REPOSITORI IAIN KUDUS

BAB II
KAJIAN TEORI

A. Teori Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Secara umum aktivitas manajemen dalam organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen sendiri adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan, sedangkan organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, sekolah dana juga lainnya.[1]

Manajemen dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, diartikan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.[2] Setiap ahli memberikan pandangan yang berbeda tentang batasan manajemen, karena itu tidak mudah memberikan arti *universal* yang dapat diterima semua orang. Namun demikian dari pikiran-pikiran semua ahli tentang definisi manajemen kebanyakan menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses tertentu yang menggunakan kemampuan atau keahlian untuk mencapai suatu tujuan yang didalam pelaksanaannya dapat mengikuti alur keilmuan secara ilmiah dan dapat pula menonjolkan kekhasan atau gaya manajer dalam mendayagunakan kemampuan orang lain.[3] Istilah manajemen sudah popular dalam kehidupan organisasi. Dalam makna yang sederhana "*Manajemen*" diartikan sebagai pengelolaan. Suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam

[1] Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam,* (Jakarta: Ciputat Press, 2005). 41.

[2] Lukman Ali, dkk., *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Cet II* , (Jakarta: Balai Pustaka, 1997). 623.

[3] Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Al-Fabeta, 2009). 86.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

mencapai tujuan yang diinginkan dipahami sebagai manajemen.[4]

Adapun manajemen menurut para tokoh adalah sebagai berikut: Menurut Federick Winslow Taylor: Manajemen adalah Suatu percobaan yang sungguh-sungguh untuk menghadapi setiap persoalan yang timbul dalam pimpinan perusahaan (dan organisasi lain) atau setiap system kerjasama manusia dengan sikap dan jiwa seorang sarjana dan dengan menggunakan alat-alat perumusan.[5]

Lyndak F. Urwick : Manajemen adalah Forecasting (meramalkan), Planning Organizing (perencanaan Pengorganisiran), Commanding (memerintahklan), Coordinating (pengkoordinasian) dan Controlling (pengontrolan) Menurut R. Terry : Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri Dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.[6]

Menurut James A.F. Stoner: Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan sumua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya

Daft (2003:4) sebagai berikut: *"Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning organizing leading and controlling organizational resources"*. Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dgn cara

[4] Syafaruddin & Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif,(* Medan: Perdana Publishing, 2011). 16.

[5] Husain dan Happy Fitria, *Manajemen Kepemimpnan Dalam Lembaga Pendidikan*, Journal, Vol 4 No 1, 2019. 45

[6] Husain dan Happy Fitria, *Manajemen Kepemimpnan Dalam Lembaga Pendidikan*. 44

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

yangg efektif dan efisien lewat perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan sumberdaya organisasi.

Lewis dkk. mendefinisikan manajemen sebagai: *"the process of administering and coordinating resources effectively and efficiently in an effort to achieve the goals of the organization."* Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan proses mengelola dan mengkoordinasi sumber daya-sumber daya secara efektif dan efisien sebagai usaha utk mencapai tujuan organisasi.[7]

Plunket dkk mendefinisikan manajemen sebagai: *"One or more managers individually and collectively setting and achieving goals by exercising related functions (planning organizing staffing leading and controlling)and coordinating various resources (information materials money and people)".* Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakansatu atau lbh manajer yamg secara individu maupun bersama-sama menyusun dan mencapai tujuan organisasi dgn melakukan fungsi-fungsi terkait (perencanaan pengorgnisasian penyusunan staf pengarahan dan pengawasan) dan mengkoordinasi berbagai sumber daya (informasi material uang dan orang).

Dalam istilah manajemen terdapat tiga pandangan berbeda, pertama: Mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi), kedua: Melihat manajemen lebih luas dari administrasi, dan yang ketiga: Pandangan yang beranggapan bahwa manajemen identic dengan administrasi.[8] Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan yang digunakan adalah berdasarkan pengalaman manajer. Manajemen sebagai suatu system yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk

[7] Husain dan Happy Fitria, *Manajemen Kepemimpnan Dalam Lembaga Pendidikan*. 45

[8] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Cet I*, (Bandung: PT. remaja Rasindo, 2002). 19.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

memenuhi kebutuhan. Dengan demikian maka manajemen merupakan suatu proses untuk 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*).[9]

Mengenai definisi tentang manajemen, ada bermacam-macam definisi dan tergantung dari sudut pandang, keyakinan, dan komprehensip dari para pendefinisi, diantaranya: kekuatan menjalankan sebuah perusahaan dan bertanggung jawab atas kesuksesan atau kegagalannya. Ada pula pihak lain yang berpendapat bahwa, manajemen adalah tindakan memeikirkan 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.[10]

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. Sementara Thoha, berpendapat bahwa manajemen diartikan sebagai "suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang lain".[11] Sedangkan menurut Terry, menyatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun

[9] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan, Cet I* , (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1999). 1

[10] Winardi, *Asas-asas Manajemen, Cet III*, (Bandung: Alumni, 1993). 4

[11] Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Cet II*, (Jakarta: Raja Geafindo Persada, 1995). 8.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan.[12]

Stoner sebagaimana dikutip oleh Handoko, menyebutkan bahwa "manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.[13]

Johnson, sebagaimana dikutip oleh Pidarta mengemukakan bahwa manajemen adalah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyalesaikan suatu tujuan.[14]

Menurut Handoko, manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsifungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling).[15]

Dalam prespektif lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ada tiga titik fokus yntuk mengartikan manajemen, yaitu:

a. Manajemen sebagia suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal bakal manajemen sebagai suatu profesi. Manajemen sebagai suati ilmu menekankan perhatian pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang

[12] Pandji Anoraga, *Manajemen Berbasis sekolah, Cet I, (* Jakarta: Rineka Cipta, 1997). 109.

[13] Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta; Liberty, 1998).

[14] Abdul Choliq, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta; Mitra Cendekia, 2011). 2

[15] Abdul Choliq, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta; Mitra Cendekia, 2011). 3

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

diklarifikasikan menjadi kemampuan/ keterampilan teknikal, manusiawi dan konseptual.

b. Manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktifitas manajemen.
c. Manajemen sebagai seni tercermin dari perbuatan gaya (*Style*) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.[16]

Maka dapat kita simpulkan bahwa untuk mencapai suatu tujuan Bersama, kehadiran dari manajemen pada suatu organisasi atau lembaga adalah sesuatu yang sangat penting. Sebab dilakukannya manajemen agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat dan lengkap sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas dan efisien.

Manajemen juga merupakan usaha yang dilakukan bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanakan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pelaksanaan (*Actuating*), dan pelaksanaan (*Controlling*). Manajemen merupakan sebuah kegiatan; pelaksanaannya disebut *Manajing* dan orang yang melaksanakannya disebut *Manajer*. Manajemen sangat dibutuhkan setidaknya untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas.

2. Unsur-Unsur Manajemen

Ada beberapa unsur dalam manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi seorang manajer selalu membutuhkan sarana dalam manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat Manullang tentang unsur manajemen tersebut yaitu terdiri dari: manusia, material, mesin, metode, money, dan markets. Setiap unsur memliki penjelasan dan peranan

[16] TIM Dosen Administrasi Pendidikan UI, 86.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

tersendiri bagi suatu manajemen agar bisa mengetahui bahwa manajemen memiliki unsur-unsur perlu dimanfaatkan oleh unsur-unsur manajemen tersebut.[17] Dibawah ini akan dijelaskan mengenai unsur-unsur manajemen sebagai berikut.

a. Manusia (*Man*)

Bagian terpenting atau sarana utama dari setiap unsur manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh individu-individu tersendiri atau manusianya. Man atau manusia ataupun juga sering disebut dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan factor yang sangat penting dan menentukan. Manusia yang merancang tujuan, menerapkan tujuan dan manusia jugalah yang nantinya akan menjalankan proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Sudah jelas bukan, bahwa tanpa adanya manusia maka tidak akan pernah ada proses kerja karena manusia pada dasarnya adalah mahluk kerja.

b. Material (*Material*)

Dalam menjalankan suatu kegiatan, manusia pasti menggunakan sebuah material atau bahan-bahan. Oleh karena itu, material juga disebut sebagai alat atau sarana manajemen dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

c. Mesin (*Machine*)

Dalam era sekarang, sudah tidak bisa dipungkiri bahwa kemajuan teknologi. Maka mesin teknologi sangat berperan dalam berjalannya sebuah manajemen.

d. Metode (*Method*)

Dalam menjalankan suatu kegiatan secara guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan kepada berbagai alternative metode cara menjalankan pekerjaan tersebut sehingga cara yang dilakukannya

[17] Agustini, *Pengelolaan dan Unsur-unsur manajemen*, (Jakarta: Cipta Pustaka, 2013). 61.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.

e. Uang (*Money*)

Kelancaran suatu kegiatan yang sudah ditentukan, juga tidak bisa terlepas dengan adanya pengelolaan keuangan. Karena suatu kegiatan pasti membutuhkan dana.

f. Pasar (*Markets*)

Pasar atau market adalah sasaran dari pada manajemen yang sudah ditentukan. Dan hasil dari manajemen bisa dikatakan baik atau buruk, dilihat dari hasil sasaran yang ingin dicapai.

