

## BAB II ACUAN TEORI

### A. Manajemen

Secara umum aktivitas manajemen ada dalam organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan, organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, sekolah dan juga lainnya.

Manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Sementara itu George R. Tarry seperti yang dikutip Syafaruddin menjelaskan bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya.<sup>1</sup>

Manajemen dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, diartikan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.<sup>2</sup> Dalam istilah manajemen terdapat tiga pandangan yang berbeda, pertama: Mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi), kedua: melihat manajemen lebih luas dari administrasi dan ketiga: pandangan yang beranggapan bahwa manajemen identik dengan administrasi.<sup>3</sup>

Makna manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan professional. Manajemen diartikan sebagai ilmu karena merupakan suatu bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami

---

<sup>1</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 41.

<sup>2</sup> Lukman Ali, dkk., *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Cet II* (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), h. 623.

<sup>3</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Cet I* (Bandung: PT. Remaja Rasindo, 2002), h. 19.

mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Manajemen diartikan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugasnya.

Sedangkan manajemen diartikan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para professional dituntut oleh suatu kode etik.<sup>4</sup> Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan yang digunakan adalah berdasarkan pengalaman manajer. Manajemen sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Dengan demikian maka manajemen merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan-tujuan organisasi dilaksanakan dengan pengelolaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).<sup>5</sup>

Ada bermacam-macam definisi tentang manajemen, dan tergantung dari sudut pandang, keyakinan, dan komprehensif dari para pendefinisikan, diantara lain: kekuatan menjalankan sebuah perusahaan dan bertanggung jawab atas kesuksesan atau kegagalannya. Ada pula pihak lain yang berpendapat bahwa, manajemen adalah tindakan memikirkan dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan melalui usaha-usaha kelompok yang terdiri dari tindakan mendayagunakan bakat-bakat manusia dan sumber daya manusia secara singkat orang pernah menyatakan tindakan manajemen adalah sebagai tindakan merencanakan dan mengimplementasikan.<sup>6</sup>

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen merupakan sebuah proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

---

<sup>4</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan, Cet I* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1999), h. 1.

<sup>5</sup> *Ibid*, h. 1.

<sup>6</sup> Winardi, *Asas-asas Manajemen, Cet III* (Bandung: Alumni, 1993), h. 4.

Thoha, berpendapat bahwa manajemen diartikan sebagai “suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang lain”.<sup>7</sup> Ungkapan senada diungkapkan oleh Nawawi, yaitu: “manajemen adalah kegiatan yang memerlukan kerja sama orang lain untuk mencapai tujuan”<sup>8</sup> Pendapat kedua pakar diatas, dapat disimpulkan, bahwa manajemen merupakan proses kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Lebih lanjut, pengertian manajemen dinyatakan oleh Martayo, bahwa “manajemen adalah usaha untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan.”<sup>9</sup> Menurut Terry, yang dikutip Anoraga, menyatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan.<sup>10</sup> Manajemen merupakan sebuah proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian yang dimaksud dengan manajemen, ialah proses pencapaian tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan.

Dengan demikian manajemen merupakan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan maupun secara bersama-sama atau melalui orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.

Dalam prespektif lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui

---

<sup>7</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Cet II* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), h. 8.

<sup>8</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan, Cet V* (Jakarta: Jaha Masagung, 1993), h. 13.

<sup>9</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cet IV* (Yogyakarta: BPPFE, 1980), h. 3.

<sup>10</sup> Pandji Anoraga, *Manajemen Berbasis Sekolah, Cet I* (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), h. 109.

kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen, karena itu di dalamnya ada sejumlah unsur yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur manusia, barang-barang, mesin, metode, uang dan pasar.

Terdapat tiga fokus untuk mengartikan manajemen yaitu:

- a. Manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal bakal manajemen sebagai suatu profesi. Manajemen sebagai suatu ilmu menekankan perhatian pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan /keterampilan teknikal, manusiawi dan konseptual.
- b. Manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktivitas manajemen.
- c. Manajemen sebagai seni tercermin dari perbedaan gaya (*style*) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.

Prinsip manajemen berdasarkan informasi; banyak aktivitas manajemen yang membutuhkan data dan informasi secara cepat, lengkap, dan akurat. Suatu aktivitas pengambilan keputusan sangat didukung oleh informasi begitupun untuk melaksanakan kegiatan rutin dan incidental diperlukan informasi yang telah dirancang sedemikian rupa sehingga memudahkan manajer dan pengguna mengakses dan mengolah informasi.

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 aktifitas-aktifitas utama yang dilakukan para manajer yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian.

Dilakukannya manajemen agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat dan lengkap sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif dan efisien.

1. **Produktivitas** adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*out put*) dengan jumlah sumber yang dipergunakan (*in put*). Produktivitas dapat dinyatakan secara kuantitas maupun kualitas. Kuantitas *out put* berupa jumlah tamatan dan kuantitas *in put* berupa jumlah tenaga kerja dan sumber daya selebihnya.
2. **Kualitas** menunjukkan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan/jasa (*services*) tertentu berdasarkan timbangan objek atas bobot dan/atau kenierja.
3. **Efektivitas** adalah ukuran keberhasilan tujuan organisasi. Etzioni mengatakan bahwa “keefektifan adalah derajat dimana organisasi mencapai tujuan atau menurut Sergiovani yaitu, “kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan”. Efektivitas institusi pendidikan terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan personil lainnya, siswa, kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dan masyarakat, pengelolaan bidang khusus lainnya hasil nyataannya merujuk kepada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan atau kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan.
4. **Efisiensi** berkaitan dengan cara yaitu membuat sesuatu dengan betul (*doing thing right*) sementara efektivitas adalah menyangkut tujuan (*doing the right thing*) atau efektivitas adalah perbandingan antara rencana dan tujuan yang akan dicapai, efisiensi lebih ditekankan pada perbandingan antara *in put* sumber daya dengan *out put*. Suatu kegiatan dikatakan efisien bila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal. Efisiensi pendidikan adalah bagaimana tujuan itu dicapai dengan memiliki tingkat efisiensi waktu, biaya, tenaga dan sarana.

Aktivitas manajemen mencakup spektrum yang sangat luas, sebab dimulai dari bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, sampai mengawasi kegiatan untuk mencapai tujuan. Maka dalam rangka mencapai

tujuan organisasi secara efektif dan efisien manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, adapun fungsi-fungsi manajemen itu adalah:

### **1. Perencanaan**

Perencanaan merupakan salah satu hal yang penting yang perlu dibuat untuk setiap usaha dalam rangka mencapai suatu tujuan. Karena seringkali pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami suatu kesulitan dalam mencapai tujuan tanpa adanya perencanaan. Kesulitan tersebut dapat berupa penyimpangan arah dari pada tujuan, atau ada pemborosan modal yang mengakibatkan gagalnya semua kegiatan dalam mencapai suatu tujuan.

