

BAB II KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Konsep Dasar Manajemen

a. Pengertian Manajemen

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

Syafaruddin dalam bukunya *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* mengutip pendapat Terry bahwa: *Management is performance of conceiving and achieving desire results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources.*² Pendapat ini dapat dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan sebagai tujuan sebuah organisasi dari usaha-usaha manusia dan sumberdaya lainnya.

Berikut ini merupakan definisi manajemen dari beberapa para ahli:

- 1) Menurut Stoner dalam Engkoswara, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.³
- 2) Robbins dan Coulter mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas

¹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2007) 1.

² Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005) 122.

³ Engkoswara, Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010) 86.

terselesaikan secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain.⁴

- 3) Menurut Sudjana, manajemen merupakan rangkaian berbagai kegiatan wajar yang dilakukan seseorang berdasarkan norma-norma yang telah ditetapkan dan dalam pelaksanaannya memiliki hubungan dan saling keterkaitan dengan lainnya. Hal tersebut dilaksanakan oleh orang atau beberapa orang yang ada dalam organisasi dan diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

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

Seluruh sumber daya organisasi pendidikan dikerahkan dan diarahkan secara optimal oleh para manajer organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional adalah kegiatan manajemen. Karena itu seorang menejer pendidikan akan memperoleh suatu tindakan melalui pekerjaan orang lain dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan dari sistem organisasi pendidikan.

b. Fungsi-fungsi Manajemen

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

⁴ Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Ahli Bahasa oleh Pujaatmaka Hadyana *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, (Jakarta: Prenhallindo, 1996) 6.

Menurut Syafaruddin dalam bukunya Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakkan (*actuating*), koordinasi (*coordinating*) dan pengawasan (*controlling*).⁵ Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap sudah mencukupi sebagai aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain mengemukakan empat fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan Terry dalam Syafaruddin, terdiri dari: *These four fundamental functions of management are*; 1) *Planning*, 2) *Organizing*, 3) *Actuating*, 4) *Controlling*. Di dalam aktivitas manajemen ada empat fungsi yaitu; perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan. Sondang P. Siagian dalam Syafaruddin mengemukakan bahwa fungsi manajemen mencakup; 1) Perencanaan, 2) Pengorganisasian, 3) Pemotivasian, 4) Pengawasan, dan 5) Penilaian.

Dapat disimpulkan secara sederhana manajemen memiliki fungsi yaitu POAC : *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggerakkan), dan *Controlling* (pengawasan). Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan tidak dapat saling dipisahkan satu dengan yang lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi satu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan peningkatan kualitas kerja. Untuk penjelasan lebih terperinci berikut ini diuraikan beberapa fungsi pokok manajemen.

1) *Planning* (Perencanaan)

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

⁵ Syafaruddin, *Manajemen....*, 60.

serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.⁶ Setiap rencana yang dihasilkan akan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan pada dasarnya merupakan tindakan memilih dan menetapkan segala aktifitas dan sumber daya yang akan dilaksanakan dan digunakan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu.

Perencanaan pendidikan harus mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, memprediksi apa yang mungkin akan terjadi di masa datang sesuai prakiraan dan analisis yang dilakukan, dapat dipertanggungjawabkan, dan menjadi penjelas dari tahap-tahap yang dikehendaki dengan melibatkan sumber daya pendidikan dalam pembuatan keputusan.

Widjaya mengemukakan, suatu perencanaan dapat dikatakan baik apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a) Jelas, serta dapat dimengerti dan dapat menjawab pertanyaan *what, which, why, when, where* dan *how*.
- b) Pragmatis, yaitu didasari perhitungan-perhitungan yang kongkrit, berdasarkan asumsi yang logis
- c) Operasional, yaitu dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada
- d) Ambisius tetapi tetap realistis
- e) Berlangsung melalui pentahapan waktu yang konsisten
- f) Fleksibel dalam arti sewaktu-waktu dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang berubah dari asumsi semula, sedapat mungkin tanpa mengurangi sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen...*, 92.

- g) Adanya skala prioritas, rencana yang baik sesuai dengan kemampuan bukan berdasarkan kemauan.⁷

Dengan kata lain, proses perencanaan merupakan langkah awal kegiatan manajemen dalam setiap organisasi, karena melalui perencanaan ini ditetapkan apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukan kegiatan tersebut. Dengan perencanaan disusun berbagai visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran organisasi.

