

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Manajemen

##### 1. Pengertian Manajemen

Menejemen tidak memiliki pengertian mutlak yang diterima secara universa. Menejemen didefinisikan oleh para ahli sesuai dengan sudut pandang dan latar keilmuan masing-masing berikut ini pengertian menejemen menurut beberapa ahli: a) Mary Parker Follet mendefinisikan menejemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, b) Stoner mendefinisikan menejemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, c) Sodang Palang Siagian mendefinisikan menejemen sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. d) Parliata Westra mendefinisikan menejemen merupakan segenap rangkaian pembuatan penyelenggaraan dalam setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>1</sup>

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 dan juga lainnya.<sup>2</sup>

Manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, diartikan proses penggunaan sumber daya

---

<sup>1</sup> T. Hani Handoko, *Menejemen* (Yogyakarta:BPFE,2003), hal. 8.

<sup>2</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press,2005, h. 41.

secara efektif untuk mencapai sasaran.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup> Istilah manajemen sudah populer dalam kehidupan organisasi. Dalam makna yang sederhana “Manajemen” diartikan sebagai pengelolaan. Suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan dipahami sebagai manajemen.<sup>5</sup>

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.<sup>6</sup> Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan yang digunakan adalah berdasarkan pengalaman manajer. Manajemen sebagai suatu system yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Dengan demikian maka manajemen merupakan suatu proses untuk untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan-tujuan organisasi dilaksanakan dengan

---

<sup>3</sup> Lukman Ali, dkk., *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Cet II*, Jakarta: Balai Pustaka, 1997. 623.

<sup>4</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Al-Fabeta, 2009. 86.

<sup>5</sup> Syafaruddin & Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*, Medan: Perdana Publishing, 2011, h. 16.

<sup>6</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Cet I*, Bandung: PT. remaja Rasindo, 2002, h. 19.

pengelolaan fungsi-fungsi perencanaan (Planning), pengorganisasian (Organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (Staffing), pengarahan dan kepemimpinan (Leading) dan pengawasan (Controlling).<sup>7</sup>

Mengenai definisi tentang manajemen, ada bermacam-macam definisi dan tergantung dari sudut pandang, keyakinan, dan komprehensif 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 memikirkan dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan melalui usaha-usaha kelompok yang terdiri dari tindakan mendayagunakan bakat-bakat manusia dan sumber daya manusia secara singkat orang pernah menyatakan tindakan manajemen adalah sebagai tindakan merencanakan dan mengimplementasikan.<sup>8</sup>

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen merupakan sebuah proses kerja sama untuk mencapai tujuan Bersama. Sementara Thoha, berpendapat bahwa manajemen diartikan sebagai “suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang lain”.<sup>9</sup> 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 keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan.<sup>10</sup>

Dalam prespektif lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya

---

<sup>7</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan, Cet I*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1999, h. 1

<sup>8</sup> Winardi, *Asas-asas Manajemen, Cet III*, Bandung: Alumni, 1993, h. 4

<sup>9</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Cet II* Jakarta: Raja Geafindo Persada, 1995. H. 8.

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

yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ada tiga titik fokus untuk mengartikan manajemen, yaitu:

- 1) Manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal bakal manajemen sebagai suatu profesi. Manajemen sebagai suatu ilmu menekankan perhatian pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diklarifikasikan menjadi kemampuan/keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual.
- 2) Manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktifitas manajemen.
- 3) Manajemen sebagai seni tercermin dari perbuatan gaya (*Style*) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.<sup>11</sup>

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 perencanaan (*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.

---

<sup>11</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Al-Fabeta, 2009, h. 86.

## 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 memiliki penjelasan dan peranan tersendiri bagi suatu manajemen agar bisa mengetahui bahwa manajemen memiliki unsur-unsur perlu dimanfaatkan oleh unsur-unsur manajemen tersebut.<sup>12</sup> 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

---

<sup>12</sup> Agustini, *Pengelolaan dan Unsur-unsur manajemen*, Jakarta: Cipta Pustaka, 2013, h. 61.

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 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 yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara universal, manajemen adalah seni mengatur penggunaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mendapatkan kinerja yang tinggi dan maksimal dalam berbagai tipe organisasi profit maupun non profit.

Dalam manajemen terdapat seseorang yang bertugas untuk melaksanakan manajemen itu, yakni

bertugas mengatur, mengorganisir, dan mengontrol suatu organisasi tadi, sosok ini biasa disebut sebagai manager.