Perencanaan selalu terkait dengan masa depan, dan masa depan selalu tidak pasti, banyak faktor yang berubah dengan cepat. Tanpa perencanaan, sekolah atau lembaga pendidikan akan kehilangan kesempatan dan tidak dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya. Oleh karena itu rencana harus dibuat agar semua tindakan terarah dan terfokus pada tujuan yang hendak dicapai. Oleh karena itu Perencanaan dibuat harus berdasarkan beberapa sumber antara lain:

1. Kebijaksanaan pucuk pimpinan (*Policy top management*), bahwa perencanaan itu sering kali berasal dari badan-badan ataupun orang-orang yang berhak dan mempunyai wewenang untuk membuat berbagai kebijakan, sebab merekalah pemegang kebijakan.
2. Hasil pengawasan, yaitu suatu perencanaan akan dibuat atas dasar fakta-fakta maupun data-data dari pada hasil pengawasan suatu kegiatan kerja, sehingga dengan demikian dibuatlah suatu perencanaan perbaikan maupun penyesuaian ataupun perombakan secara menyeluruh dari pada rencana yang telah pernah dilaksanakan.
3. Kebutuhan masa depan, yaitu suatu perencanaan sengaja dibuat untuk mempersiapkan masa depan yang baik ataupun untuk mencegah hambatan-hambatan dari rintangan-rintangan guna mengatasi persoalan-persoalan yang akan timbul.

4. Penemuan-penemuan baru, yaitu suatu perencanaan yang dibuat berdasarkan studi faktual ataupun yang terus menerus maka akan menemukan ide-ide ataupun pendapat baru, untuk suatu kegiatan kerja.
5. Prakarsa dari dalam, yaitu suatu planning yang dibuat akibat inisiatif atau usul-usul dari bawahan dari suatu kegiatan kerja sama, untuk mencapai suatu tujuan.
6. Prakarsa dari luar, yaitu suatu rencana yang dibuat akibat dari saran-saran ataupun kritik-kritik dari orang-orang di luar organisasi.

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja suatu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Mondy & Premeaux seperti yang dikutip Syafaruddin menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.<sup>11</sup> Pendapat di atas menjelaskan bahwa terdapat tiga unsur pokok dalam kegiatan perencanaan yaitu: 1) pengumpulan data, 2) analisis fakta dan, 3) penyusunan rencana yang kongkrit. Dalam perencanaan ada tujuan khusus. Tujuan tersebut secara khusus sungguh-sungguh dituliskan dan dapat diperoleh semua anggota organisasi. Dan perencanaan mencakup tahun tertentu.

Merencanakan adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih dimasa depan. Dalam organisasi merencanakan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode/teknik yang tepat.

Merencanakan pada dasarnya membuat keputusan mengenai arah yang akan dituju, tindakan yang akan diambil, sumber daya yang akan diolah dan teknik atau metode yang dipilih untuk digunakan. Rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya.

---

<sup>11</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 61.

Prosedur itu dapat berupa pengaturan sumber daya dan penetapan teknik/metode.

Keberadaan suatu rencana sangat penting bagi organisasi karena rencana berfungsi untuk:

- a. Menjelaskan dan merinci tujuan yang ingin dicapai.
- b. Memberikan pegangan dan menetapkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- c. Organisasi memperoleh standar sumber daya terbaik dan mendayagunakannya sesuai tugas pokok fungsi yang telah ditetapkan.
- d. Menjadi rujukan anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas yang konsisten prosedur dan tujuan.
- e. Memberikan batas kewenangan dan tanggungjawab bagi seluruh pelaksana.
- f. Memonitor dan mengukur berbagai keberhasilan secara intensif sehingga bisa menemukan dan memperbaiki penyimpangan secara dini.
- g. Memungkinkan untuk terpeliharanya persesuaian antara kegiatan internal dengan situasi eksternal.
- h. Menghindari pemborosan.

Perencanaan dapat membangun usaha-usaha koordinatif. Memberikan arah kepada para manajer dan pegawai tentang apa yang akan dilakukan. Bila setiap orang mengetahui dimana organisasi berada dan apa yang diharapkan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan, maka akan meningkat koordinasi, kerjasama dan tim kerja. Bila perencanaan kurang diperhatikan atau tidak dibuat, maka akan terjadi tindakan sembarangan/tidak menentu dalam organisasi.

Konsep tentang sistem dalam perencanaan memerlukan pandangan organisasi sebagai suatu integrasi dari berbagai macam sub sistem pembuatan keputusan. Perencanaan adalah suatu kegiatan integratif yang berusaha memaksimalkan keefektifan seluruhnya dari pada suatu organisasi sebagai suatu sistem sesuai tujuan organisasi. Pada pokoknya perencanaan adalah proses manajemen untuk memutuskan apa yang akan dilakukan dan



bagaimana melakukannya? Menseleksi tujuan dan membangun kebijakan, program dan prosedur untuk mencapai tujuan.

Salah satu tugas dan tanggungjawab kepala sekolah pada sebuah lembaga pendidikan adalah merencanakan apa yang hendak dicapai, oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala madrasah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk melakukan perencanaan.

Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>12</sup> Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, dimana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Direktur pesantren sebagai top manajer di lembaga pendidikan mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum. Salahsatu perencanaan yang menjadi tanggungjawab Direktur pesantren adalah meningkatkan prestasi belajar siswa.

## **2. Pengorganisasian**

Penempatan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan hal yang logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya. Suatu rencana yang telah tersusun secara matang dan ditetapkan berdasarkan perhitungan-perhitungan tertentu, tentunya tidak dengan sendirinya mendekatkan organisasi pada tujuan yang hendak dicapainya. Ia memerlukan pengaturan-pengaturan yang tidak saja menyangkut wadah dimana kegiatan-kegiatan itu dilaksanakan, namun juga aturan main yang harus ditaati oleh setiap orang dalam organisasi.

Dengan kata lain, tanpa pengorganisasian mustahil suatu rencana dapat mencapai tujuan, tanpa pengorganisasian para pelaksana tidak memiliki pedoman yang jelas dan tegas sehingga pemborosan dan tumpang tindih akan

---

<sup>12</sup> Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 50.

mewarnai pelaksanaan suatu rencana yang akibatnya adalah kegagalan dalam mencapai tujuan.

Setelah mendapat kepastian tentang tujuan, sumber daya dan teknik/metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut, lebih lanjut manajer melakukan upaya pengorganisasian agar rencana tersebut dapat dikerjakan oleh orang ahlinya secara sukses.