Dari beberapa unsur-unsur manajemen yang sudah dijelaskan di atas dapat disimpulkan, bahwa manusia adalah unsur yang paling penting untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti dari sudut pandang, proses, perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, dan pengawasan hanya dapat dilakukan oleh manusia ataupun juga sering disebut dengan istilah sumber daya manusia.

3. Fungsi Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno ménagement, yang artinya seni melaksanakan dan mengatur. Menurut Mary Parker Follet, manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.[18]

Menurut Ricky W. Griffin : sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efesien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

[18] Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 22-23

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu :

a. Manajemen sebagai suatu proses
b. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen
c. Manajemen sebagai suatu seni (*Art*) dan sebagai ilmu pengetahuan (*Science*).

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Terdapat beberapa fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para pakar. Fungsi-fungsi manajemen menurut beberapa para pakar adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan mengikuti suatu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya.

Pendapat lain bahwa fungsi Manajemen ialah berbagai jenis tugas atau kegiatan manajemen yang mempunyai peranan khas dan bersifat saling menunjang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Fungsi Manajemen Menurut The Liang Gie. Dalam melakukan pekerjaannya, menurut The Liang Gie (1983), para Manajer biasanya melakukan 6 (enam) pola perbuatan:[19]

a. Perencanaan atau Planning yaitu Menggambarkan di muka, hal-hal yang harus dikerjakan dan cara mengerjakannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.
b. Pembuatan Keputusan atau *Decision Making* yaitu Melakukan pemilihan di antara pelbagai kemungkinan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan, pertentangan-pertentangan, dan keragu-raguan yang timbul dalam proses penyelenggaraan usaha kerjasama itu.
c. Pembimbingan atau *Directing* yaitu Memerintah, menugaskan, memberi arah, dan menuntun bawahan

[19] Trisnawati Sule. Ernie. *Pengantar Manajemen*, (Kencana: Jakarta). 8

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

d. Pengkoordinasian atau *Coordinating* Yaitu Menghubungkan, menyatupadukan, dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya sehingga semuanya berlangsung secara tertib dan seirama menuju arah tercapainya tujuan tanpa terjadi kekacauan, percekcokan, kekembaran, atau kekosongan kerja.
e. Pengendalian atau *Controlling* yaitu Memeriksa, mencocokkan, dan mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan hasil yang dikehendaki.
f. Penyempurnaan atau *Improving* yaitu Memperbaiki kekurangan-kekurangan dan ketidaktepatan-ketidaktepatan yang timbul pada struktur organisasi dan tata kerja sewaktu berlangsungnya proses penyelenggaraan usaha kerja sama itu. Di dalam pelaksanaannya, perlu pimpinan yang tegas sebagaimana telah diterangkan. Tanpa pimpinan yang tegas, pembangunan tak akan berjalan dengan lancar.

Sifat dasar manajemen adalah sangat beragam, karena mencakup banyak dimensi aktivitas dan Lembaga. Manajemen berhubungan dengan semua aktifitas organisasi dan dilaksanakan pada semua level organisasi. Karena itu manajemen bukan merupakan sesuatu yang terpisah atau pengurangan fungsi suatu organisasi tidak hanya memiliki mengelola satu bidang tetapi juga sangat luas sebagai contoh: bidang produksi, pemasaran, keuangan, atau personil. Dalam hal ini manajemen suatu proses umum terhadap semua fungsi lain yang dilaksanakan dalam organisasi. Tegasnya manajemen adalah suatu perpaduan aktifitas.[20]

Aktifitas 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

[20] Syarifuddin & Nurmawati, *Pengelolaan* 51

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi,[21] adapun fungsi-fungsi manajemen dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planning*)

1) Pengertian perencanaan

Perencanaan adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang akan dikerjakan dimana yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. Menurut Anderson, ia mengatakan bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan di masa mendatang.[22]

Perencanaan selalu terikat dengan masa depan dan masa depan selalu tidak pasti, karena banyak factor yang berubah sangat cepat. Tanpa perencanaan, sekolah atau Lembaga Pendidikan akan kehilangan kesempatan dan tidak dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang akan dicapai, dan bagaimana untuk mencapainya. Oleh karena itu rencana harus dibuat agar semua tindakan terarah dan terfokus pada tujuan yang hendak dicapai.[23]

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

[21] Syafaruddin, *Manajemen* 60.

[22] Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2008). 13.

[23] Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen*13

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.[24] 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. Prosedur itu dapat berupa pengaturan sumber daya dan penetapan teknik/metode.

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.

Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang

[24] Syafaruddin, *Manajemen*61.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.[25] 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.

2) Sumber-sumber perencanaan

Perencanaan dibuat harus berdasarkan beberapa sumber antara lain:

a) 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.

b) Hasil pengawasan, yaitu suatu perencanaan akan dibuat atas dasar faktafakta 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.

c) Kebutuhan masa depan, yaitu suatu perencanaan sengaja dibuat untuk mempersiapkan masa depan yang baik ataupun untuk mencegah hambatanhambatan dari rintangan-rintangan guna mengatasi persoalan-persoalan yang akan timbul.

d) 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.

[25] Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992). 50.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

e) Prakarsa dari dalam, yaitu suatu planning yang dibuat akibat inisiatif atau usul-usul dari bawahan dari suatu kegiatan kerja sama, untuk mencapai suatu tujuan.

f) Prakarsa dari luar, yaitu suatu rencana yang dibuat akibat dari saran-saran ataupun kritik-kritik dari orang-orang di luar organisasi.[26]

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sumber perencanaan adalah hasil yang dibuat atas dasar fakta-fakta maupun data-data dari pada hasil pengawasan suatu kegiatan kerja, yang sengaja dibuat untuk mempersiapkan masa depan yang baik ataupun untuk mencegah hambatan-hambatan dari rintangan-rintangan guna mengatasi persoalan-persoalan yang akan timbul.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

1) Pengertian 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 22 wadah dimana kegiatan-kegiatan itu dilaksanakan, namun juga aturan main yang harus ditaati oleh setiap orang dalam organisasi.[27] 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

[26] Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen*15.
[27] Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan* 16.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

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

Menurut Terry sebagaimana ditulis oleh Ulbert Silalahi, adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya.[28] Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapat perhatian dari Kepala Madrasah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab 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 mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa yang melapor; (5) di mana keputusan itu harus diambil.[29]

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. Mengorganisasikan berarti ; (1) menentukan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai

[28] Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi* (Bandung: Sinar Baru, 2002). 135.

[29] Robbin,S.P. *Prilaku Organisasi, Jilid I Terj. Tim Indek* (Jakarta: PT Indek Gramedia, 2003). 5.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

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.[30]

Mengorganisasikan sangat penting dalam manajemen karena membuat posisi orang jelas dalam struktur dan pekerjaannya dan melalui pemilihan, pengalokasian dan pendistribusian kerja yang professional, 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.

2) Unsur-unsur pengorganisasian

Menurut Kontz sebagaimana dikutif oleh Triyo, organisasi adalah pembinaan hubungan, wewenang, dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktur, baik secara vertikal maupun secara horizontal diantara posisi-posisi yang telah diserahi tugas-tugas

[30] Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen* 94.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.[31]

Unsur-unsur organisasi tersebut meliputi:

a) Manusia, unsur yang bekerjasama; ada pimpinan dan ada yang dipimpin.
b) Sasaran, yakni tujuan yang hendak dicapai.
c) Tempat, kedudukan dimana manusia memainkan peran, wewenang dan tugasnya.
d) Pekerjaan dan wewenang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
e) Teknologi, yaitu berupa hubungan antara manusia yang satu dengan yang lainnya sehingga tercipta organisasi.
f) Lingkungan, yakni adanya lingkungan yang saling mempengaruhi

3) Prinsip-prinsip pengorganisasian

Prinsip-prinsip pengorganisasian adalah kebenaran-kebenaran yang menjadi pegangan atau pedoman dalam melakukan tindakan pengorganisasian. Hal ini perlu dilakukan agar kesalahan-kesalahan dapat di minimalisasi dan juga agar kesalahan yang dilakukan pada masa lampau tidak terulang lagi.

Menurut Siagian sebagaimana yang dikutip oleh Marno, ia menyebutkan bahwa ada lima belas prinsip-prinsip organisasi, yakni;

a) Kejelasan tujuan yang ingin dicapai,
b) Pemahaman tujuan oleh para anggota organisasi,
c) Penerimaan tujuan oleh para anggota organisasi,
d) Adanya kesatuan arah,
e) Kesatuan perintah,
f) Adanya fungsionalisasi,

[31] Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan* 18.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

g) Delenisasi berbagai tugas,
h) Keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab,
i) Adanya pembagian tugas,
j) Kesederhanaan struktur,
k) Adanya pola dasar organisasi yang relatif permanen,
l) Adanya pola pendelegasian wewenang,
m) Rentang pengawasan,
n) Jaminan pekerjaan,
o) Keseimbangan antara jasa dan imbalan.[32]

Kesimpulannya bahwa organisasi merupakan sarana bagi kerja sama yang efektif dan efisien. Hubungan keorganisasian akan berlangsung dengan baik jika didasarkan atas prinsip *scalar*, prinsip delegasi, prinsip kemutlakan tanggungjawab, prinsip kesatuan perintah, dan juga prinsip tingkatan otoritas.

c. Pelaksanaan (*actuating)*

1) Pengetian pelaksanaan

Pelaksanaan 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 di atas memberikan kejelasan bahwa penggerakan adalah kegiatan untuk mengarahkan orang lain agar suka dan dapat bekerja dalam upaya mencapai tujuan. Pada pengertian di atas terdapat penekanan tentang keharusan cara yang tepat digunakan untuk menggerakan, yaitu dengan cara memotivasi atau memberi motif-motif bekerja kepada bawahannya agar mau dan senang melakukan segala aktivitas dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

[32] Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan*. 18.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

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 mengsingkronisasikan 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.[33]

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

d. Pengawasan (*controlling*)
   1) Pengertian pengawasan

      Pengawasan 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 pengawasan, pimpinan tidak dapat melihat

[33] Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan*. 21.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

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.[34]

Secara etimologis, *"controlling"* lazimnya diterjemahkan dengan "pengendalian". Geprge R. Terry merumuskan pengawasan (*controlling*) sebagai suatu usaha untuk meneliti kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. pengawasan berorientasi pada objek yang dituju dan merupakan alat untuk menyuruh orang-orang bekerja menuju sasaran yang ingin dicapai.[35]

Pengawasan atau pengendalian 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 pengawasan 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.