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.<sup>13</sup>

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 mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi,<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup>

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

<sup>13</sup> Syarifuddin & Nurmawati, *Pengelolaan.....* h. 51

<sup>14</sup> Syafaruddin, *Manajemen .....* h. 60.

<sup>15</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam, Bandung: PT. Rafika Aditama, 2008, h. 13.*

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.<sup>16</sup>

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja suatu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Mondy & Premeaux seperti yang dikutip Syafaruddin menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.<sup>17</sup> Pendapat di atas menjelaskan bahwa terdapat tiga unsur pokok dalam kegiatan perencanaan yaitu: 1) pengumpulan data, 2) analisis fakta dan, 3) penyusunan rencana yang kongkrit. Dalam perencanaan ada tujuan khusus. Tujuan tersebut secara khusus sungguh-sungguh dituliskan dan dapat diperoleh semua anggota organisasi. Dan perencanaan mencakup tahun tertentu. Merencanakan adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih dimasa depan. Dalam organisasi merencanakan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode/teknik yang tepat. Merencanakan pada dasarnya membuat

---

<sup>16</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen....* H. 13

<sup>17</sup> Syafaruddin, *Manajemen.....*, h. 61.

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 akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>18</sup> Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, dimana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan.

## 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

---

<sup>18</sup> Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 50.

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 hambatan-hambatan 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.
- 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.<sup>19</sup>

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

---

<sup>19</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen....* H. 15.

mengatasi persoalan-persoalan yang akan timbul.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

1) Pengertian Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi dari manajemen. Secara umum, pengorganisasian dapat diartikan sebagai proses kegiatan penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya. Pengorganisasian juga dapat diartikan sebagai :

- a. langkah untuk menetapkan, menggolongkan, dan mengatur berbagai macam kegiatan, menetapkan tugas-tugas pokok, wewenang, dan pendelegasian wewenang oleh pimpinan kepada staf (bawahan) dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- b. langkah untuk merancang struktur formal, menetapkan, menggolongkan, dan mengatur berbagai macam kegiatan, menetapkan tugas-tugas pokok, wewenang dan pendelegasian wewenang oleh pimpinan kepada staf dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan efisien.

Pengorganisasian dimaksudkan agar seorang manajer dapat menempatkan orang-orangnya dalam struktur formal yang di dalamnya terkandung tugas-tugas serta hak dan kewajiban atas penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi. Struktur formal organisasi atau dikenal sebagai struktur organisasi, dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka. Struktur organisasi yang sesuai dan tepat akan dapat meminimalkan biaya dan meningkatkan efisiensi.

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.<sup>20</sup> Dengan kata lain, tanpa pengorganisasian mustahil suatu rencana dapat mencapai tujuan, tanpa pengorganisasian para pelaksana tidak memiliki pedoman yang jelas dan tegas sehingga pemborosan dan tumpang tindih akan 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.<sup>21</sup> Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapat perhatian dari kepala sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggungjawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan. Menurut Robbins, bahwa kegiatan yang dilakukan dalam

---

<sup>20</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, h. 16.

<sup>21</sup> Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi* (Bandung: Sinar Baru, 2002), h. 135.

pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dilakukan; (2) siapa yang mengerjakannya; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa yang melapor; (5) di mana keputusan itu harus diambil.<sup>22</sup>

Secara konseptual ada dua batasan yang perlu dikemukakan, yakni istilah “organization” sebagai kata benda dan “organizing” (pengorganisasian) sebagai kata kerja, menunjukkan pada rangkaian aktivitas yang harus dilakukan secara sistematis.

Istilah organisasi memiliki dua arti umum, pertama, mengacu pada suatu lembaga (institution) atau kelompok fungsional, sebagai contoh kita mengacu pada perusahaan, badan pemerintah, rumah sakit, atau suatu perkumpulan olahraga. Arti kedua mengacu pada proses pengorganisasian, sebagai salah satu dari fungsi manajemen.

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 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.

---

<sup>22</sup> Robbin,S.P. *Prilaku Organisasi, Jilid I Terj. Tim Indek* (Jakarta: PT Indek Gramedia, 2003), h. 5.

Dengan rincian tersebut, manajer membuat suatu struktur formal yang dapat dengan mudah dipahami orang dan menggambarkan suatu posisi dan fungsi seseorang di dalam pekerjaannya.<sup>23</sup>

Mengorganisasikan sangat penting dalam manajemen karena membuat posisi orang jelas dalam struktur dan pekerjaannya dan melalui pemilihan, pengalokasian dan pendistribusian kerja yang profesional, organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam mengorganisasikan seorang manajer jelas memerlukan kemampuan memahami sifat pekerjaan (*job specification*) dan kualifikasi orang yang harus mengisi jabatan. Dengan demikian kemampuan menyusun personalia adalah menjadi bagian pengorganisasian. Secara umum organisasi yang terdapat pada suatu lembaga pendidikan adalah meliputi kepala, wakil kepala, bendahara, sekretaris dan bagian-bagian lain sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing.