Pengorganisasian, menurut Terry sebagaimana ditulis oleh Ulbert Silalahi<sup>13</sup> adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapat perhatian dari kepala sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggungjawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan. Menurut Robbins, bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dilakukan; (2) siapa yang mengerjakannya; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa yang melapor; (5) di mana keputusan itu harus diambil.<sup>14</sup>

Dengan demikian, pengorganisasian merupakan fungsi administrasi yang dapat disimpulkan sebagai kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama. Pengorganisasian yang baik memungkinkan semua bagian dapat bekerja dalam keselarasan, dan akan menjadi bagian dalam keseluruhan yang tak terpisahkan. Unsur pemersatu yang pertama adalah tujuan yang hendak dicapai, kedua adalah yang mempersatukan kewenangan, yaitu hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu atas dasar kedudukan yang ditempati seseorang, ketiga adalah pengetahuan yang dianggap sebagai pemersatu

---

<sup>13</sup> Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi* (Bandung: Sinar Baru, 2002), h. 135.

<sup>14</sup> Robbin, S.P. *Prilaku Organisasi, Jilid I Terj. Tim Indek* (Jakarta: PT Indek Gramedia, 2003), h. 5.

karena ia adalah dasar bagi pengertian dan kesesuaian paham diantara para anggota organisasi dan menjadi pedoman bagi sikap dan perbuatan mereka.

Mengorganisasikan adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Stoner, menyatakan bahwa mengorganisasikan adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran atau sasaran.

Mengorganisasikan berarti ; (1) menentukan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (2) merancang dan mengembangkan kelompok kerja yang berisi orang yang mampu organisasi pada tujuan, (3) menugaskan seseorang atau kelompok orang dalam suatu tanggung jawab tugas dan fungsi tertentu, (4) mendelegasikan wewenang kepada individu yang berhubungan dengan keleluasaan melaksanakan tugas. Dengan rincian tersebut, manajer membuat suatu struktur formal yang dapat dengan mudah dipahami orang dan menggambarkan suatu posisi dan fungsi seseorang di dalam pekerjaannya.

Mengorganisasikan sangat penting dalam manajemen karena membuat posisi orang jelas dalam struktur dan pekerjaannya dan melalui pemilihan, pengalokasian dan pendistribusian kerja yang profesional, organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Dalam mengorganisasikan seorang manajer jelas memerlukan kemampuan memahami sifat pekerjaan (*job specification*) dan kualifikasi orang yang harus mengisi jabatan. Dengan demikian kemampuan menyusun personalia adalah menjadi bagian pengorganisasian.

Secara umum organisasi yang terdapat pada suatu lembaga pendidikan adalah meliputi kepala, wakil kepala, bendahara, sekretaris dan bagian-bagian lain sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing.

### **3. Penggerakan**

Penggerakan pada dasarnya merupakan fungsi manajemen yang kompleks dan ruang lingkupnya cukup luas serta berhubungan erat dengan sumber daya manusia. Penggerakan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen. Pentingnya pelaksanaan penggerakan didasarkan pada

alasan bahwa, usaha-usaha perencanaan dan pengorganisasian bersifat vital tapi tidak akan ada *out put* kongkrit yang dihasilkan tanpa adanya implementasi aktivitas yang diusahakan dan diorganisasikan dalam suatu tindakan atau usaha yang menimbulkan tindakan. Sehingga banyak ahli yang berpendapat penggerakan merupakan fungsi yang terpenting dalam manajemen.<sup>15</sup>

Penggerakan atau *actuating* merupakan hubungan erat antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan dari adanya pengaturan terhadap bawahan untuk dapat dimengerti dan pembagian kerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan yang nyata.

Pengertian diatas memberikan kejelasan bahwa penggerakan adalah kegiatan untuk mengerahkan orang lain agar suka dan dapat bekerja dalam upaya mencapai tujuan. Pada pengertian diatas terdapat penekanan tentang keharusan cara yang tepat digunakan untuk menggerakan, yaitu dengan cara memotivasi atau member motif-motif bekerja kepada bawahannya agar mau dan senang melakukan segala aktivitas dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut Siagian mengemukakan bahwa alasan pentingnya pelaksanaan fungsi penggerakan dengan cara memotivasi bawahan dalam bekerja adalah :

- a. *Motivating* secara implisit berarti bahwa pemimpin organisasi berada di tengah-tengah bawahannya dan dengan demikian dapat memberikan bimbingan, intruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan.
- b. Secara implisit pula, dalam *motivating* telah mencakup adanya upaya untuk mengsinkronisasikan tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan pribadi dari para anggota organisasi.
- c. Secara eksplisit dalam pengertian ini terlihat bahwa para pelaksana operasional organisasi dalam memberikan jasa-jasanya memerlukan beberapa perangsang atau insentif.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 20.

<sup>16</sup> Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 21.

Motivasi sebagai bagian penting dari fungsi penggerakan, karena motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang yang merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan.

#### **4. Pengendalian**

Setiap organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasinya memerlukan manajemen. Di dalam memfungsikan manajemen diperlukan proses pengendalian, atau kegiatan pencapaian tujuan organisasi melalui pengendalian dapat dinamakan sebagai proses manajemen. Mengendalikan institusi pendidikan (pesantren) adalah membuat institusi berjalan sesuai dengan jalur yang telah ditetapkan dan sampai kepada tujuan secara efektif dan efisien. Perjalanan menuju tujuan dimonitor, diawasi dan dinilai supaya tidak melenceng atau keluar jalur. Apabila hal ini terjadi harus dilakukan upaya mengembalikan pada arah semula. Dari hasil evaluasi dapat dijadikan informasi yang harus menjamin bahwa aktivitas yang menyimpang tidak terulang kembali.

Pengendalian merupakan suatu unsur manajemen untuk melihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana yang digariskan dan disamping itu merupakan hal yang penting pula untuk menentukan rencana kerja yang akan datang. Oleh karena itu, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang perlu dilakukan oleh setiap pelaksana terutama yang memegang jabatan pimpinan. Tanpa pengendalian, pimpinan tidak dapat melihat adanya penyimpangan-penyimpangan dari rencana yang telah digariskan dan juga tidak akan dapat menyusun rencana kerja yang lebih baik sebagai hasil dari pengalaman yang lalu.

Pengendalian atau pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan organisasi dapat terselenggara dengan baik.

Uraian tersebut menggambarkan bahwa pengendalian dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang akan dicapai, yaitu standar apa yang sedang dilakukan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Bertolak dari uraian di atas, ada beberapa unsur yang perlu diketahui dalam proses pengendalian ini antara lain:

- a. Adanya proses dalam menetapkan pekerjaan yang telah dan akan dikerjakan.
- b. Merupakan alat untuk menyuruh orang bekerja menuju sasaran-sasaran yang ingin dicapai.
- c. Memonitor, menilai, dan mengoreksi pelaksanaan pekerjaan.
- d. Menghindarkan dan memperbaiki kesalahan, penyimpangan atau penyalahgunaan.
- e. Mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi kerja.