2) Unsur-unsur pengawasan

Bertolak dari uraian di atas, menurut Marno dan Triyo, ada beberapa unsur yang perlu diketahui dalam proses pengawasan ini antara lain:

a) Adanya proses dalam menetapkan pekerjaan yang telah dan akan dikerjakan.

[34] Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan*. 24.

[35] Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* 24.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

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. Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Proses pengawasan 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.[36]

Dengan demikian, pengawasan dapat dilakukan melalui tahap-tahap yang telah ditentukan berdasarkan perencanaan yang telah disusun. Seorang manajer dapat melakukan fungsi pengawasan dengan baik, jika mengetahui secara jelas proses pengawasan tersebut secara jelas. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang akan dicapai, yaitu standar apa yang sedang dilakukan berupa; pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana memerlukan perbaikan-perbaikan sehingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

[36] Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* 27.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

B. Hakekat Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Kata Kepala Madrasah berasal dari dua kata yaitu, kepala dan madrasah. Kata kepala dapat diartikan "ketua" atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga pendidikan dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana Kepala Madrasah dapat didefinisikan sebagai "seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala Madrasah sebagai agen perubahan dalam sekolah mempunyai peranan aktif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, Kepala Madrasah harus mempunyai kemampuan leadership yang baik. Kepala Madrasah yang baik adalah Kepala Madrasah yang mampu dan dapat mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala Madrasah hendaknya mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen sekolah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Didalam ajaran Islam sendiri juga banyak ayat dan hadist-hadist baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. Di antaranya seperti yang dijelaskan dalam Surat Al-An'am ayat 165 yang menjelaskan bahwa hakikat diutusnya para rosul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya. Tidak satupun umat yang eksis kecuali Allah mengutus orang yang mengoreksi akidah dan meluruskan penyimpangan para individu umat tersebut.

Kepala Madrasah sebagai pendidik juga harus memperhatikan dua permasalahan pokok, yaitu pertama adalah sasarannya, dan yang kedua adalah cara dalam melaksanakan perannya sebagai pendidik. Ada tiga kelompok yang menjadi sasaran dari Kepala Madrasah

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

dalam melaksanakan tugas mendidiknya, yaitu pertama adalah peserta didik atau murid, yang kedua adalah pegawai administrasi, dan yang ketiga adalah guruguru. Ketiga kelompok ini menjadi sasaran dalam pendidikan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah. Ketiga kelompok tersebut antara kelompok yang satu dengan kelompok yang lainnya memiliki perbedaan-perbedaan yang sangat prinsip, yang secara umum dapat dicermati dalam berbagai gejala dan perilaku yang ditunjukannya seperti misalnya dalam tingkat kematangannya, latar belakang sosial yang berbeda, motivasi yang berbeda, tingkat kesadaran dalam bertanggungjawab, dan lain sebagainya.[37]

Makna hakiki kepemimppinan dalam Islma adalah untuk mewujudkan khalifah dimuka bumi, demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Perintah Allah demikian jelas dalam Surat Al-Baqarah ayat 30

Dalam pandangan dan pendapat diatas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang disengaja deijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas serta hubungan dala kelompok, organisasi atau lembaga pendidikan.

Kepala Madrasah atau yang lebih popular sekarang disebut sebagai guru yang mendapat tugas tambahan sebagai Kepala Madrasah. Bukanlah mereka yang kebetulan direkrut untuk menduduki posisi itu, dengan kinerja yang serba kaku dan tidak bisa berkembang., mereka diharapkan dapat menjadi sosok pribadi yang tangguh, handal dalam rangka pencapaian tujuan organisasi sekolah.

Dari beberapa penjelasan diatas kita bisa menggaris bawahi bahwasanya posisi Kepala Madrasah akan menentukan arah suatu lembaga. Kepala Madrasah merupakan pengatur dari program yang ada di sekolah. Oleh karena itu Kepala Madrasah diharapkan menjadi

[37] Nurilatul Rahmah Yahdiyani, dkk, Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Peserta didik di SDN Martapuro 2 Kabupaten Pasuruan, Volume 2 Nomor 1 (2020).

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

semangat kerja guru, serta kultur sekolah dalam peningkatan mutu belajar siswa.

Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan Kepala Madrasah. Kepala Madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan Kepala Madrasah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Studi keberhasilan Kepala Madrasah menunjukkan bahwa Kepala Madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa "keberhasilan sekolah adalah keberhasilan Kepala Madrasah" beberapa diantara Kepala Madrasah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staff dan para siswa, Kepala Madrasah adalah mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka.

2. Ciri-Ciri Kepala Madrasah

Secara umum terdapat empat indicator pokok yang dapat dijadikan acuan cirri-ciri Kepala Madrasah, yaitu: a) sifat dan ketrampilan kepemimpinan, b) kemampuan pemecahan masalah, c) ketrampilan social dan, d) pengetahuan dan kompetensi profesional.[38]

Sedangkan menurut Mulyana kriteria kepemimpinan kepala Madrasah yang efektif adalah sebagai berikut .

a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lancar dan produktif.
b. Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan merek secara efektif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan.

[38] Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: ELKAF, 2006). 152

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

d. Berhasil menerapkana prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di madrasah.
e. Mampu bekerja dengan tim manajemen madrasah.
f. Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.[39]

3. Syarat-Syarat Kepala Madrasah

Seorang Kepala Madrasah merupakan faktor penentu efektivitas sekolah oleh sebab itu seorang Kepala Madrasah hendaknya memiliki sifat-sifat dibawah ini antara lain:

a. Memiliki keinginan untuk memimpin dan kemauan untuk bertindak dengan keteguhan hati dan melakukan perundingan dalam situasi yang sulit.
b. Memiliki inisiatif dan upaya yang tinggi.
c. Berorientasi kepada tujuan dan memiliki rasa kejelasan yang tajam tentang tujuan intruksional dan organisasional.
d. Menyusun sendiri contoh-contoh yang baik secara sungguh-sungguh.
e. Menyadari keunikan guru dalam gaya, sikap, ketrampilan dan orientasi mereka serta mendukung gaya-gaya mengajar yang berbeda. Kepala madrasah yang efektif sanggup menggabungkan ketrampilan mengajar dengan penataan dan penguasaan mengajar.[40]

Di samping sifat-sifat Kepala Madrasah, tugas dan tanggung jawab Kepala Madrasah sangat besar, oleh sebab itu untuk menjadi Kepala Madrasah harus memenuhi syarat-syarat tertentu.

Adapun syarat tersebut antara lain:

a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

---

[39] Mulyasa E, *Manajemen berbasis sekolah konsep , strategi dan implementasi*, (Bandung PT Remaja Rosdakarya, 2003). 126

[40] Sulistyorini, *Menejemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta:Terras, 2009). 195

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat yang diperlukan bagi kepantingan pendidikan.
d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjan yang diperlukan bagi madrasah yang dipimpinnya.
e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.[41]

4. Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah

Soewadji Lazaruth menjelaskan 3 fungsi Kepala Madrasah, yaitu sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan. Kepala Madrasah berfungsi sebagai administrator pendidikan berarti untuk meningkatkan mutu sekolahnya, seorang Kepala Madrasah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolahnya misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan dan lain-lain yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan. Lalu jika Kepala Madrasah berfungsi sebagai supervisor pendidikan berarti usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara peningkatan mutu guru-guru dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat-rapat, observasi kelas, perpustakaan dan lain sebagainya. Dan Kepala Madrasah berfungsi sebagai pemimpin pendidikan berarti peningkatan mutu akan berjalan dengan baik apabila guru bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan Kepala Madrasah.[42]

Fungsi dan tanggung jawab Kepala Madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan akan menjadi efektif apabila mampu menjalankan proses

[41] M.Daryanto, *Administrasi Pendidikan* 92.
[42] Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Kanisus, 1994), 20.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

kepemimpinannya yang mendorong, mempengaruhi dan menggerakkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Inisiatif dan kreativitas Kepala Madrasah yang mengarahkan kepada kemajuan mendasar merupakan bagian integratif dari tugas dan tanggung jawab. Fungsi utamanya adalah menciptakan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien.