## 2) Unsur-unsur pengorganisasian

Menurut Kontz sebagaimana dikutip 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 disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.<sup>24</sup>

Unsur-unsur organisasi tersebut meliputi:

- a) Manusia, unsur yang bekerjasama; ada pimpinan dan ada yang dipimpin.
- b) Sasaran, yakni tujuan yang hendak dicapai.

<sup>23</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen...*, h. 94.

<sup>24</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan...*,h. 18.

- 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 diminimalisasi 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,
- g) Delenisasi berbagai tugas,
- h) Keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab,
- 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.<sup>25</sup>
- 4) Manfaat Pengorganisasian
- Terdapat beberapa manfaat dari proses pengorganisasian, yaitu :
- a) mempertegas hubungan antara anggota satu dengan yang lain.
  - b) setiap anggota organisasi dapat mengetahui apa tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi.
  - c) setiap anggota organisasi dapat mengetahui kepada siapa harus bertanggung jawab.
  - d) dapat dilaksanakan pendelegasian wewenang dalam organisasi secara tegas, sehingga setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk berkembang.
  - e) akan tercipta pola hubungan yang baik antar anggota organisasi, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan organisasi dengan mudah.

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) Pengertian pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu badan atau wadah

---

<sup>25</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, 18.

secara berencana, teratur dan terarah guna mencapai tujuan yang diharapkan,. Pengertian Implementasi atau pelaksanaan menurut Westa.

Implementasi atau pelaksanaan merupakan aktifitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan, alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya mulai dan bagaimana cara yang harus dilaksanakan.

Pengertian Implementasi atau Pelaksanaan merupakan aktifitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan yang dikemukakan oleh Abdullah (1987 : 5) bahwa Implementasi adalah suatu proses rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah program atau kebijaksanaan ditetapkan yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah yang strategis maupun operasional atau kebijaksanaan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula.

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.

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 mensinkronisasikan tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan pribadi dari para anggota organisasi.
- c) Secara eksplisit dalam pengertian ini terlihat bahwa para pelaksana operasional organisasi dalam memberikan jasa-jasanya memerlukan beberapa perangsang atau insentif.<sup>26</sup>

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 ialah sebuah proses untuk memastikan bahwa semua aktifitas yang terlaksana telah sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk

---

<sup>26</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan*..., 21.

mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan.

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 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.<sup>27</sup>

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.<sup>28</sup>

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

---

<sup>27</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan*...., 24.

<sup>28</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* ....., h. 24.

akan dicapai, yaitu standar apa yang sedang dilakukan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan suatu perencanaan. Dengan adanya pengawasan maka perencanaan yang diharapkan oleh manajemen dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik. Tanpa adanya pengawasan dari pihak manajer/atasan maka perencanaan yang telah ditetapkan akan sulit diterapkan oleh bawahan dengan baik. Sehingga tujuan yang diharapkan oleh perusahaan akan sulit terwujud.

## 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.
- 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.<sup>29</sup>

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.

## **B. Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah adalah pemimpin dan manajer yang sangat menentukan dinamika sekolah menuju gerbang kesuksesan dan kemajuan disegala bidang kehidupan. Kapasitas intelektual, emosional, spiritual dan social kepala sekolah berpengaruh besar terhadap efektifitas kepemimpinannya. Kedalaman ilmu, keluasan pikiran, kewibawaan dan relasi komunikasinya membawa perubahan signifikan dalam manajemen sekolah.

Oleh karena itu, kepala sekolah harus terus menerus memantapkan intelektual, emosional, spiritual dan sosialnya. Meneruskan jenjang yang lebih tinggi, aktif dalam forum diskusi, intens dalam organisasi sosial, dan rajin beribadah adalah keniscayaan bagi kepala sekolah agar kepemimpinannya sukses lahir batim. Artinya, kepemimpinannya tidak hanya membawa perubahan

---

<sup>29</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan...*  
27.

formal struktural, tapi kultural yang membekas dalam perilaku seseorang.

