. Ia harus mampu mendidik: berusaha untuk menjaga dan menumbuhkan nilai-nilai dalam hidup benar dan salah.
2. Pengajaran: mengikuti perkembangan zaman dan memastikan bahwa ilmu pengetahuan dan teknologi tetap up to date.
3. Melatih: mengajari siswa bagaimana melakukan sesuatu berulang-ulang. (Gunawan, 2018, h. 18-19).

Pengembangan guru memang perlu dilakukan dan harus dilakukan secara berkala oleh sekolah binaan agar sekolah tersebut memiliki pendidik yang berkualitas yang pada akhirnya akan berdampak pada kualitas siswa yang berkualitas. Sebagaimana firman Allah dalam potongan surah Al-Mujadillah ayat 11 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ
اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya:

"Wahai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepadamu, "Berilah

kelapangan di dalam majelis-majelis, maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan, "Berdirilah kamu," maka berdirilah, niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antarmu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Dan Allah Mahateliti apa yang kamu kerjakan." (RI, 2008)

Menurut Al-Qur'an di atas, Allah akan meninggikan atau meninggikan derajat orang-orang yang beriman dan orang-orang yang diberi ilmu. Dengan demikian, perkembangan sangat penting bagi manusia, dalam hal ini pendidikan, karena perkembangan adalah proses penyampaian informasi kepada individu agar mereka dapat mencapai potensinya secara maksimal.

Dalam Undang-Undang No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 10 ayat (1) kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi keperibadian, kompetensi, profesional, kompetensi sosial.

a. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan untuk mengontrol bagaimana siswa belajar. Orang-orang di Kementerian Pendidikan Nasional menyebut kemampuan ini sebagai keterampilan manajemen pembelajaran. Kemampuan ini dapat dilihat dari seberapa baik Anda dapat merencanakan program pembelajaran, berinteraksi, mengelola proses belajar mengajar, dan melakukan proses evaluasi.

b. Kompetensi diri Keperibadian guru adalah salah satu faktor yang paling berpengaruh dalam menentukan seberapa baik kinerja seorang murid di sekolah. Mereka menyatakan bahwa kompetensi pribadi meliputi pengetahuan tentang adat dan agama, pengetahuan budaya dan tradisional, pemahaman tentang esensi demokrasi, kapasitas untuk menyadari diri sendiri dan menghormati martabat sendiri,

kapasitas untuk setia pada nilai-nilai sendiri, dan a sikap positif terhadap pengetahuan dan pekerjaan.

- c. Kompetensi profesional memerlukan kemampuan untuk merencanakan ke depan, melaksanakan tugas secara efektif, dan memiliki pemahaman yang komprehensif dan mendalam tentang materi pelajaran. Kompetensi profesional memerlukan keterampilan dan keahlian dalam suatu bidang, seperti penguasaan materi yang akan diajarkan dan prosedurnya.
- d. Kompetensi sosial, menurut Surya, kompetensi sosial adalah kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk mencapainya. (UU, 2005)

Guru merupakan bagian dari sekelompok orang yang perlu dibina dan dikembangkan setiap saat dalam rangka peningkatan mutu perangkat pendidikan. Ada program untuk orang yang ingin menjadi guru yang disebut program pra-jabatan dan dalam-jabatan. Tidak peduli seberapa terlatih seorang guru, tidak semua dari mereka baik dalam pekerjaan mereka.

Akibatnya, jika ingin meningkatkan kualitas pendidikan, harus dimulai dari guru dan tenaga kependidikan lainnya. Mereka memainkan peran besar dalam keberhasilan pendidikan karena pekerjaan mereka di tingkat institusional dan pengalaman. Guru bisa mendapatkan lebih banyak sumber daya dengan bekerja dengan supervisor, yang merupakan orang atau kelompok yang melakukan sesuatu untuk membantu guru. Di masyarakat banyak sekali yang membutuhkan bantuan supervisi bagi guru, seperti berikut ini:

1. Latar belakang cultural
2. Latar belakang filosofis

3. Latar belakang psikologis
4. Latar belakang social
5. Latar belakang sosialogis
6. Latar belakang pertumbuhan jabatan

Kegiatan supervisi mengajar adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah dan pengawas dalam rangka memberikan bimbingan kepada guru. Seorang guru harus memiliki lima karakteristik agar dapat dikatakan profesional, yaitu:

1. Guru memiliki tanggung jawab terhadap siswanya.
2. Instruktur memahami subjek.
3. Guru bertanggung jawab atas prestasi siswa.
4. Guru mampu berpikir metodis.
5. Guru adalah anggota komunitas belajar profesionalnya, seperti PGRI.

Sebagai guru profesional, tanggung jawab seseorang adalah mengembangkan kepribadiannya, berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain, memberikan bimbingan dan konseling, mengelola sekolah, melakukan penelitian sederhana sebagai komponen pengajaran yang diperlukan, menguasai dasar-dasar pendidikan, memahami bahan ajar, mengembangkan dan menerapkan program pengajaran, dan mengevaluasi.

Dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja guru adalah cara bagi seorang guru untuk mendapatkan prestasi kerja yang telah dia lakukan. Jika seorang guru melakukan semua pekerjaannya dengan baik dan penuh, maka dapat dikatakan kinerja guru tersebut sudah baik.