Aswarni Sudjud, Moh. Saleh dan Tatang M. Amirin dalam bukunya "Administrasi Pendidikan" menyebutkan bahwa fungsi Kepala Madrasah:

a. Perumusan Tujuan Kerja dan pembuat kebijaksanaan (*Policy*) sekolah.
b. Pengatur tata kerja (mengorganisasi) sekolah yang mencakup: a) mengatur pembagian tugas dan kewenangan, b) mengatur petugas pelaksana, c) menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi).
c. Pensupervisi kegiatan sekolah, meliputi: a) mengatur kelancaran kegiatan, b) mengarahkan pelaksanaan kegiatan, c) mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksanaan.[43]

Ada juga yang mengatakan bahwa tugas dan fungsi Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan adalah:

a. Perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaiannya.
b. Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi sekolah *(structuring)*,menetapkan staff *(staffing)* dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staff *(functionalizing)*.
c. Menggerakkan staff dalam arti memotivasi staff melalui internal marketing dan memberi contoh external marketing.

[43] H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan,Cet 3*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005). 81

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

d. Mengawasi dalam arti melakukan superfisi, mengendalikan dan membimbing semua staff dan warga sekolah.
e. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar peningkatan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem "solving" baik secara analisis sistematik maupun pemecahan masalah secara kreatif, dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.[44]

Disisi lain, Suetopo dan Suemanto menjelaskan Kepala Madrasah memiliki dua tanggung jawab ganda yaitu: (1) melaksanakan administrasi sekolah sehingga dapat tercipta situasi belajar yang baik. (2) melaksanakan supervisi pendidikan agar memperoleh peningkatan kegiatan mengajar guru dalam membimbing pertumbuhan peserta didik.[45]

Kegiatan yang menjadi tanggung jawab Kepala Madrasah antara lain sebagai berikut: Kegiatan mengatur proses belajar mengajar, kegiatan mengatur kesiswaan, kegiatan mengatur personalia, kegiatan mengatur peralatan pembelajaran, kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah, kegiatan mengatur keuangan, dan kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.[46]

Seorang Kepala Madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran sekolah secara teknis akademis saja, melainkan juga bertanggung jawab dengan kondisi dan situasinya serta hubungannya dengan masyarakat sekitarnya.

5. Peran Kepala Madrasah

Penelitian tentang harapan peranan Kepala Madrasah sangat penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya Kepala Madrasah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan,

[44] Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005).121
[45] Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* 195
[46] Agus maimun dan Agus zainulfitri, *Madrasah Unggulan* 196

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi school plant, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, Kepala Madrasah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Cara kerja Kepala Madrasah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan Kepala Madrasah di bidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan Kepala Madrasah.

Menurut Purwanto, bahwa seorang Kepala Madrasah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu : "Sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, menwakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah."[47]

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepamimpinan, kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh menuju tujuan yang akan dicapai. Adapun peran Kepala Madrasah dapat diuraikan berikut ini:

a. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Educator* (Pendidik)

   Tidak hanya guru yang dikatakan sebagai pendidik, Kepala Madrasah dapat dikatakan sebagai pendidik. Tugas seorang pendidik yaitu melaksanakan kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi pembelajaran. Menurut Nurmawati, pendidik melakukan kegiatan perencanaan seperti menyusun perangkat-perangkat pembelajaran, kegiatan pengelolaan menerapkan strategi

[47] Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 65.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

pembelajaran yang efektif dan efisien, dan kegiatan evaluasi memperbaiki sistem pembelajaran, memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat terus menerus meningkatkan kompetensinya. Sebagai pendidik, Kepala Madrasah juga berfungsi membimbing siswa, guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja Kepala Madrasah, Kepala Madrasah sebagai educator harus mampu membimbing guru tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan mengikuti perkembangan IPTEK dan memberi contoh mengajar.[48]

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikannya di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class,dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.[49]

Sebagai educator, Kepala Madrasah harus senantiasa berupaya meningkatakan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Dalam hal ini faktor pengalaman yang akan sangat mempengaruhi profesionaliasme Kepala Madrasah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya, pengalaman selama menjadi guru, wakil Kepala Madrasah atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi

[48] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003). 101

[49] Sudarwin Danim,*Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006). 28

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

kemampuan Kepala Madrasah dalam melaksanakan pekerjaanya, demikian halnya dengan pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

b. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Kepala Madrasah terdiri dari dua kata yaitu "kepala" dan "sekolah". Kata "kepala" memiliki pengertian sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi baik di bidang pendidikan maupun bidang non pendidikan. Sedangkan pengertian "sekolah" yaitu sebuah lembaga formal yang dijadikan sebagai tempat berlangsungnya proses pembelajaran. Menurut Wahjosumidjo, Kepala Madrasah dapat didefinisikan sebagai "seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran".

Sering kita dengar mengenai pendifinisian Manajemen yang mana di artikan sebagai suatu proses pengelolaan. Sehingga seorang manajer (Kepala Madrasah) pada hakekatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan pengendali. Keberadaan manajer pada suatu lembaga pendidikan sangat diperlukan guna dapat mencapai tujuan pendidikan dengan baik.

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

Manajer atau seorang Kepala Madrasah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dna seorang pengendalian. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

organisasi dimana didalamnya berkembang berbagai pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangakan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[50]

Menurut GR Terry, proses manajemen ditempuh melalui empat tahapan, yaitu planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC).[51]

1) *Planning*

Perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan yang menyangkut tentang apa yang akan di lakukan di masa mendatang, kapan, bagaimana dan siapa yang akan melakukannya.

Dengan demikian Kepala Madrasah sebagai manager di tuntut dapat mengambil keputusan untuk melakukan tindakan sesuai dengan jangka waktu perencanaan agar penyelenggaraan system pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang bermutu, dan relevan dengan kebutuhan pembangunan.

2) *Organizing*

Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoor-dinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Dalam hal ini Kepala Madrasah sebagai manager harus dapat mengorganisir mengatur keselurhan yang di butuhkan dalam sekolahya.

[50] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* 96-97.

[51] Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004), 23.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Misal dengan pembagian tugas atau pembagian struktrur organisasi, penglompokan kegiatan, menyediakan alat-alat yang di butuhkan untuk aktifitas pendidikan.

3) *Actuating*

Actuating merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, mengarahkan, dan mengatur bawahan yang telah diberikan tugas dalam melakukan suatu kegiatan secara efektif dan efisien agar diperoleh suatu hasil yang optimal.

Kepala Madrasah dapat memberdayakan tenaga kependidikan yang ada di lembaga pendidikan tersebut. Dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, Kepala Madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer Kepala Madrasah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuannya.

4) *Controlling*

Peran Kepala Madrasah dalam pengawasan adalah mengadakan penilaian untuk mengetahui sejauh mana program dilaksanakan. Melalui evaluasi akan diketahui apakah program yang direncanakan sudah berhasil atau belum, apakah telah mencapai sasaran atau belum, apakah hambatan yang terjadi dan bagaimana cara mengatasinya.

Dari paparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah sebagai manajer harus dapat mengantisipasi perubahan, memamahi dan mengatasi situasi, mengakomodasi dan mengadakan orientasi kembali.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

c. Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisi

Supervisi adalah segala bantuan dari pimpinan sekolah yang tertuju pada kepemimpinan guru-guru dan personel lainya didalam mencapai tujaun pendidikan. Ia berupa dorongan-dorongan bombingan-bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru. Atau dengan kata lain supervisi adalah suatu aktivitas yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainya dalam pekerjaan mereka secara efektif.[52]

Kepala Madrasah mempunyai beberapa peran dalam menjalankan tugasnya. Salah satu peran Kepala Madrasah yaitu sebagai seorang supervisor. Menurut Asmani, supervisi merupakan kegiatan membina dan dengan membantu pertumbuhan agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesinya. Menurut Daryanto, tujuan supervisi adalah untuk mengetahui apakah segala peraturan, perintah atau larangan dijadikan sesuai dengan petunjuk. Kepala Madrasah sebagai supervisor memberikan layanan kepada guru untuk memperbaiki pengajaran dengan melakukan pembinaan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan guru maupun sekolah.

Menurut Daryanto, adapun beberapa faktor yang mempengaruhi berhasil atau tidaknya supervisi atau cepat lambatnya hasil supervisi yaitu lingkungan masyarakat dimana sekolah berada, besar kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab Kepala Madrasah, tingkatan dan jenis sekolah, keadaan guru-guru dan pegawai-pegawai yang tersedia, kecakapan dan keahlian Kepala Madrasah itu sendiri.

Sebagai supervisor, Kepala Madrasah mempunyai beberapa peran penting yaitu:

1) Melaksanakan penelitian sederhana untuk perbaikan situasi dan kondisi proses belajar mengajar.

[52] Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan* 84.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

2) Mengadakan observasi kelas untuk peningkatan efektivitas proses belajar mengajar.
3) Melaksanakan pertemuan individual secara profesional dengan guru untuk meningkatkan profesi guru.
4) Menyediakan waktu dan pelayanan bagi guru secara profesional dalam pemecahan masalah proses belajar mengajar.
5) Menyediakan dukungan dan suasana kondusif bagi guru dalam perbaikan dan peningkatan mutu proses belajar mengajar.
6) Melaksanakan pengembangan staf yang berencana dan terarah.
7) Melaksanakan kerjasama dengan guru untuk mengevaluasi hasil belajar secara komprehensif.
8) Menciptakan team work yang dinamis dan profesional.
9) Menilai hasil belajar peserta didik secara komprehensif.