Menurut Dr. E. Mulyasa, kepala sekolah harus mampu meningkatkan produktivitas sekolah. Produktivitas dapat dilihat dari output pendidikan yang berupa suasana pendidikan. Prestasi dapat dilihat dari masukan yang merata, jumlah tamatan yang banya, mutu tamatan yang tinggi, relevansi yang tinggi, dan dari sisi ekonomi yang berupa penyelenggaraan penghasilan. Sedangkan proses atau suasana tampak dalam kegairahan belajar, semangat kerja yang tinggi, serta kepercayaan dari berbagai pihak. Dengan ditingkatkannya mutu pendidikan, diharapkan lulusan akan lebih mampu menjadi tenaga kependidikan yang dapat mengemban tugasnya dengan baik.

Pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik, disertai dengan pendidikan dan keterampilan yang sesuai akan mendorong kemajuan setiap usaha, yang pada gilirannya akan meningkatkan pendapatan. Baik perorangan, kelompok, maupun nasional. Peran setiap variabel terhadap tingkat serta naik turunnya produktivitas tidak tetap, melainkan dinamis.

Kata Kepala Sekolah berasal dari dua kata yaitu, kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah 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.”<sup>30</sup>

Kepala Sekolah sebagai agen perubahan dalam sekolah mempunyai peranan aktif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan leadership yang baik. Kepala Sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang mampu

---

<sup>30</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam, Bandung*: PT. Rafika Aditama, 2008, h. 30.

dan dapat mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala Sekolah 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 hadisthadist 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 mnegeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya. Tidak satupun umat yang eksis kecuali Allah mengutus orang yang mengoreksi akidah dan meluruskan penyimpangan para individu umat tersebut.

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

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَجْعَلْ فِيْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٠﴾

Artinya : “ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

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

Kepala sekolah atau yang lebih populer sekarang disebut sebagai guru yang mendapat tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah. 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 Sekolah akan menentukan arah suatu lembaga. Kepala Sekolah merupakan pengatur dari program yang ada di sekolah. Oleh karena itu Kepala Sekolah diharapkan menjadi semangat kerja guru, serta kultur sekolah dalam peningkatan mutu belajar siswa.

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

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

## **2. Ciri-Ciri Kepala Sekolah**

Secara umum terdapat empat indicator pokok yang dapat dijadikan acuan cirri-ciri kepala sekolah,

yaitu: a) sifat dan ketrampilan kepemimpinan, b) kemampuan pemecahan masalah, c) ketrampilan social dan, d) pengetahuan dan kompetensi profesional.<sup>31</sup>

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.
- 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.<sup>32</sup>

### 3. Syarat-Syarat Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah merupakan faktor penentu efektivitas sekolah oleh sebab itu seorang kepala sekolah 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.

---

<sup>31</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: ELKAF, 2006). 152

<sup>32</sup> Mulyasa E, *Manajemen berbasis sekolah konsep , strategi dan implementasi*, (Bandung PT Remaja Rosdakarya, 2003). 126

- 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.<sup>33</sup>

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

Adapun syarat tersebut antara lain:

- a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinya.
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi madrasah yang dipimpinya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.<sup>34</sup>

#### 4. Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan akan menjadi efektif apabila mampu menjalankan proses kepemimpinannya yang mendorong, mempengaruhi dan menggerakkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Inisiatif dan kreativitas kepala sekolah yang mengarahkan kepada kemajuan mendasar merupakan bagian integratif dari tugas dan tanggung jawab. Fungsi utamanya adalah

---

195 <sup>33</sup> Sulistyorini, *Menejemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta:Terras, 2009).

<sup>34</sup> M.Daryanto, *Administrasi Pendidikan...*, 92

menciptakan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien.

Aswarni Sudjud, Moh. Saleh dan Tatang M. Amirin dalam bukunya “Administrasi Pendidikan” menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah:

- 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. Pensuspervisi kegiatan sekolah, meliputi: a) mengatur kelancaran kegiatan, b) mengarahkan pelaksanaan kegiatan, c) mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksanaan.<sup>35</sup>

Ada juga yang mengatakan bahwa tugas dan fungsi kepala sekolah 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.
- 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 sistematis maupun pemecahan

---

<sup>35</sup> H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan, Cet 3*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005). 81

masalah secara kreatif, dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.<sup>36</sup>

Disisi lain, Suetopo dan suemanto menjelaskan kepala sekolah 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.<sup>37</sup>

Kegiatan yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah 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.<sup>38</sup>

Seorang kepala sekolah 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 Sekolah

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan, 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 sekolah dapat diuraikan berikut ini:

- 1) Peran Kepala Sekolah Sebagai Educator (Pendidik)  
Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah, kepala sekolah sebagai educator