Pengendalian adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Proses pengendalian dapat melibatkan beberapa elemen-elemen yaitu: (1) menetapkan standar kinerja, (2) mengukur kinerja, (3) membandingkan unjuk kerja dengan standar yang telah ditetapkan, (4) mengambil tindakan korektif saat terdeteksi penyimpangan.

Dengan demikian, pengendalian dapat dilakukan melalui tahap-tahap yang telah ditentukan berdasarkan perencanaan yang telah disusun. Seorang manajer dapat melakukan fungsi pengendalian dengan baik, jika mengetahui secara jelas proses pengendalian tersebut secara jelas.

## **B. Prestasi Belajar**

Belajar adalah suatu aktivitas mental/psikis yang berlangsung dalam interaksi aktif dengan lingkungan yang menghasilkan perubahan-parubahan dalam pengetahuan-pengetahuan ketrampilan, dan nilai sikap belajar dengan proses perubahan itu dapat berupa suatu hasil yang baru atau penyempurnaan terhadap hasil yang di peroleh. Proses belajar penuh dengan kesadaran, selanjutnya sebagai landasan untuk memberikan pemahaman yang lebih teoritis tentang masalah belajar ada beberapa defenisi yang dikemukakan oleh para ahli , antara lain;

1. Menurut Higaret dan Bower seperti yang dikutip M. Ngalim Purwanto mengemukakan bahwa “belajar berhubungan dengan perubahan tingkah laku seseorang terhadap sesuatu situasi tertentu yang

disebabkan pengalamannya yang berulang-ulang dalam situasi itu. Dimana perubahan itu, tingkah laku tidak dapat dijelaskan atau dasar kecendrungan respon pembawaan, kematangan, atau keadaan-keadaan sesaat seseorang.”<sup>17</sup>

2. Gagne menyatakan bahwa “Belajar terjadi apabila suatu situasi stimulus bersama dengan isi ingatan mempengaruhi siswa sedemikian rupa sehingga perbuatannya (*performance*) berubah dari waktu sebelum ia mengalami situasi itu ke waktu sesudah ia mengalami situasi tadi.”
3. Morgan dalam bukunya (*Introduction To psychology*) mengemukakan bahwa “belajar adalah setiap perubahan yang relatif menetap dalam tingkah laku yang terjadi sebagian hasil dari latihan atau pengalaman”.
4. Sementara Witherington, dalam bukunya *Educational Psychology* mengemukakan bahwa “Belajar adalah perubahan di dalam kepribadian yang menyatakan diri sebagai suatu pola baru dari pada reaksi yang berupa kecakapan, kebiasaan, kepandaian atau suatu pengertian”.

Dari definisi-definisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa belajar adalah suatu aktivitas mental psikis, yang berlangsung dalam interaksi aktif dalam lingkungan yang menghasilkan perubahan itu bersifat relatif dan konstan serta berbekas.

Prestasi belajar adalah sebuah kalimat yang terdiri dari dua kata, yakni: “prestasi” dan “belajar”. Antara kata prestasi dan belajar mempunyai arti yang berbeda. “Prestasi” adalah hasil dari suatu kegiatan yang telah dikerjakan, diciptakan, baik secara individu maupun kelompok. Prestasi tidak akan pernah dihasilkan selama seseorang tidak melakukan kegiatan. Dalam kenyataan, untuk mendapatkan prestasi tidak semudah yang dibayangkan, tetapi penuh perjuangan dengan berbagai tantangan yang harus dihadapi untuk mencapainya. Hanya keuletan, optimisme juga motivasi yang ada dapat membantu

---

<sup>17</sup> M.Ngalim Purwanto. *MP. Psikologi Pendidikan Remaja* (Bandung: Rosda Karya, 1984), h. 84.

dalam mencapainya. Oleh karena itu wajarlah pencapaian prestasi itu harus dengan jalan keuletan kerja.

Meski pencapaian prestasi itu penuh dengan rintangan dan tantangan yang harus dihadapi oleh seseorang. Namun seseorang tidak akan pernah mendapatkannya selama ia tidak sanggup dan sabar dalam menjalaninya.

Ada beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tentang pengertian prestasi antara lain: W.J.S. Poerwadarminta berpendapat bahwa prestasi adalah hasil yang telah dicapai (dilakukan, dikerjakan, dan sebagainya). Sedangkan menurut Mas'ud Hasan Abdul Qohar, prestasi adalah apa yang telah diciptakan hasil pekerjaan, hasil yang menyenangkan hati yang diperoleh dengan jalan keuletan kerja.

Sementara Nasrun Harahap dan kawan-kawannya, memberikan batasan, bahwa prestasi adalah penilaian pendidikan tentang perkembangan dan kemajuan murid yang berkenaan dengan penguasaan bahan pelajaran yang disajikan kepada mereka serta nilai-nilai yang terdapat dalam kurikulum.

Dari beberapa pengertian prestasi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, jelas terlihat perbedaan pada kata-kata tertentu sebagai penekanan, namun intinya sama, yakni hasil yang dicapai dari suatu kegiatan. Untuk itu dapat dipahami, bahwa prestasi adalah hasil dari suatu kegiatan yang telah dikerjakan, diciptakan yang menyenangkan hati yang diperoleh dengan jalan keuletan kerja baik secara individu maupun kelompok dalam bidang kegiatan tertentu.

Sedangkan belajar adalah suatu aktivitas yang dilakukan secara sadar untuk mendapatkan sejumlah kesan dari bahan yang telah dipelajari. Hasil dari aktivitas belajar terjadilah perubahan dalam diri individu. Dengan demikian, belajar dikatakan berhasil bila terjadi perubahan dalam diri individu. Sebaliknya, bila tidak terjadi perubahan dalam diri individu, maka belajar dikatakan tidak berhasil.

Belajar adalah suatu aktivitas yang sadar akan tujuan. Tujuan dalam belajar adalah terjadinya suatu perubahan dalam diri individu. Perubahan dalam arti menuju perkembangan pribadi individu seutuhnya. Perubahan



yang terjadi dalam diri individu sebagian hasil dari pengalaman itu sebenarnya usaha dari individu itu sendiri dalam interaksi dengan lingkungannya.