Kepala Madrasah sebagai supervisor mempunyai peran dan tanggung jawab membina, memantau, dan memperbaiki proses pembelajaran aktif, kreatif dan menyenangkan. Tanggung jawab ini dikenal dan dikategorikan sebagai tanggung jawab supervise. Supervisi sebagai proses membantu guru guna memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran kurikulum. Hal ini terkandung bahwa Kepala Madrasah adalah supervisor dalam membantu guru secara individual maupun kelompok untuk memperbaiki pengajaran dan kurikulum serta aspek lainya.[53]

d. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Kata "memimpin" mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun mengarahkan dan berjalan didepan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan

[53] Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000). 112

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi manajer yang efektif.[54]

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain atau kelompok agar mereka berbuat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai cara dan usaha yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, seperti persuasive, mempengaruhi atau dengan kekerasan atau dengan menggunakan kewenangan yang dimilikinya. Cara-cara ini sering dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mendorong motivasi bawahannya agar mereka berbuat atau bertindak kearah tujuan yang diharapkan. Cara-cara demikian sering digunakan Kepala Madrasah didalam melaksanakan kepemimpinannya dalam rangka melaksanakan kurikulum di sekolahnya.[55]

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Yang dimaksud dengan kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh James M. Black pada Manajemem: a Guide to Executive Command Sadili Samsudin, adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sementara R. Soekarto Indra Fachrudi mengartikan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu. Kemudian menurut Maman Ukas kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat

[54] Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994). 295-296

[55] Oemar Hamalik, *Administrasi dan Supervisi Pengembangan Kurikulum* (Jakarta: Manar Maju,1992). 107

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama.

Kepala Madrasah adalah seorang pemimpin sekolah atau pemimpin suatu lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala Madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala Madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (Kepala Madrasah) di sekolah. Kepala Madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Kepala Madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa Kepala Madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Kepala Madrasah diangkat melalui prosedur serta persyaratan tertentu yang bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang mengimplikasikan meningkatkanya prestasi belajar peserta didik. Kepala Madrasah yang professional akan berfikir untuk membuat perubahan

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

tidak lagi berfikir bagaimana suatu perubahan sebagaimana adanya sehingga tidak terlindas oleh perubahan tersebut. Untuk mewujudkan Kepala Madrasah yang profesional tidak semudah membalikkan telapak tangan, semua itu butuh proses yang panjang. Namun kenyataan di lapangan masih banyak Kepala Madrasah yang tidak menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan. Ini disebabkan karena dalam proses pengangkatannya tidak ada trasnparansi, rendahnya mental Kepala Madrasah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat serta banyak faktor penghambat lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja Kepala Madrasah yang berimplikasi juga pada mutu (input, proses, dan output).

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan Kepala Madrasah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena Kepala Madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan Kepala Madrasah ini pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, Kepala Madrasah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya mandeg pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud.

Sekolah sebagai pendidikan formal bertujuan membentuk manusia yang berkepribadian, dalam mengembangkan intelektual peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala Madrasah sebagai pemimpin pada sebuah lembaga

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

pendidikan formal, mempunyai peran sangat penting dan menentukan dalam membantu para guru dan muridnya. Di dalam kepemimpinnya Kepala Madrasah harus dapat memahami, mengatasi dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terjadi di lingkunagn sekolah secara menyeluruh. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, seorang Kepala Madrasah harus mampu meningkatkan kinerja para pendidik termasuk tenaga kependidikan yang berada di bawah kewenangannya.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang guru. Maka sebagai pimpinan tertinggi di sekolah, seorang Kepala Madrasah harus mampu memberikan energi positif yang mampu menggerakkan para guru untuk melaksanakan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga kinerja mereka menjadi lebih baik dan lebih baik lagi. Sebagai pemimpin yang mempunyai pengaruh, seorang Kepala Madrasah harus terus berusaha agar ide, nasehat, saran dan (jika perlu) instruksi dan perintah dan kebijakannya diikuti oleh para guru binaannya. Dengan demikian ia dapat mengadakan perubahan-perubahan dalam cara berfikir, dalam bersikap dan dalam bertindak atau berperilaku. Maka menjadi tuntutan bagi seorang Kepala Madrasah harus selalu merefresh pengetahuan dan wawasan keilmuannya agar nantinya dapat mendukung tugasnya sebagai seorang pimpinan.

Banyak faktor penghambat tercapainya kualitas kepemimpinan seorang Kepala Madrasah seperti proses pengangkatannya tidak transparan, rendahnya mental Kepala Madrasah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas dan seringnya datang terlambat, wawasan Kepala Madrasah yang masih sempit serta banyak faktor lain yang menghambat kinerja seorang Kepala Madrasah untuk meningkatkan kualitas pendidikan pada

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

lembaga yang dipimpinnya. Ini mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja Kepala Madrasah yang berimplikasi juga pada mutu (*input*, proses dan *output*).

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, Kepala Madrasah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan terhadap seluruh komponen sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan yang sangat tergantung pada kemampuan manajerial seorang Kepala Madrasah. Sehubungan dengan itu, Kepala Madrasah sebagai supervisor berfungsi untuk mengawasi, membangun, mengoreksi dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan sekolah. Disamping itu, Kepala Madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab yang dalam bahasa sekarang dikemas dalam istilah profesional. Oleh karena itu, segala penyelenggaraan pendidikan akan mengarah kepada usaha meningkatkan mutu pendidikan yang sangat dipengaruhi oleh guru dalam melaksanakan tugasnya secara operasional.[56]

C. Motivasi Belajar Siswa

1. Pengertian Motivasi Belajar

Motivasi berasal dari kata motif yang diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai suatu

[56] Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada,2001). 73

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

tujuan.[57] Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertingkah laku.[58] Menurut Sumadi Suryabrata, seperti yang dikutip oleh H. Djaali, motivasi diartikan sebagai keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktifitas tertentu guna pencapaian suatu tujuan.[59]

Dari pengertian motivasi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa secara harfiah motivasi berarti dorongan, alasan, kehendak atau kemauan, sedangkan secara istilah motivasi adalah daya penggerak kekuatan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu, memberikan arah dalam mencapai tujuan, baik yang didorong atau dirangsang dari luar maupun dari dalam dirinya. Untuk memahami motif manusia perlu kiranya ada penilaian terhadap keinginan dasar yang ada pada semua manusia yang normal. Sebagai bantuan terhadap proses perkembangan sejak lahir dan seterusnya, tingkahlaku manusia itu dipengaruhi oleh sekumpulan keinginan dan cita- cita yang potensial yang bekerja sebagai daya- pendorong dan penggerak dalam kegiatan-kegiatan hidupnya. Menurut Mc. Donald yang dikutip Oemar Hamalik mengatakan bahwa: *Motivation is an energy change within the person characterized by affective arousal and anticipatory goal reaction*.[60]

Pendapat di atas menunjukkan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang tumbuh dalam diri seseorang untuk melaksanakan sesuatu guna mencapai tujuan yang diinginkan. Artinya motivasi adalah perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan).

---

[57] Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada,2001). 71

[58] Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011) Cet. Ke 7. 1

[59] Djaali, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), Cet. Ke 3. 101

[60] Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008). 106.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Motivasi ada tiga unsur yang berkaitan, yaitu sebagai berikut:

a. Motivasi dimulai dari adanya perubahan energi dalam pribadi. Perubahan-perubahan dalam motivasi timbul dari perubahan- perubahan tertentu di dalam sistem neuropisiologis dalam organisme manusia, misalnya karena terjadi perubahan dalam sistem pencernaan maka timbul motif lapar. Tapi ada juga perubahan energi yang tidak diketahui.
b. Motivasi ditandai dengan timbulnya perasaan (*affective arousal*). Mula-mula merupakan ketegangan psikologis, lalu merupakan suasana emosi. Suasana emosi ini menimbulkan kelakuan yang bermotif. Perubahan ini mungkin bisa dan mungkin juga tidak, kita hanya dapat melihatnya dalam perbuatan. Seorang terlibat dalam suatu diskusi. Karena dia merasa tertarik pada masalah yang akan dibicarakan maka suaranya akan timbul dan kata-katanya dengan lancar dan cepat keluar.
c. Motivasi ditandai dengan reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan. Pribadi yang bermotivasi mengadakan respons-respons yang tertuju ke arah suatu tujuan. Respons-respons itu berfungsi mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh perubahan energi dalam dirinya. Setiap respons merupakan suatu langkah ke arah mencapai tujuan, misalnya si A ingin mendapat hadiah maka ia akan belajar, bertanya, membaca buku, dan mengikuti tes. Oleh sebab itulah mengapa setiap manusia membutuhkan motivasi khususnya dalam kehidupan.[61]

Belajar, menurut Sardiman dimaknai sebagai usaha penguasaan materi pengetahuan yang merupakan sebagian kegiatan menuju keterbentukannya kepribadian seutuhnya dengan penambahan pengetahuan.

[61] Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008). 159.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Penggabungan kedua kata di antara motivasi dan belajar akan mempunyai pengertian bahwa motivasi belajar adalah daya upaya dalam diri siswa yang mendorongnya untuk menguasai pengetahuan demi keberhasilan yang dicita-citakannya.