---

<sup>36</sup> Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005).121

<sup>37</sup> Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah ....* 195

<sup>38</sup> Agus maimun dan Agus zainulfitri, *Madrasah Unggulan...* 196

harus mampu membimbing guru tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan mengikuti perkembangan IPTEK dan memberi contoh mengajar.<sup>39</sup>

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah 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.<sup>40</sup>

Sebagai *educator*, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Dalam hal ini factor pengalaman yang akan sangat mempengaruhi profesionaliasme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya, pengalaman selama menjadi guru, wakil kepala sekolah atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaanya, demikian halnya dengan pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di

---

<sup>39</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003). 101

<sup>40</sup> Sudarwin Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006). 28

sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

## 2) Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah 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 sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendalian. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi dimana didalamnya berkembang berbagai pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>41</sup>

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan

---

<sup>41</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. .... 96-97

pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

### 3) Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisi

Supervisi adalah segala bantuan dari pimpinan sekolah yang tertuju pada kepemimpinan guru-guru dan personel lainya didalam mencapai tujuan pendidikan. Ia berupa dorongan-dorongan bimbingan-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.<sup>42</sup>

Kepala sekolah 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 sekolah adalah supervisor dalam membantu guru secara individual maupun kelompok untuk memperbaiki pengajaran dan kurikulum serta aspek lainya.<sup>43</sup>

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan

---

<sup>42</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan...* 84

<sup>43</sup> Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000). 112

siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

#### 4) Peran Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun mengarahkan dan berjalan di depan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi manajer yang efektif.<sup>44</sup>

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

---

<sup>44</sup> Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994). 295-296

seorang pemimpin dalam mendorong motivasi bawahannya agar mereka berbuat atau bertindak kearah tujuan yang diharapkan. Cara-cara demikian sering digunakan kepala sekolah didalam melaksanakan kepemimpinannya dalam rangka melaksanakan kurikulum di sekolahnya.<sup>45</sup>

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

## C. Kinerja Guru

### 1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan proses pembelajaran sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi kegiatan yang lebih baik, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dicapai dengan baik melalui suatu kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru sesuai dengan target dan tujuan.

Menurut A. Tabrani Rusyan dkk, (2000:17), kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas di samping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti

---

<sup>45</sup> Oemar Hamalik, *Administrasi dan Supervisi Pengembangan Kurikulum* (Jakarta: Manar Maju,1992). 107

mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa, serta melaksanakan penilaian.

Kinerja guru yang efektif dan efisien akan menghasilkan sumber daya manusia yang tangguh, yaitu lulusan yang berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kinerja guru dalam proses pembelajaran perlu ditingkatkan sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi lebih baik, yang berdasarkan kemampuan bukan kepada asal-usul keturunan atau warisan, juga menjunjung tinggi kualitas, inisiatif dan kreativitas, kerja keras dan produktivitas.

Whitmore secara sederhana mengemukakan kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Pengertian menurut Whitmore merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil. Oleh karena itu, Whitmore mengemukakan pengertian kinerja yang dianggap representative, maka tergambarnya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang.<sup>46</sup> Berdasarkan pengertian diatas, kinerja yang nyata jauh melampaui apa yang diharapkan adalah kinerja yang menetapkan standar-standar tertinggi orang itu sendiri, selalu standar-standar yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain.<sup>47</sup> Dengan demikian, menurut Whitmore kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata.

Bertolak dari pandangan Whitmore di atas, kinerja menuntut adanya pengekspresian potensi seseorang, dan tanggung jawab atau kepemilikan yang menyeluruh. Pandangan lain dikemukakan Kingsebagaimana dikutip oleh Hamzah & Lina, yang menjelaskan kinerja adalah aktivitas sesorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.

---

<sup>46</sup> Hamzah B. Uno & Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2014). 60

<sup>47</sup> Hamzah B. Uno & Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2014). 60

Mengacu dari pandangan ini, dapat diintrepassikan bahwa kinerja seseorang dihubungkan dengan tugas rutin yang dikerjakannya. Misalnya sebagai seorang guru, tugas rutinnnya adalah melaksanakan proses belajar mengajar disekolah. Hasil yang dicapai Secara optimal dari tugas mengajar itu merupakan kinerja seorang guru. Berbeda dengan King, ahli lain Galton dan Simon, memandang bahwa kinerja atau performance merupakan hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi, kemampuan, dan persepsi pada diri seseorang.<sup>48</sup>

Memang banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja. Semuanya mempunyai visi yang agak berbeda, tetapi secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Maier sebagaimana yang dikutip oleh ilah As'ad, mengatakan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.<sup>49</sup>