Dari uraian-uraian di atas dapat dipahami mengenai makna kata “prestasi” dan “belajar”, prestasi pada dasarnya adalah hasil yang diperoleh dari suatu aktivitas. Sedangkan belajar pada dasarnya adalah suatu proses yang mengakibatkan perubahan dalam individu, yakni perubahan tingkah laku. Dengan demikian dapat diambil pengertian yang cukup sederhana mengenai hal ini. Prestasi belajar adalah hasil yang diperoleh berupa kesan-kesan yang mengakibatkan perubahan dalam diri individu sebagian hasil dari aktivitas dalam belajar.

Belajar merupakan proses dasar dari pada perkembangan hidup manusia. Dengan belajar, manusia melakukan perubahan-perubahan kualitatif individu sehingga tingkah lakunya berkembang. Semua aktivitas dan prestasi hidup manusia tidaklah lain kecuali dari hasil belajar. Belajar itu bukan hanya sekedar pengalaman, belajar adalah suatu proses, dan bukan suatu hasil, oleh karena itu ini berlangsung secara aktif dan interaktif dengan menggunakan berbagai bentuk perbuatan untuk mencapai suatu tujuan.

Prestasi belajar yang dicapai oleh seseorang merupakan hasil interaksi dari berbagai macam faktor yang mempengaruhinya, baik faktor dari dalam (faktor internal) maupun faktor dari luar diri (faktor eksternal).

Adapun faktor yang mempengaruhi dalam belajar dapat dibedakan menjadi dua golongan, yaitu:

1. Faktor yang ada pada diri organisme itu sendiri yang kita sebut dengan faktor individual. Yang termasuk kedalam faktor individual antara lain :
  - a. Faktor kematangan-pertumbuhan.

Kematangan/pertumbuhan yang ada pada diri individu dapat mempengaruhi dalam belajar karena, sebagai contoh kita tidak dapat melatih anak yang berumur enam bulan untuk belajar berjalan. Andai kata pun ia dipaksa tetap ia tidak akan sanggup melakukannya, karena untuk dapat berjalan anak memerlukan kematangan potensi-potensi jasmaniah maupun rohaniyahnya.

- b. Faktor kecerdasan

Dapat tidaknya seseorang mempelajari sesuatu berhasil dengan baik ditentukan /dipengaruhi oleh kecerdasannya.
  - c. Faktor latihan

karena terlatih, karena seringkali mengulagi sesuatu, maka kecakapan dan pengetahuan yang dimiliki dapat menjadi makin dikuasai dan makin mendalam. Sebaliknya tanpa latihan pengalaman-pengalaman yang telah dimilikinya dapat, menjadi hilang atau berkurang.
  - d. Faktor motivasi

Motivasi merupakan pendorong bagi suatu organisme untuk melakukan sesuatu. Sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek, motivasi menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan mendesak.
2. Faktor yang ada diluar dari individu yang disebut sebagai faktor sosial. Yang termasuk kedalam faktor sosial antara lain:
- a. Faktor keluarga

keadaan keluarga sangat mendukung akan tercapainya belajar dengan baik keluarga yang harmonis, juga ekonomi yang cukup akan menunjang bagi kelancaran dan pencapaian prestasi dalam belajar. Suasana dan keadaan yang semacam ini turut menentukan bagaimana dan sampai dimana belajar akan tercapai.
  - b. Faktor alat

Faktor guru dan cara mengajarnya, tidak dapat dilepaskan dari ada tidaknya dan cukup tidaknya alat-alat pelajaran yang tersedia. Alat-alat yang ada mendukung akan mempermudah bagi tercapainya prestasi belajar yang baik.
  - c. Faktor lingkungan dan kesempatan.

Seseorang dari keluarga yang baik memiliki intelegensi yang baik, belajar disebuah sekolah yang keadaan guru-gurunya dan dengan alat-alat yang baik belum tentu pula dapat belajar dengan baik. Masih ada faktor yang mempengaruhi hasil belajarnya. Umpamanya karena jarak antara rumah dan sekolah terlalu jauh, keadaan lingkungan yang buruk,

maka keadaan lingkungan semacam ini juga dapat mempengaruhi belajar.

d. Faktor motivasi

Karena belajar itu adalah suatu proses yang timbul dari dalam, maka faktor motivasi memegang peranan pula. Jika guru atau orang tua dapat memberikan motivasi yang baik pada anak-anak timbullah dalam diri anak itu dorongan dan hasrat belajar lebih baik. Anak akan menyadari apa gunanya belajar dan apa tujuan yang hendak dicapai dengan pelajaran itu, jika diberi perangsang dan motivasi yang baik juga sesuai.

Motivasi untuk berprestasi adalah kombinasi dari tiga faktor yaitu keberhasilan pendidikan, keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan pengalaman sukses/gagal dalam pelaksanaan tugas. Dalam motivasi berprestasi, ada enam kondisi santai, netral, orientasi pada keberhasilan, sukses, gagal, dan sukses gagal.

Sementara itu, motivasi ekstrinsik dalam dunia pendidikan dapat dilakukan oleh pendidik. Pendidik harus mengambil keputusan tentang apa yang harus diajarkan, bagaimana menyajikan pelajaran dan bagaimana menentukan cara pengajaran agar siswa mengerti apa yang diajarkan dan mampu menerapkan dalam kehidupan nyata. Dorongan eksternal dari pendidik sangat penting bagi seseorang untuk mencapai keberhasilan belajar.

Sedangkan teori motivasi intrinsik menjelaskan kesadaran tentang keingintahuan, memahami lingkungan, kesadaran eksistensi diri dan kesadaran tentang merealisasikan kemampuan. Teori ketidakcocokan kognitif menjelaskan ketegangan yang muncul pada saat manusia sadar adanya ketidakcocokan antara dua atau beberapa pengertian seperti persepsi-persepsi, sikap atau keyakinan. Teori motivasi keberhasilan ini menyelaraskan tentang pencapaian tujuan yang mengandung tiga faktor yaitu motif keberhasilan, kemungkinan keberhasilan dan nilai keberhasilan.

Akhirnya dapat dilihat bahwa motivasi itu sendiri sangat penting dalam kehidupan manusia, dan sangat perlu diketahui untuk dijadikan dasar dalam melakukan suatu aksi atau tindakan, dimana motivasi itu dapat

diinterpretasikan sebagai modus yang mendorong sesuatu yang diinginkan, dan motivasi itu dapat diciptakan dan dapat dikontrol.