Menurut James O.Whittaker, motivasi adalah kondisi yang mengaktifkan bertingkah laku mencapai tujuan yang ditimbulkan oleh motivasi tersebut, sedangkan belajar sebagai proses dimana tingkah laku diubah melalui latihan atau pengalaman. Menurut Drs. Slameto, pengertian belajar yaitu suatu proses usaha yang dilakukan individu untuk memperoleh perubahan tingkah laku secara keseluruhan dalam interaksi dalam lingkungan. Menurut Lylee Bairae, belajar adalah perubahan tingkah laku yang relatif tetap diakibatkan oleh pengalaman dan latihan. Sedangkan menurut Drs. Mustofa Fahmi, belajar yaitu ungkapan yang menunjukkan aktifitas untuk menghasilkan perubahan tingkah laku atau pengalaman.[62]

Motivasi berasal dari kata motif yang diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan.[63]

Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerkakkan seseorang bertingkah laku.[64] Menurut Sumadi Suryabrata, seperti yang dikutip oleh H. Djaali, motivasi diartikan sebagai keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang mendoorngnya untuk melakukan aktifitas tertentu guna pencapaian suatu tujuan.[65] Dari pendapat di atas menunjukkan bahwa motivasi dapat

[62] Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada,2001). 20

[63] Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada,2001). 73

[64] Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011) Cet. Ke 7. 1

[65] Djaali, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), Cet. Ke 3. 101

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

diartikan sebagai daya penggerak yang tumbuh dalam diri seseorang untuk melaksanakan sesuatu guna mencapai tujuan yang diinginkan. Adapun kata belajar, menurut Sardiman dimaknai sebagai usaha penguasaan materi pengetahuan yang merupakan sebagian kegiatan menuju keterbentukannya kepribadian seutuhnya dengan penambahan pengetahuan.[66] Jadi apabila digabungkan kedua kata di antara motivasi dan belajar akan mempunyai pengertian bahwa motivasi belajar adalah daya upaya dalam diri siswa yang mendorongnya untuk menguasai pengetahuan demi keberhasilan yang dicita-citakannya. Guru dituntut untuk berupaya sungguh-sungguh mencari cara-cara yang relevan dan serasi guna membangkitkan dan memelihara motivasi belajar siwa dan berupaya supaya siswa memiliki motivasi sendiri *(self motivation)* yang baik, sehingga keberhasilan belajar akan tercapai.

2. Macam-macam Motivasi Belajar

Motivasi belajar dapat timbul karena adanya dua macam faktor yang mempengaruhinya, yaitu :

1) Motivasi Intrinsik, yakni berupa hasrat dan keinginan berhasil dan dorongan kebutuhan belajar, harapan akan cita-cita.
2) Motivasi ekstrinsik adalah adanya penghargaan, lingkungan belajar yang kondusif dan kegiatan belajar yang menarik.[67]

Hakikat motivasi belajar adalah dorongan internal dan eksternal pada siswa-siswa yang sedang belajar untuk mengadakan perubahan tingkah laku, pada umumnya dengan beberapa indikator atau unsure yang mendukung. Hal itu mempunyai peranan besar dalam keberhasilan seseorang dalam belajar. Indikator motivasi belajar dapat diklasifikasikan sebagai berikut: (1) adanya hasrat dan keinginan berhasil; (2) adanya dorongan dan kebutuhan dalam belajar; (3) adanya harapan dan cita-cita masa

[66] Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada,2001). 20

[67] Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 23.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

depan; (4) adanya penghargaan dalam belajar; (5) adanya kegiatan yang menarik dalam belajar; (6) adanya lingkungan belajar yang kondusif, sehingga memungkinkan seorang siswa dapat belajar dengan baik.[68]

Kegiatan belajar-mengajar peranan motivasi intrinstik maupun ekstrinsik sangat diperlukan . Motivasi bagi pelajar dapat mengembangkan aktivitas dan inisiatif, dapat mengarahkan dan memelihara ketekunan dalam melakukan kegiatan belajar.

Perlu diketahui bahwa cara dan jenis menumbuhkan motivasi adalah bermacam-macam. tetapi untuk motivasi ekstrinsik kadang-kadang tepat, dan kadang-kadang juga bisa kurang sesuai, hal ini guru harus hati-hati dalam menumbuhkan dan memberi motivasi bagi kegiatan belajar para anak didik .Sebab mungkin maksudnya memberikan motivasi tetapi justru tidak menguntungkan belajar siswa.

Ada beberapa bentuk dan cara untuk menumbuhkan motivasi dalam kegiatan belajar disekolah yaitu:

a. Memberi angka

   Umumnya setiap siswa ingin mengetahui hasil pekerjaannya, yakni berupa angka yang telah diberikan oleh guru. Siswa yang memperoleh nilai baik, akan mendorong motivasi belajarnya menjadi lebih besar, sebaliknya siswa yang mendapat nilai (angka) kurang, mungkin menimbulkan frustasi atau dapat juga menjadi pendorong agar belajar lebih baik.

b. Memberi hadiah

   Cara ini dapat juga dilakukan oleh guru dalam batas-batas tertentu, misalnya pemberian hadiah pada akhir tahun kepada para siswa yang dapat atau menunjukkan hasil belajar yang baik, memberi hadiah para pemenang sayembara atau pertandingan olah raga. Kuat dalam perbuatan belajar.

[68] Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 23.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

c. Saingan /kompetisi

Baik kerja kelompok maupun persaingan memberikan motif-motif sosial kepada murid. Hanya saja persaingan individual akan menimbulkan pengaruh yang tidak baik, seperti : rusaknya hubungan persahabatan, perkelahian, persaingan antar kelompok belajar.

d. Ego – involvement

e. Member iulangan

Penilaian ataupun ulangan secara kontinu akan mendorong para siswa belajar.

f. Mengetahui hasil.

g. Pujian

Pemberian pujian kepada siswa atas hal-hal yang telah dilakukan dengan berhasil besar manfatnya sebagai pendorong belajar. Pujian menimbulkan rasa puas dan senang.

h. Hukum/ sanksi.[69]

3. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Belajar

a. Faktor motivasi Intrinsik

Faktor- faktor yang mempengaruhi motivasi belajar yang berasal dari siswa itu sendiri/ intrinsik adalah :

1) Minat, adalah suatu rasa lebih suka dan rasa keterikatan pada suatu hal atau aktifitas, tanpa ada yang menyuruh. Suatu minat dapat diekspresikan melalui suatu pernyataan yang menunjukkan bahwa siswa lebih menyukai suatu hal daripada hal lainnya.[70]

2) Adanya kebutuhan. Pada hakekatnya semua tindakan yang dilakukan manusia adalah untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu, kebutuhan dapat dijadikan salah satu factor motivasi belajar siswa. Misalnya saja anak ingin bisa baca al-Qur‟an dengan baik, ini dapat

[69] Abin Syamsuddin Makmun, *Psikologi Kependidikan*,(Bandung ; PT. Remaja Rosdakarya, 2002). 164

[70] Slameto, *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya*, (),180

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

menjadi pendorong yang kuat untuk belajar membaca alQur‟an.

3) Adanya pengetahuan tentang kemajuan dirinya sendiri. Dengan mengetahui kemajuan yang telah diperoleh berupa prestasi dirinya apakah sudah mengalami kemajuan atau sebaliknya mengalami kemunduran, maka hal ini dapat dijadikan faktor yang mempengaruhi motivasi belajar siswa. Siswa akan terus berusaha meningkatkan intensitas belajarnya agar prestasinya juga terus meningkat.
4) Aspirasi atau cita-cita. Kehidupan manusia tidak akan lepas dari aspirasi atau cita-cita. Hal ini bergantung dari tingkat umur manusia itu sendiri. Mungkin anak kecil belum mempunyai cita-cita, akan tetapi semakin besar usia seseorang semakin jelas dan tegas dan semakin mengetahui jati dirinya dan cita-cita yang diinginkan. Aspirasi atau cita-cita dalam belajar merupakan tujuan hidup siswa, hal ini merupakan pendorong bagi seluruh kegiatan dan pendorong bagi belajarnya.[71]

b. Faktor Motivasi ekstrinsik

Faktor- faktor yang mempengaruhi motivasi belajar yang berasal dari luar individu/ ekstrinsik, adalah:

1) Ganjaran/Hadiah.

Ganjaran adalah alat pendidikan represif yang bersifat positif. Ganjaran diberikan kepada siswa yang telah menunjukkan hasil-hasil baik dalam pendidikannya, kerajinannya, tingkah lakunya maupun prestasi belajarnya.

2) Hukuman.

Hukuman adalah alat pendidikan yang tidak menyenangkan dan alat pendidikan yang bersifat negative. Namun dapat juga menjadi alat untuk mendorong siswa agar giat belajar.

[71] Muhammad Fathurrohman, dan Sulistyorini, Belajar dan Pembelajaran, 153-154.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

3) Persaingan atau kompetisi.

Persaingan baik individu maupun kelompok dapat meningkatkan motivasi belajar. Dengan adanya persaingan, maka seseorang secara otomatis seorang siswa atau sekelompok siswa akan lebih giat belajar agar tidak kalah saing dengan temannya yang lain. Akan tetapi persaingan tersebut adalah ke arah yang positif dan sehat yakni peningkatan hasil belajar.[72]

4) Peran orang tua.

Lingkungan keluarga sangat berpengaruh terhadap keberhasilan belajar siswa. Orang tua mampu mendidik dengan baik, mampu berkomunikasi dengan baik, penuh perhatian terhadap anak, tahu kebutuhan dan kesulitan yang dihadapi anak dan mampu menciptakan hubungan baik dengan anak-anaknya akan berpengaruh besar terhadap keinginan anak untuk belajar atau sebaliknya.