Senada dengan hal tersebut, Lawler dan Porter seperti dikutip oleh As'ad, berpendapat bahwa kinerja merupakan succesfull role achievement yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Pengertian ini menjelaskan, kinerja adalah yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Pandangan yang hampir senada diungkapkan Mc Daniel yang dikutip oleh Hamzah & Lina, yang mengemukakan kinerja adalah interaksi antara kemampuan seseorang dengan motivasinya. Berdasarkan pandangan ini, ditegaskan bahwa kinerja merupakan penjumlahan antara kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki seseorang. Dalam kaitan dengan kinerja guru sekolah dasar, kinerja mereka dapat terrefleksi dalam tugasnya sebagai seorang pelaksana administrator kegiatan mengajarnya. Dengan kata lain, kinerja guru dapat terlihat pada kegiatan merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi etos

---

<sup>48</sup> Hamzah B. Uno & Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2014). 61

<sup>49</sup> Mohammad As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta : Liberty, 1995). 23

kerja dan disiplin profesionalisme guru.<sup>50</sup> Kinerja pengajar atau guru adalah perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Kinerja tenaga pengajar atau guru menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan. Kinerja guru merupakan penampakan kompetensi yang dimiliki oleh guru, yaitu kemampuan sebagai guru dalam melaksanakan tugas-tugas dan kewajibannya secara layak dan bertanggungjawab.

Menurut Nana Sudjana, kinerja guru terlihat dari keberhasilannya didalam meningkatkan proses dan hasil belajar, yang meliputi:<sup>51</sup>

- a. Merencanakan program belajar mengajar.
- b. Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar.
- c. Menilai kemajuan proses belajar mengajar.
- d. Menguasai bahan pelajaran.

## 2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Guru ialah “siapa saja yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik. Dapat diartikan juga orang kedua yang paling bertanggung jawab terhadap anak didik setelah orang tua”<sup>52</sup> Sedangkan menurut Mulyasa, “istilah guru adalah pendidik yang menjadi tokoh, panutan dan identifikasi para peserta didik dan lingkungannya, karena itulah guru harus memiliki standar kualitas pribadi tertentu yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri dan disiplin”<sup>53</sup> Menurut Mc. Leod sebagaimana dikutip oleh Trianto bahwa Guru adalah “A person whose occupation is teaching others, artinya ialah,

---

<sup>50</sup> Hamzah B. Uno & Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2014). 65

<sup>51</sup> Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung : Sinar Baru Algesindo, 1987). 19.

<sup>52</sup> Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Bandung: Rosda Karya,1992), 74.

<sup>53</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Rosda Karya, 2006), 37.

seseorang yang tugas utamanya adalah mengajar”<sup>54</sup>. Status guru adalah “kedudukan yang dicapai melalui upaya yang disengaja (pendidikan dan pelatihan) yang dikenal dengan achieved status dan status yang diberikan (assigned status) yaitu legalitas yang diperoleh melalui surat keputusan pengangkatan sebagai guru oleh lembaga yang berwenang (negara atau lembaga pendidikan)”<sup>55</sup>.

Dalam proses pendidikan guru adalah “orang dewasa yang bertanggung jawab membimbing anak didik menuju kepada situasi pendidikan”<sup>56</sup>. Sementara Hamdani Ihsan menjelaskan guru atau pendidik adalah “orang dewasa yang bertanggung jawab memberikan bimbingan atau bantuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaannya, namun melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Allah, khalifah di bumi sebagai makhluk sosial dan sebagai individu yang sanggup berdiri sendiri”[6].

Dalam situasi formal, seorang guru harus bisa menempatkan dirinya sebagai seorang yang mempunyai kewibawaan dan otoritas tinggi, guru harus bisa menguasai kelas dan bisa mengontrol anak didiknya. Hal ini sangat perlu guna menunjang keberhasilan dari tugas-tugas guru yang bersangkutan yakni mengajar dan mendidik murid-muridnya. Hal-hal yang bersifat pemaksaan pun kadang perlu digunakan demi tujuan di atas. Misalkan pada saat guru menyampaikan materi belajar padahal waktu ujian sangat mendesak, pada saat bersamaan ada seorang murid ramai sendiri sehingga mengganggu suasana belajar mengajar di kelas, maka guru yang bersangkutan memaksa anak tadi untuk diam sejenak sampai pelajaran selesai dengan cara-cara tertentu.

---

<sup>54</sup> Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Edisi Revisi, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), 222.