Karena motivasi sangat diperlukan dalam kehidupan manusia, maka bentuk atau jenis motivasi itu dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, dengan demikian motivasi atau motiv-motiv yang aktif tersebut sangat bervariasi, sebagaimana dijelaskan berikut:

a. Motivasi yang dipelajari

Motivasi yang dipelajari adalah motiv yang timbul karena dipelajari. sebagai contoh dorongan untuk mempelajari suatu cabang ilmu pengetahuan, dorongan untuk mengajar sesuatu didalam masyarakat. Motiv ini juga seringkali disebut sebagai motiv-motiv yang diisyaratkan secara sosial yang disebabkan adanya interaksi dari manusia didalam masyarakat sehingga motivasi itu terbentuk. Faresenden, mengistilahkan mitivasi yang dipejari ini dengan istilah *affiliative needs*, yang maksudnya adalah: dengan kemampuan berhubungan, kerjasama didalam masyarakat maka tercapailah kekuasaan diri. “Needs”, merupakan kecendrungan yang relatif permanen didalam diri seseorang yang termotivasi dengan cara-cara tertentu, dan kita mengetahui dari tingkah lakunya.”<sup>18</sup>

b. Motivasi yang tidak dipelajari.

Yang dimaksud dengan motivasi yang tidak dipelajari adalah motivasi atau motiv-motiv yang sudah ada didalam diri manusia sejak lahir, sehingga motiv-motiv tersebut ada tanpa harus mempelajari, seperti dorongan untuk makan, dorongan untuk minum, dorongan untuk tidak tidur dan lain sebagainya.

Motiv yang tidak dipelajari merupakan motiv yang pokok, yang biasa, yakni motiv yang timbul karena disebabkan oleh kekurangan-kekurangan/kebutuhan-kebutuhan dalam tubuh. Hal ini dijelaskan oleh Satain, yang mengatakan: “*Drive* ialah dorongan-dorongan yang bersifat fisiologis atau jasmaniah, seperti lapar, haus, seks dan sebagainya”<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Wasti Soemanto, *Psikologi Pendidikan Landasan kerja Pimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1987), h. 199.

<sup>19</sup> M. Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1985), h.66.

Motivasi ialah kombinasi dari tiga faktor yaitu keberhasilan dalam pendidikan, keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan pengalaman sukses atau gagal dalam tugas. Teori motivasi ini menyelaraskan tentang pencapaian tujuan yang mengandung tiga faktor yaitu motif berprestasi, kemungkinan keberhasilan dan nilai keberhasilan.

Motivasi orang tergantung pada kekuatan motivinya. Motiv yang maksud dalam uraian ini adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau gerak hati dalam diri individu. Dengan kata lain, sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu, atau sekurang-kurangnya mengembangkan tertentu. Individu yang mempunyai motif berprestasi tinggi bisa dilihat dari beberapa ciri-ciri berikut:

- a) Mempunyai perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan dengan hasil yang sebaik-baiknya.
- b) Memiliki rasa tanggungjawab pribadi yang besar, mampu bertanggungjawab terhadap dirinya sendiri dan menentukan masa depannya, sehingga apa yang di cita-citakan berhasil dicapai.
- c) Mempergunakan umpan balik untuk menentukan tindakan yang lebih efektif guna mencapai prestasi, kegagalan-kegagalan yang dialami tidak membuatnya putus asa melainkan sebagai pelajaran untuk berhasil.
- d) Cenderung mengambil resiko “sedang”, dalam arti tindakan-tindakannya sesuai dengan batas kemampuan yang dimilikinya.
- e) Cenderung bertindak secara kreatif dan inovatif.
- f) Menyukai hal-hal yang baru yang penuh tantangan.

Dengan pemahaman tersebut maka dapat dikemukakan aspek-aspek yang terkandung dalam motivasi berprestasi sebagai berikut:

1. Cenderung bertanggungjawab ;
2. Senang membahas kasus yang menantang;
3. Menginginkan prestasi belajar yang lebih baik;
4. Suka memecahkan masalah;
5. Senang menerima saran atas hasil karyanya;
6. Senang berkompetisi untuk mencapai hasil belajar terbaik;

7. Senang membahas kasus-kasus sulit;
8. Melakukan segala sesuatu dengan cara yang lebih baik dibandingkan dengan temannya;

Degan demikian yang dimaksud dengan motivasi berprestasi adalah dorongan untuk memenuhi keinginan yang mempengaruhi perilaku individu melakukan aktivitas dengan cara lebih baik untuk mencapai tujuan. Motivasi berprestasi dalam penelitian ini adalah; mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan yang ditandai dengan upaya aktualisasi diri, kepedulian pada keunggulan dan pelaksanaan tugas yang optimal berdasarkan perhitungan yang rasional. Indikator dari aktualisasi diri adalah dedikasi, bertanggungjawab, indenpendensi, percaya diri dan kekuasaan pribadi.

Pada penelitian ini dimaksudkan bahwa prestasi belajar adalah hasil yang di peroleh berupa kesan-kesan yang mengakibatkan perubahan dalam diri individu sebagian hasil dari aktivitas dalam belajar. Prestasi belajar yang dicapai oleh seseorang merupakan hasil interaksi dari berbagai macam faktor yang mempengaruhinya, baik faktor dari dalam (faktor internal) maupun faktor dari luar diri (faktor ekstrenal).

### **C. Manajemen Peningkatan Prestasi Belajar Siswa di Pesantren.**

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang bukan saja besar secara fisik, tetapi juga mengemban misi yang besar dan mulia untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Tentu saja memerlukan manajemen yang professional.<sup>20</sup> Manajemen merupakan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan ataupun bersama orang lain atau melalui orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.

Secara umum aktivitas manajemen ada dalam organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen dapat diartikan sebagai proses menggunakan dan atau

---

<sup>20</sup> Aan Komariah & Yati Mulyati, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 85.

menggerakkan sumber daya manusia, modal dan peralatan lainnya secara terpadu untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>21</sup>

Dengan kata lain pendidikan sebagai satu kegiatan fundamental manusia benar-benar memerlukan upaya pengelolaan terencana, terarah, terorganisir dan terpadu. Hal itu penting dilakukan karena pendidikan merupakan kegiatan yang berorientasi masa depan (*future oriented*) dan menyangkut pembinaan potensi manusia baik secara pribadi maupun masyarakat dan bangsa yang berlangsung sepanjang hayat. Atas dasar itu, pengelolaan organisasi pendidikan tidak boleh serampangan karena kehadiran organisasi pendidikan merupakan tuntutan modernisasi dan kemajuan sains dan teknologi untuk mengoptimalkan pembinaan potensi pribadi sesuai karakter budaya bangsa. Kelangsungan hidup (*survival*) bangsa Indonesia sangat tergantung pada keberhasilan pelaksanaan pendidikan di dalam keluarga dan luar sekolah.