5) Guru.

Guru sebagai pendidik dituntut untuk memiliki profesionalisme yang baik. Karena guru mempunyai tanggung jawab terhadap keberhasilan belajar dan mengantarkan anak didiknya ke arah pencapaian tujuan pendidikan.[73] Peran pendidik adalah membangkitkan motivasi. Kreatifitas serta aktifitas pendidik harus mampu menjadi inspirasi bagi para siswa sehingga siswa akan lebih termotivasi untuk belajar, berkarya dan berkreasi sesuai bakat yang dimilikinya.

6) Kondisi lingkungan.

Kondisi lingkungan yang sehat turut mempengaruhi motivasi belajar. Lingkungan

[72] Muhammad Fathurrohman, dan Sulistyorini, *Belajar dan Pembelajaran*: *Membantu Meningkatkan Mutu Pembelajaran Sesuai Standar Nasional*, (Yogyakarta: Teras, 2012), 154-155

[73] Sardiman A. M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 92.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

yang aman, nyaman dan bisa disesuaikan sendiri dapat menumbuhkan dorongan untuk belajar. Sebaliknya lingkungan yang kurang menyenangkan seperti kegaduhan, kekacauan dapat mengganggu kapasitas untuk berkonsentrasi dan tidak ada motivasi untuk belajar.

Hal-hal di atas merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi belajar siswa, dengan adanya hal-hal yang tersebut dapat meningkatkan motivasi belajar dan juga sebaliknya dapat mengakibatkan motivasi belajar siswa menjadi rendah tergantung dari masing-masing siswa.

4. Aspek-Aspek Motivasi Belajar

Tingkah laku individu bukanlah kegiatan yang terjadi begitu saja, melainkan ada faktor yang mendorong dan selalu ada yang dituju. Faktor pendorong itu adalah motivasi, yang tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup dan mempertahankan keberadaannya.

Kata motivasi berasal dari kata "motif" yang merupakan daya pendorong melakukan sesuatu. Motif dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan didalam subjek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan.

Menurut Purwanto "Motivasi adalah dorongan suatu usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar ia tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu". Motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul oleh adanya rangsangan-rangsangan dari dalam maupun dari luar sehingga seseorang berkeinginan untuk mengadakan perubahan tingkah laku/aktivitas tertentu lebih baik dari keadaan sebelumnya. Lebih lanjut Mc.Donald dalam Djamarah mengatakan bahwa , motivation is a energy change within the person characterized by affective arousal and anticipatory goal reaction.

Menurut Uno "Belajar merupakan suatu pengalaman yang diperoleh berkat adanya interaksi antara

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

individu dengan lingkungannya". Belajar adalah perubahan perilaku seseorang akibat pengalaman yang ia dapat melalui pengamatan, pendengaran, membaca dan meniru.

Menurut Aunurrahman, "Belajar adalah suatu proses yang dilakukan individu untuk memperoleh suatu perubahan tingkah laku yang baru secara keseluruhan, sebagai hasil pengalaman individu itu sendiri didalam interaksinya dengan lingkungan". Lebih lanjut menurut Sagala, "Belajar adalah proses mental yang terjadi dalam diri seseorang untuk memperoleh penguasaan kognitif, afektif, dan psikomotorik melalui proses interaksi antara individu dan lingkungan digunakan dengan mendiskripsikan perubahan potensi perilaku yang berasal dari pengalaman, sehingga meyebabkan munculnya perubahan perilaku yang bersifat positif baik perubahan dalam aspek pengetahuan, sikap, maupun psikomotorik".

Dari pengertian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa belajar adalah perubahan perilaku (kognitif, afektif, dan psikomotorik) seseorang akibat pengalaman melalui proses interaksi antara individu dan lingkungan.

Dari berbagai pendapat ahli di atas dapat peneliti simpulkan bahwa motivasi adalah daya penggerak yang timbul oleh adanya rangsangan-rangsangan dari dalam maupun dari luar untuk melakukan suatu aktivitas demi mencapai tujuan.

Motivasi dan belajar adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Motivasi yang dimiliki siswa dalam belajar akan menimbulkan semangat belajar yang tinggi pada dirinya. Hakikat motivasi belajar adalah dorongan internal dan eksternal pada siswa-siswa yang sedang belajar untuk mengadakan perubahan tingkah laku, pada umumnya dengan beberapa indikator atau unsur yang mendukung.

Menurut Mudjiman, "Motivasi belajar adalah kekuatan pendorong dan pengarah perbuatan belajar". Pendorong dalam arti pemberi kekuatan yang memungkinkan perbuatan belajar dijalankan. Pengarah dalam arti pemberi tuntutan kepada perbuatan belajar kearah tujuan yang telah ditetapkan. Yamin, menyatakan

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

bahwa "Motivasi belajar adalah daya penggerak psikis dari dalam diri seseorang untuk dapat melakukan kegiatan belajar dan menambah keterampilan, pengalaman". Motivasi belajar menurut WS Winkel diartikan sebagai keseluruhan daya penggerak psikis di dalam diri siswa yang menimbulkan kegiatan belajar, menjamin kelangsungan kegiatan belajaritu demi mencapai tujuan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat peneliti simpulkan bahwa motivasi belajar adalah dorongan internal dan eksternal pada diri siswa untuk dapat melakukan kegiatan belajar yang menambah keterampilan dan pengalaman.

Motivasi dalam belajar memiliki aspek-aspek sebagai berikut:[74]

a. Kesenangan, kenikmatan untuk belajar
    1) Menaruh perhatian untuk belajar
    2) Minat untuk belajar
    3) Senang mengerjakan tugas
b. Orientasi terhadap penguasaan materi
    1) Mampu menguasai materi yang disajikan
c. Hasrat ingin tau
    1) Motivasi untuk menemukan hal-hal baru
d. Keuletan dalam mengerjakan tugas
    1) Fokus sepenuhnya untuk menyelesaikan tugas
    2) Tidak mudah menyerah
e. Keterlibatan yang tinggi pada tugas
    1) Tekun dalam mengerjakan tugas
    2) Berkosentrasi pada tugas
    3) Meluangkan waktu untuk belajar
f. Orientasi terhadap tugas-tugas yang menantang sulit dan baru
g. Termotivasi untuk mengerjakan tugas

Dari beberapa faktor diatas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek motivasi belajar adalah adanya hasrat dan keinginan untuk berhasil, adanya dorongan dan kebutuhan dalam belajar, adanya harapan dan cita-cita masa depan, adanya penghargaan dalam

[74] Chernis & Goleman, *Motivasi Belajar Mengajar*, 2001.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

belajar, adanya kegiatan yang menarik dalam belajar dan adanya lingkungan belajar yang kondusif.[75]

D. Karakteristik Pendidikan

Sebagai seorang Kepala Madrasah yang berperan dalam memimpin lembaga pendidikan, baik nya memahami tentang karakteristik pendidikan. Seperti yang sudah kita fahami bersama, pendidikan merupakan usaha sadar yang di lakukan pendidik terhadap perkembangan jasmani dan rohani peserta didik untuk menuju terbentuknya kepribadian yang utama. Adapun karakteristik pendidikan di bagi atas jenjang pendidikanya yakni pendidikan dasar, menengah dan tinggi.

1. Pendidikan Dasar

   Pendidikan dasar adalah pendidikan sembilan tahun dengan pendidikan enam tahun di SD dan tiga tahun di sekolah SLTP. Tujuan pendidikan dasar adalah untuk memberikan bekal kemampuan dasar kepada peserta didik serta mempersiapkan untuk mengikuti pendidikan menengah.

   Adapun Syarat-syarat pendidikan satuan PD yakni: Sekurang-kurangnya 10 siswa, Tenaga kependidikan terdiri atas sekurang-kurangnya seorang guru untuk setiap kelas bagi SD dan seorang guru untuk masing-masing mata pelajaran bagi SLTP, Kurikulum berdasarkan kurikulum nasional yang berlaku, Adanya tempat belajar serta Adanya buku pelajaran dan peralatan pendidikan yang diperlukan.

2. Pendidikan Menengah

   Pendidikan ini membutuhkan waktu 3 tahun dengan beberapa jenis, yaitu pendidikan umum(SMA), kejuruan (SMK), luar biasa (SLB), dan keagamaan (MA). Tujuannya adalah untuk melanjutkan dan meluaskan pendidikan dasar serta menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya dan alam sekitar serta dapat

[75] Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada,2001). 28

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

mengembangkan kemampuan lebih lanjut dalam dunia kerja dan pendidikan tinggi.

3. Pendidikan Tinggi

   UU No.2 tahun 1989 tentang sistem pendidikan nasional menyebutkan bahwa Perguruan Tinggi dapat berbentuk akademi (menyelenggarakan program pendidikan profesional dalam satu cabang atau sebagian cabang ilmu pengetahuan, teknologi atau kesenian tertentu), politeknik (menyelenggarakan program pendidikan profesional dan sejumlah bidang pengetahuan khusus), sekolah tinggi (menyelenggarakan program pendidikan, akademik atau profesional dalam satu disiplin ilmu tertentu.), institut atau universitas(menyelenggarakan program pendidikan, akademik atau profesional dan sekelompok disiplin ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian tertentu).