<sup>55</sup> Trianto, Titik Triwulan Tutik, *Tinjauan Yuridis Hak Serta Kewajiban Pendidik Menurut Undang-undang Guru dan Dosen*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2006). 25.

<sup>56</sup> Ahmad D. Marimba, *PENGANTAR Filsafat Pendidikan*, (Bandung: Almaarif, 2006), hal. 38.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivision*), yang dijelaskan sebagai berikut:<sup>57</sup>

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*) artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya aka dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.

b. Faktor motivasi (*motivision*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. McClelland mengatakan dalam bukunya Anwar Prabu berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.”<sup>58</sup> Guru sebagai pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Guru harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan oleh gurunya. Jika ini tercapainya maka guru akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi.

Guru merupakan faktor yang sangat dominan dan paling penting dalam pendidikan formal pada umumnya karena bagi siswa guru sering dijadikan tokoh teladan

---

<sup>57</sup> A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Data Perusahaan*, (Bandung: PT. Refieka Aditema, 2004). 67.

<sup>58</sup> A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Data Perusahaan*, (Bandung: PT. Refieka Aditema, 2004). 68

bahkan menjadi tokoh identifikasi diri. “Di sekolah guru merupakan unsur yang sangat mempengaruhi tercapainya tujuan pendidikan selain unsur murid dan fasilitas lainnya”.

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar mengajar. Namun demikian posisi strategis guru untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional guru dan mutu kinerjanya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya “tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah dan lain-lain”

Menurut Sudarwan Danim, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah sebagai berikut:

- 1) Tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Selama menjalani pendidikannya seseorang akan menerima banyak masukan baik berupa ilmu pengetahuan maupun keterampilan yang akan mempengaruhi pola berpikir dan prilakunya. Ini berarti jika tingkat pendidikan seseorang itu lebih tinggi maka makin banyak pengetahuan serta ketrampilan yang diajarkan kepadanya sehingga besar kemungkinan kinerjanya akan baik karena didukung oleh bekal ketrampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.
- 2) faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah supervisi pengajaran yaitu serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penelitian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar. Sasaran supervisi ditujukan kepada situasi belajar mengajar yang

memungkinkan terjadinya tujuan pendidikan secara optimal.

- 3) kinerja guru juga dipengaruhi oleh program penataran yang diikutinya. Untuk memiliki kinerja yang baik, guru dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai, dan dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar siswa. Hal ini menentukan kemampuan guru dalam menentukan cara penyampaian materi dan pengelolaan interaksi belajar mengajar. Untuk itu guru perlu mengikuti program-program penataran.
- 4) Iklim yang kondusif di sekolah juga akan berpengaruh pada kinerja guru, di antaranya: pengelolaan kelas yang baik yang menunjuk pada pengaturan orang (siswa), maupun pengaturan fasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selain itu hubungan antara pribadi yang baik antara kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan sekolah akan membuat suasana sekolah menyenangkan dan merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.
- 5) Agar guru memiliki kinerja yang baik maka harus didukung oleh kondisi fisik dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar diperhatikan. Begitu pula kondisi mental guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula.
- 6) Tingkat pendapatan dapat mempengaruhi kinerja guru. Agar guru benar-benar berkonsentrasi mengajar di suatu sekolah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.
- 7) Kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan).

Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari dari kegiatan administrasi.

Kegiatan adminstrasi sekolah mencakup pengaturan proses belajar mengajar, kesiswaan , personalia, peralatan pengajaran, gedung, perlengkapan, keuangan serta hubungan masyarakat. Dalam proses administrasi terdapat kegiatan manajemen yang meliputi kemampuan membuat perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Bila kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang baik, maka pengelolaan terhadap komponen dan sumber daya pendidikan di sekolah akan baik, ini akan mendukung pelaksanaan tugas guru dan peningkatan kinerjanya.

#### **D. 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 di lakukan oleh: Andi Abu Daud S, dengan judul “Strategi kepala sekolah Memotivasi Minat peserta didik belajar Pendidikan agama islam di SMA Negeri 2 Kendari” dengan hasil penelitiannya yaiu: tesis ini membahas tentang pencapaian hasil pelajar mata pelajaran Pendidikan agama Islam kea rah yang lebih baik nilai rata-rata 79,16 nilai hasil belajar mata pelajaran Pendidikan agama Islam dapat dikategorikan “tinggi” dan bila didasarkan pada kriteria ketuntasan minimum (KKM) yaitu nilai 70 maka semua peserta didik (responden) dinyatakan tuntas. Implikasi penelitian ini adalah perlu adanya upaya dalam pelaksanaan strategi kepala sekolah memotivasi peserta didik belajar Pendidikan agama Islam di SMA Negeri 2 kendari pada ketiga indicator yaitu peningkatac profesionalitas pendidik, pengembangan ibadah dan pembinaan akhlak peserta didik. Dari hasil penelitian diketahui perubahan tingkah laku peserta didik dan peningkatan hasil belajar. Temuan ini sebagai bahan yang akan dijadikan agenda oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidik dan motivasi belajar peserta didik dalam pembelajaran Pendidikan agama Islam.