Setiap organisasi merupakan wadah bagi berlangsungnya aktivitas manajerial dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berbagai perusahaan yang telah berkembang pesat hanya dengan berfungsinya manajemen secara baik. Industri, perbankan dan pesantren juga memerlukan manajemen yang efektif. Menurut Pattah<sup>22</sup> di dalam organisasi pendidikan ditemukan sumber daya yang besar yaitu sumber daya manusia, sarana dan prasarana, biaya, teknologi dan informasi. Sebagai penanggung jawab organisasi pendidikan, para manajer (kepala sekolah) adalah orang yang bertanggung jawab membuat perencanaan, mengambil keputusan, menyusun anggaran pembiayaan, menggerakkan, mengatur, memotivasi dan mengarahkan personil, menyusun standar hasil, membagi tugas, mengkomunikasikan program dan kebijakan, menyusun prosedur kerja, dan mengawasi semua kegiatan pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang bermutu. Seluruh sumberdaya organisasi pendidikan dikerahkan dan diarahkan secara optimal oleh para manajer sistem organisasi pendidikan

---

<sup>21</sup> AKA Kamarulzaman dan M. Dahlan Y. Barry, *Kamus Ilmiah Serapan, Cet 1* (Yogyakarta: Absolut, 2005), h. 4.

<sup>22</sup> Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: CV Rosda Karya, 2000), h. 13.

untuk mencapai tujuan pendidikan nasional adalah kegiatan manajemen. Johnson, dkk seperti yang dikutip Syafaruddin berpendapat manajemen adalah proses di mana sumber daya yang tidak berhubungan dipadukan ke dalam suatu sistem terpadu untuk mencapai tujuan.<sup>23</sup> Karena itu seorang manajer pendidikan akan memperoleh suatu tindakan melalui pekerjaan orang lain dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan dari sistem organisasi pendidikan. Para manajer pendidikan mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dan pekerjaan dari sejumlah orang yang terlibat dalam proses manajerial pendidikan secara professional. Untuk itu setiap pengelola pendidikan harus menyadari bahwa keterampilan manajerial sangat penting artinya dalam memajukan sekolah terutama meningkatkan produktivitas pendidikan.

Sebagai sebuah organisasi, keberadaan sistem kepesantrenan memiliki tujuan tersendiri yang terkait dengan pembinaan potensi manusia dan jelas berbeda dengan organisasi bisnis lainnya yang memproduksi barang-barang atau hasil industri. Demikian pula birokrasi pendidikan merupakan pelayanan jasa yang lebih banyak mengandalkan hubungan antara manusia (*human relation*) dari pada pemanfaatan sumber daya fisik atau mesin untuk memproduksi suatu barang. Disamping itu, keberhasilan/pruduktifitas pendidikan sangat ditentukan oleh profesionalisme para manajer dan pendidik dalam mengelola pesantren dan aktifitas belajar mengajar di dalam kelas sebagai oprasionalisasi pendidikan. Itu artinya, kedudukan pesantren sebagai roganisasi jasa kemanusiaan (memanusiakan manusia) perlu megutamakan manajemen yang berorientasi hubungan manusia (kepuasan kerja) agar fungsi pemberdayaan individu dan masyarakat benar-benar dicapai melalui sekolah, madrasah, pesantren dan PTAI secara efektif.

Untuk itu diperlukan sikap pro aktif dan progresif para pengelola pendidikan agar mau menerapkan prinsip-prinsip dan teori-teori manajemen modern dalam aktifitas pengelolaan pendidikan yang dilaksanakan di setiap

---

<sup>23</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 120.



sekolah agama, madrasah, pesantren dan PTAI sebagai salah satu ciri profesionalismenya. Salisburry<sup>24</sup> berpendapat bahwa semua orang yang berkerja dalam pendidikan harus menyadari bahwa perubahan sekolah adalah tuntutan yang rumit. Setiap waktu diperlukan inisiatif yang di gaungkan sebagai pengaruh dan konsekwensi dari berbagai kekuatan yang ada dalam organisasi dan ada yang bersikap optimis untuk menerima secara sistematis usaha-usaha perubahan pendidikan.

Secara sederhana manajemen pendidikan merupakan proses manajemen dalam melaksanakan tugas pendidikan dengan mendayagunakan segala sumber secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif. Namun dengan demikian untuk mendapatkan pengertian yang lebih komperhenship, diperlukan pemahaman tentang pengertian, proses dan substansi pendidikan.

*Dictionary of Education* mendefiniskan pendidikan sebagai (1) proses seseorang mengembanagkan kemampuan, sikap dan tingkah laku dalam masyarakat; (2) proses sosial yang menyediakan lingkungan yang terpilih dan terkontrol untuk mengembangkan kemampuan sosial dan individual secara optimal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan usaha yang diciptakan lingkungan secara sengaja dan bertujuan untuk mendidik, melatih dan membimbing seseorang agar dapat mengembangkan kemampuan individu dan sosial.

Dalam undang-undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003 dinyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk menciptakan suasana belajar agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, sikap sosial. Dan keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.<sup>25</sup>

Manajemen pendidikan adalah suatu penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian,

---

<sup>24</sup> Salisbury, *Five technologies Educational Change* (New Jersew: Educational Technology Publications Engle Wood Cliffs, 1993), h, 39.

<sup>25</sup> Anwar Arifin, *Memahami Paradigma Baru Pendidikan Nasional Dalam Undang-undang Sisdiknas* (Departemen Agama RI Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 4.

penyusunan staf, pengkoordinasian dan penilaian secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas.

Yang dimaksud dengan lingkungan pendidikan adalah suatu upaya yang diciptakan untuk membantu kepribadian individu tumbuh dan berkembang serta bermanfaat bagi kehidupan.

Menurut Douglas, sebagaimana yang dikutip oleh Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI,<sup>26</sup> merumuskan prinsip-prinsip manajemen pendidikan sebagai berikut .

1. Memprioritaskan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja.
2. Mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab.
3. Memberikan tanggung jawab pada persoil hendaknya sesuai dengan sifat-sifat dan kemampuannya .
4. Mengenal secara baik faktor-faktor psikologis manusia.
5. Relatifitas nilai-nilai.

Prinsip di atas memiliki esensi bahwa manajemen dalam ilmu dan praktiknya harus memperhatikan tujuan, orang-orang, tugas-tugas, dan nilai-nilai. Hal ini hampir selaras dengan apa yang dikemukakan Fattah yang mengklasifikasikan prinsip manajemen kedalam tiga ranah yaitu: Prinsip manajemen berdasarkan sasaran; bahwa tujuan adalah sangat esensial bagi organisasi. Hendaknya organisasi merumuskan tujuan dengan tepat sesuai dengan arah organisasi, tuntutan zaman dan nilai-nilai yang berlaku. Tujuan suatu organisasi dapat dijabarkan dalam bentuk visi, misi dan sasaran-sasaran. ketiga bentuk tujuan itu harus dirumuskan dalam satu kekuatan tim yang memiliki komitmen terhadap kemajuan dan masa depan organisasi. Prinsip manajemen berdasarkan sasaran sudah dikembangkan menjadi suatu teknik manajemen yaitu MBO (*management by objective*) yang pertama digagas oleh Drucker (1994) sebagai suatu pendekatan dalam perencanaan. Penerapan pada manajemen pendidikan adalah bahwa kepala Dinas memimpin tim yang

---

<sup>26</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 90.

beranggotakan unsur pejabat dan fungsional Dinas, dan lebih baik terdapat stakeholders untuk merumuskan visi, misi dan objective Dinas Pendidikan.