E. Penelitian Terdahulu

Untuk menghindari pengulangan hasil temuan yang membahas permasalahan yang hamper sama baik yang berbentuk skripsi maupun tesis dan dalam bentuk yang lain, untuk lebih memperjelas hal diatas, maka hasil penelitian yang sudah ada yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dorce Bu'tu dengan judul "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Sentani Kabupaten Jayapura" hasil penelitiannya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Dorce Bu'tu yaitu Kepala Madrasah memberikan keteladanan melalui sikap yang positif, kerja keras, bertanggung jawab, mengarahkan guru pada kesadaran diri daripada memberi sanksi. Kemudian Kepala Madrasah memberikan pengawasan, memberdayakan guru dengan pemberian kepercayaan dan tanggung jawab, penghargaan dilakukan insentif dan pujian di depan khalayak, serta penumbuhan kedisiplinan sebagai contoh bagi semua warga sekolah.[76]

[76]Dorce Butu, *Peran Kepemimpinan*, Diakses pada tanggal 15 Desember 2020 https://eprints.uny.ac.id/56134/1/54.TESIS_IKHSAN%20DERMAWAN%20PRASETYO%20JATI_10402244044.pdf.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Perbedaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilaksanakan yaitu terletak pada tempat, waktu, dan obyek penelitian. Penelitian yang telah dilakukan berada di SMP Negeri 2 Sentani Kabupaten Jayapura pada tahun 2009 dengan obyek penelitian seluruh warga sekolah. Persamaannya terletak pada metode penelitian deskriptif kualitatif.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Wahyuningsih dengan judul "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Guru Di SD N Sosrowijayan Yogyakarta" dengan Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Sri Wahyuningsih yaitu Kepala Madrasah dalam pembinaan kinerja guru di SD N Sosrowijayan Yogyakarta mengalami beberapa hambatan yaitu guru tidak mengindahkan amanat yang disampaikan oleh Kepala Madrasah solusinya sebaiknya Kepala Madrasah melakukan komunikasi yang intensif dengan guru. Terdapatnya guru yang kurang disiplin, keterlambatam masuk tanpa alasan, solusinya Kepala Madrasah melapor pada pengawas untuk diberikan tindak lanjut. Kunjungan kelas intensitasnya masih kurang, solusinya meningkatkan kesadaran Kepala Madrasah betapa pentingnya pembinaan kinerja guru. Sehingga kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pembinaan kinerja guru menurut peneliti belum optimal dalam pelaksanaan pembinaan kinerja guru sebagaimana yang diharapkan.[77]
   Perbedaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilaksanakan yaitu terletak pada tempat, waktu, dan metode penelitian. Penelitian yang telah dilakukan berada di SD N Sosrowijayan Yogyakarta pada tahun 2012 dengan metode penelitian deskriptif variable. Persamaannya terletak pada masalah penelitian yaitu manajemen atau kepemimpinan.
3. Jurnal penelitian oleh Husaini dan Happy Fitria, IAIN Palemnbang, dengan judul penelitian yaitu manajemen kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan, dengan hasil

[77] Sri Wahyuningsih, *Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru di SMA Muhammadiyyah 2 Bantul*. Universitas Negeri Yogyakartam 2017.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

penelitisan yaitu Pemimpinan lembaga pendidikan Islam diharapkan mampu kreatif, inovatif dan produktif guna keberlangsungan lembaga pendidikan tersebut. Bekal pengetahuan, gaya kepemimpinan yang dimilikinya dapat menjadi tolak ukur dalam pengelolaan lembaga pendidikan tersebut. Dalam manajemen, kepemimpinan sebuah Lembaga pendidikan Islam harus mempunyai beberapa komponen yang tepat sehingga menghasilkan suatu kinerja yang tepat dan bijaksana antara lain planning, organizing, actuating, dan controlling.[78]
Perbedaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilaksanakan yaitu terletak pada tempat, waktu, dan obyek penelitian. Kemudian persamaanya adalah pada kesamaan meneliti manajemen dalam Lembaga Pendidikan.

4. Jurnal Penelitian Oleh Noor Fatikah Dan Fildayanti, Dengan Judul Penelitian Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Motivasi Dan Etos Kerja Guru Di SMA Negeri Bareng Jombang, dengan hasil penelitian Etos kerja yang dimiliki guru SMA Negeri Bareng sangat baik, dibuktikan dengan sikap disiplin waktu yaitu datang tepat waktu dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh Kepala Madrasah. Hal ini didukung oleh kebutuhan yang terpenuhi dan fasilitas yang mencukupi membuat guru-guru bekerja lebih baik dan lebih semangat. Sehingga, tanggung jawab mereka dalam menjalankan tugas begitu tinggi. Strategi Kepala Madrasah dalam peningkatan motivasi guru yaitu dengan cara membuat perencanaan yaitu dengan memberikan kesempatan kepada guru waktu untuk menambah wawasan dan pengetahuan dengan mengikutsertakan guru dalam kegiatan diklat, keprofesian dan memberikan tugas tambahan. Selain itu, Kepala Madrasah memotivasi guru dengan cara memberi ucapan terimakasih kepada para guru ketika selesai pembelajaran. strategi Kepala Madrasah dalam peningkatan etos kerja guru yaitu dengan cara memberikan contoh langsung kepada para guru

[78] Husain dan Happy Fitria, *Manajemen Kepemimpnan Dalam Lembaga Pendidikan*, Journal, Vol 4 No 1, 2019.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

misalnya tentang sikap displin. Termasuk peningkatan etos kerja lebih ditekankan kepada moral post para guru.[79]

F. Kerangka Berpikir

Berdasarkan deskripsi pustaka dan hasil penelitian terdahulu yang telah di paparkan di atas, maka peneliti telah membuat kerangka atau alaur dalam proses penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Kepala Madrasah merupakan pengelola dalam suatu lembaga, Seorang manajer atau Kepala Madrasah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi (sekolah) sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi. Dalam hal pengelolaan Kepala Madrasah, proses manajemen ditempuh melalui empat tahapan, yaitu *planning, organizing, actuating,* dan *controlling* (POAC). Selain itu seorang Kepala Madrasah harus bisa membimbing, memberi contoh, mengendalikan, menyusun, koordinator, administrasi, dan lain-lain.

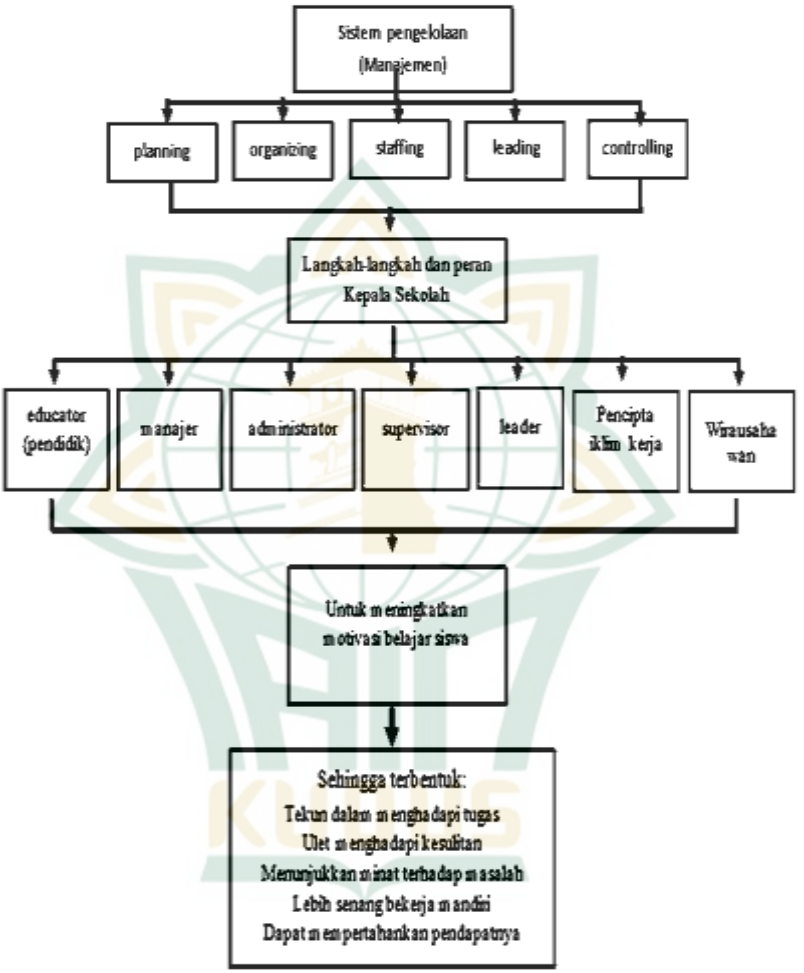
Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala Madrasah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui persaingan yang membuahkan kerja sama (*cooperation*), memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus mampu meningkatkan dan menciptakan suasana dan ruang untuk siswa belajar dengan nyaman, Kepala Madrasah juga harus memberi motivasi kepada murid atau siswa di dalam lembaganya, maka dari itu seorang Kepala Madrasah di tuntut untuk menguasai di semua lini lembaga pendidilkan.

[79] Noor Fatikah Dan Fildayanti, Dengan Judul Penelitian Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Motivasi Dan Etos Kerja Guru Di SMA Negeri Bareng Jombang, Journal Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES). 2019.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



REPOSITORI IAIN KUDUS