3. Peningkatan Kinerja Guru

Peningkatan kinerja guru adalah upaya membantu pendidik yang belum matang menjadi matang, yang tidak mampu mengelola sendiri menjadi mampu mengelola sendiri, yang belum memenuhi kualifikasi, belum terakreditasi menjadi terakreditasi. Oleh karena itu kepala madrasah sebagai pemimpin hendaknya selalu memperhatikan bawahannya baik secara material

maupun nonmaterial. Dengan perhatian kepada bawahannya, diharapkan kinerja guru akan meningkat. Kepala sekolah juga perlu mengadakan berbagai macam kegiatan dan pelatihan untuk membina para guru dalam agar memiliki kinerja yang baik. (Yamin, 2006, h. 45).

Proses peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah, yaitu:

- a. Pembangkitan Motivasi
- b. Penghargaan (reward)

Kegiatan strategi yang bisa juga dilakukan oleh kepala madrasah sebagai supervisor sebagai upaya membina kinerja guru, yakni:

1. Strategi perseorangan

Yang dimaksud strategi perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

- a) Mengadakan kunjungan kelas (classroom visitation) yang dimaksud dengan kelas ialah kunjungan sewaktu-waktu yang dilakukan oleh seorang supervisor (kepala madrasah) untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang belajar.
- b) Mengadakan kunjungan observasi (observation visits). Guru-guru dari suatu madrasah sengaja ditugaskan untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu.
- c) Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan mengatasi problem yang dialami siswa. Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar siswa.
- d) Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum madrasah, antara lain:
 - 1) Menyusun prota dan promes
 - 2) Menyusun atau membuat program satuan pelajaran
 - 3) Melaksanakan kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas

- 4) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran
- 5) Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar mengajar
- 6) Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, study tour dan lain-lain

2. Strategi kelompok

Beberapa kegiatan yang dilakukan antara lain:

- a) Mengadakan pertemuan atau rapat (*meeting*).
- b) Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*).
- c) Mengadakan penataran-penataran. (Handoko, 2020, h. 67).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja dalam organisasi dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan (*work*) dan keahlian (*skill*), begitu pula dengan hal penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan sebab guru diberikan tugas (*job*) tidak sesuai dengan keahliannya (*skill*) akan berakibat pada dekadensi cara kerja dan hasil pekerjaan serta akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Jadi kinerja guru dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya.

D. Penelitian Yang Relevan

1. Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa Di MIN 1 Banyumas. Dalam penelitian ini diperoleh hasil: (1) perencanaan manajemen untuk meningkatkan prestasi belajar siswa, (2) penggunaan manajemen untuk meningkatkan prestasi belajar siswa, dan (3) pengelolaan evaluasi dalam meningkatkan prestasi belajar siswa. Disimpulkan bahwa peningkatan prestasi siswa dimulai dari komitmen kepala madrasah, kemudian peningkatan sumber daya guru dan staf, sarana dan prasarana, serta manajemen kepala madrasah. Dibutuhkan banyak orang untuk membuat manajemen bekerja lebih baik di madrasah. Kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan, siswa, bahkan orang tua, pemerintah, dan masyarakat semua perlu dilibatkan. Buku baru karya Subekti terbit tahun ini. (Subekti, 2018).
2. Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Lampung Timur . Menurut hasil penelitian ini, Manajemen Kepala Madrasah berperan besar dalam meningkatkan kinerja guru dengan merencanakan hal-hal seperti rapat tahunan di awal tahun dan rapat kerja bulanan. Mereka juga mencari guru yang bisa membantu. Dari segi organisasi, hal ini termasuk membuat struktur organisasi, mempersiapkan, menugaskan, dan menetapkan tugas-tugas secara rinci, serta mengatur dan melibatkan staf madrasah dalam pengambilan keputusan. gerakan: Memberikan semangat dan motivasi melalui tindakan; memberikan nasihat tentang cara melaksanakan tugas; pemberian penghargaan atas pekerjaan yang baik; dan meningkatkan profesi guru adalah contoh-contoh gerakan. Dalam hal pengawasan misalnya, menjaga suasana yang baik dan mengawasi segala sesuatunya. Guru mencampur, memecahkan masalah, menghindari dan memecahkan konflik ketika mereka mengevaluasi proses dan hasil pendidikan. Jadi,

semakin baik kepala sekolah mengelola sekolah, semakin baik pula kinerja gurunya. (Handoko, 2020).

3. Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 01 Rejang Lebong. Sekolah ibtidaiyah sangat menjunjung tinggi kinerja tenaga kependidikan, dimulai dari kedisiplinan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan yang telah atau sedang dilaksanakan, seperti kepala sekolah yang sering mengawasi dan menyuruh guru dan orang lain untuk tidak melakukan hal-hal tertentu. datang tepat waktu. Hal kedua adalah seberapa cepat dan akurat dia melakukan pekerjaannya, dan kepala sekolah mengawasi orang-orang yang bekerja di sana. Ketiga, orang yang bekerja dengan anak-anak tidak melakukan pekerjaan dengan baik, menurut penulis. Kepala sekolah ingin membuat semua guru dan staf termotivasi sehingga mereka tetap bersemangat dengan pekerjaan mereka. Hal ketiga yang akan dilakukan kepala sekolah adalah memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dan pegawai yang bekerja. Orang yang melanggar aturan akan mendapatkan peringatan dan hukuman. (Yuningsih, 2019)