Pada tingkat sekolah, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, TU, komite sekolah, dan stakeholders duduk bersama membahas rencana strategis sekolah dengan mengembangkan tujuh langkah MBO yaitu:

1. Menentukan hasil akhir apa yang ingin dicapai sekolah.
2. Menganalisis apakah hasil itu berkaitan dengan tujuan sekolah.
3. Berunding menetapkan sasaran-sasaran yang dibutuhkan.
4. Menetapkan kegiatan apa yang tepat untuk mencapai sasaran.
5. Menyusun tugas-tugas untuk mempermudah mencapai sasaran.
6. Menentukan batas-batas pekerjaan dan jenis pengarahan yang akan dipergunakan oleh atasan.
7. Lakukan monitoring dan buat laporan.

Prinsip manajemen berdasarkan orang; keberadaan orang sangat penting dalam organisasi. Orang adalah penggerak organisasi yang perlu diperhatikan secara manusiawi kebutuhannya, tuntutannya, keinginannya, aspirasinya, perkembangannya, dan juga keluhan-keluhannya.

Manajemen pendidikan berdasarkan orang adalah suatu aktivitas manajemen yang diarahkan pada pengembangan sumber daya manusia. Manajer percaya bahwa perubahan organisasi dimulai dari perubahan perilaku yang kan berpengaruh terhadap perubahan sistem, struktur, teknologi, strategi, dan tujuan organisasi. Aplikasi prinsip ini adalah memberikan peluang yang besar kepada staf untuk meningkatkan kemampuan melalui pelatihan-penataran atau studi lanjut. Disamping itu, manajer melaksanakan pelayanan manajerial berdasarkan kemampuan yang disesuaikan dengan kematangan staf.

Pesantren sebagai organisasi yang menyediakan sebuah pelayanan jasa pembinaan sumberdaya manusia dari pada produk yang dihasilkan, harus secara terus menerus menggali dan memunculkan mutunya. Pada saat yang sama, para pendidik harus mampu menjaga terhadap pengembangan aturan-aturan dan metode-metode dalam pembelajaran, karena jika tidak maka yang muncul ke permukaan bisa menambah lemahnya suatu lingkungan pendidikan.

Pesantren memiliki beraneka macam bentuk dan susunan-susunan, berdasarkan ukuran, sejarah, dan tingkatannya. Oleh karena itu para pengajar, staf dan juga pimpinan berusaha untuk menonjolkan kemajuan-kemajuan yang akan dicapai.

Pesantren adalah organisasi formal yang menangani pembinaan sumber daya manusia sejak dulu. Karena itu, perlu mengubah kinerja organisasi pesantren menjadi lebih efektif.

Pendidikan dianggap sebagai suatu investasi yang berharga dalam bentuk peningkatan kualitas sumber daya insani untuk pembangunan suatu bangsa. Sering kali kebesaran suatu bangsa diukur dari sejauhmana masyarakatnya mengenyam pendidikan. Semakin tinggi pendidikan yang dimiliki oleh suatu masyarakat, maka semakin majulah bangsa tersebut. Kualitas pendidikan tidak saja dilihat dari kemegahan fasilitas pendidikan yang dimiliki, tetapi sejauh mana *out put* (lulusan) suatu pendidikan dapat membangun sebagai manusia yang paripurna sebagaimana tahapan pendidikan tersebut.

Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia dilakukan dalam tiga jalur, yaitu pendidikan formal, pendidikan non-formal, dan pendidikan informal. Hal ini sebagaimana disuratkan dalam undang-undang nomor. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal I ayat 10, 11, 12 dan 13: “(10) satuan pendidikan adalah kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada jalur formal, non formal, dan informal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan. (11) pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. (12) pendidikan non formal adalah jalur pendidikan diluar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. (13) pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan”.

Penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan secara terstruktur (dalam arti memiliki kurikulum dan sistem pengelolaan yang sistematis) adalah pendidikan yang diselenggarakan pada jalur formal dan non formal. Jalur formal ini sering disebut sebagai pendidikan persekolahan.

Pada hakikatnya pendidikan yang menyumbang terhadap pembangunan bangsa adalah pendidikan pada tiga jalur tersebut. Ketiga jalur tersebut merupakan trilogi pendidikan yang secara sinergis membangun bangsa melalui pembangunan sumber daya insani dari tidak tahu menjadi tahu, dari tahu menjadi terampil, dan dari terampil menjadi ahli. Sumbangan pendidikan terhadap pembangunan bangsa itu bukan hanya sekedar penyelenggaraan pendidikan, tetapi pendidikan yang bermutu, baik dari sisi *in put*, proses, *out put*, maupun *out come*. *In put* pendidikan yang bermutu adalah guru-guru yang bermutu, peserta didik yang bermutu, kurikulum yang bermutu, fasilitas yang bermutu, dan berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu adalah proses pembelajaran yang bermutu. *Out put* pendidikan yang bermutu adalah lulusan yang memiliki kompetensi yang diisyaratkan. Dan *out come* pendidikan yang bermutu adalah lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi atau terserap pada dunia usaha atau dunia industri.

Pesantren sebagai salah satu institusi pendidikan merupakan lembaga yang berfungsi sebagai “*agen of change*”, tugas untuk membangun peserta didik agar sanggup memecahkan masalah nasional (internal) dan memenangkan persaingan internasional (eksternal). Penyelenggaraan sekolah harus diorientasikan pada pembentukan manusia yang kopten dan beradab.

Manajemen peningkatan mutu pendidikan dalam bab ini merupakan sebuah kajian mengenai bagaimana sebuah lembaga pendidikan (pesantren) harus dikelola secara efektif, efisien, dan berkeadilan untuk mewujudkan mutu pendidikan (pesantren) sebagaimana yang diharapkan.

Berdasarkan beberapa kajian dan pendapat di atas bahwa pencapaian peningkatan prestasi belajar siswa oleh suatu lembaga pendidikan (pesantren) apabila telah terencana, terorganisir, terkendali dan terkontrol, dan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi belajar siswa, baik faktor kematangan, kecerdasan, faktor latihan, faktor keluarga, faktor alat, ataupun faktor motivasi, baik dari dalam dirinya maupun lingkungan.