2. Tesis dari Marwati tentang, “PENERAPAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SDN SANDANA KECAMATAN GALANG KABUPATEN TOLITOLI”, menjelaskan bahwa hasil proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli sudah baik, peran kepala sekolah dalam penerapan manajerial tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen; perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan serta bimbingan melalui supervisi terhadap guru-guru dapat memberikan motivasi kerja, sehingga kinerja guru dapat meningkat.
3. Jurnal Penelitian Oleh Noor Fatimah Dan Fildayanti, Dengan Judul Penelitian Strategi Kepala Sekolah 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 sekolah. 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 sekolah 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 sekolah memotivasi guru dengan cara memberi ucapan terimakasih kepada para guru ketika selesai pembelajaran. strategi kepala sekolah dalam peningkatan etos kerja guru yaitu dengan cara memberikan contoh langsung kepada para guru misalnya tentang sikap disiplin. Termasuk peningkatan etos kerja lebih ditekankan kepada moral post para guru.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Wahyuningsih dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kinerja Guru Di SD N Sosrowijayan Yogyakarta” dengan

Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Sri Wahyuningsih yaitu Kepala Sekolah dalam pembinaan kinerja guru di SD N Sosrowijayan Yogyakarta mengalami beberapa hambatan yaitu guru tidak mengindahkan amanat yang disampaikan oleh Kepala Sekolah solusinya sebaiknya kepala sekolah melakukan komunikasi yang intensif dengan guru. Terdapatnya guru yang kurang disiplin, keterlambatan masuk tanpa alasan, solusinya Kepala Sekolah melapor pada pengawas untuk diberikan tindak lanjut. Kunjungan kelas intensitasnya masih kurang, solusinya meningkatkan kesadaran Kepala Sekolah betapa pentingnya pembinaan kinerja guru. Sehingga kepemimpinan Kepala Sekolah dalam pembinaan kinerja guru menurut peneliti belum optimal dalam pelaksanaan pembinaan kinerja guru sebagaimana yang diharapkan.

5. Jurnal penelitian oleh Husaini dan Happy Fitria, IAIN Palembang, dengan judul penelitian yaitu manajemen kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan, dengan hasil penelitan 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.

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.

#### **E. Kerangka Berpikir**

Pendidikan Islam di Indonesia seringkali berhadapan dengan berbagai probematika yang tidak ringan. Diketahui bahwa sebagai sebuah system Pendidikan Islam mengandung berbagai komponen yang antara satu dan lainnya saling berkaitan. Komponen Pendidikan tersebut meliputi landasan, tujuan, kurikulum, kompetensi dan profesionalisme guru, pla

hubungan guru murid, metodologi pembelajaran, sarana prasarana, evaluasi pembiayaan, dan lain sebagainya. Berbagai komponen yang terdapat dalam Pendidikan ini seringkali berjalan apa adanya, alami dan tradisional, karena dilakukan tanpa perencanaan konsep yang matang. Akibat dari keadaan demikian, maka mutu Pendidikan Islam seringkali menunjukkan keadaan yang kurang mengembirakan.

Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Kepala madrasah mempunyai peran besar bagi pembentukan guru yang berkualitas, dengan memberi dorongan, pengarahan, motivasi kerja, pembinaan dan pengawasan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Produktifitas sekolah bukan semata-mata untuk mendapatkan hasil kerja yang sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas unjuk kerja amat penting diperhatikan. Kepala madrasah selaku manager dituntut untuk memberikan motivasi terhadap kinerja bawahannya dalam hal ini para guru sebagai ujung tombak pelaksanaan Pendidikan dan pengajaran. Dalam upaya meningkatkan kinerja guru kepala madrasah disamping menjadi teladan yang baik, juga harus mampu memberdayakan tenaga pendidik yang ada dalam madrasah yang dia pimpin.

Struktur kerangka berfikir dalam menejemen kepala madrasah dengan pendekatan psikologi islam dalam MTs Islamiah Syafiiyah Gandrirojo Sedan Rembang



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berfikir**