Rudyard Kipling, sastrawan inggris menyatakan bahwa cara-cara yang terbaik dalam membuat perencanaan adalah mengawalinya dengan pertanyaan sebagai berikut :

- a) *What*, apa yang akan direncanakan ?
- b) *When*, kapan rencana tersebut akan dilaksanakan ?
- c) *Where*, dimana kegiatan tersebut akan dilaksanakan ?
- d) *How*, bagaimana cara melaksanakan rencana yang dimaksudkan ?
- e) *Who*, siapa yang akan melaksanakan rencana bersangkutan ?
- f) *Why*, untuk apa rencana tersebut dilaksanakan, mengapa dilaksanakan?⁸

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

⁷ A. W. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, 1987) 36.

⁸ Anton Athoillah, *Dasar- Dasar Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010) 106.

2) *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian dapat dipahami sebagai keseluruhan aktifitas manajemen dalam pengelompokan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktifitas-aktifitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁹

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

Berkaitan dengan hal ini, Ulbert Silalahi menjelaskan bahwa dalam melaksanakan proses pengorganisasian, harus dilakukan langkah-langkah sebagai berikut;

- a) Menjabarkan tujuan-tujuan umum yang akan dicapai oleh organisasi dan tujuan-tujuan spesifik atau tujuan-tujuan setiap unit organisasi.
- b) Menjabarkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- c) Mengelompokkan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas secara fungsional dalam unit kerja yang praktis.
- d) Menentukan tugas masing-masing unit, kelompok dan individu dan sumber-sumber fisik yang diperlukan.

⁹ M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2002) 10.

- e) Menentukan otoritas tiap-tiap unit organisasi dan sistem hubungan kerja sehingga terdapat koordinasi dalam pelaksanaan tugas.¹⁰

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

- a) Tanggung jawab dalam menerima suatu pekerjaan berarti seseorang mengambil tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- b) Wewenang adalah hak untuk memutuskan, mengarahkan orang-orang dalam melakukan suatu tindakan, atau untuk melaksanakan suatu kewajiban dalam mencapai tujuan organisasi.
- c) Pendelegasian adalah proses pemberian tanggung jawab sepanjang wewenang yang dibutuhkan.
- d) Pertanggung jawaban bahwa seseorang yang diusulkan untuk melaksanakan tugas secara benar dan penuh tanggung jawab.
- e) Struktur Organisasi berisikan kerangka kerja organisasi.¹¹

Dapat disimpulkan bahwa Mengorganisasikan berarti: *Pertama*, Menentukan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. *Kedua*, Merancang dan mengembangkan kelompok kerja yang berisi orang yang mampu membawa organisasi pada tujuan. *Ketiga*, Menugaskan seseorang atau kelompok orang dalam suatu tanggung jawab tugas dan fungsi tertentu. *Keempat*, Mendelegasikan wewenang kepada individu yang berhubungan dengan keleluasaan melaksanakan tugas.

3) *Actuating* (Penggerakkan/pelaksanaan)

Penggerakan (*actuating*) adalah tindakan untuk memulai, memprakarsai, memotivasi dan mengarahkan, serta mempengaruhi para pekerja

¹⁰ Ulbert Silalahi, *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 1996) 156.

¹¹ Syafaruddin, *Manajemen.....*, 71-73.

mengerjakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi.¹² Penggerakan merupakan upaya untuk menggerakkan atau mengerahkan *man power* (tenaga kerja) serta mendayagunakan fasilitas yang ada. Secara sederhana, penggerakan dapat diartikan sebagai usaha untuk menggerakkan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penggerakan merupakan kegiatan menggerakkan orang yang ada di dalam sebuah organisasi agar mau bergerak dan bekerja untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam menggerakkan personal sekolah melaksanakan program kerjanya.

Fungsi *actuating* lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Haris dalam Pranata, penggerakan yang dilakukan oleh pimpinan harus berpegang pada beberapa prinsip, yaitu:

a) Prinsip mengarah pada tujuan

Tujuan pokok dari pengarahan nampak pada prinsip yang menyatakan bahwa makin efektifnya proses pengarahan, akan semakin besar sumbangan anggota terhadap usaha mencapai tujuan. Pengarahan tidak dapat berdiri sendiri, artinya dalam melaksanakan fungsi pengarahan perlu mendapatkan dukungan/bantuan dari faktor-faktor lain, seperti perencanaan, struktur organisasi, tenaga kerja yang cukup, pengawasan yang efektif dan kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan serta kemampuan anggota.

¹² D. Kurniadin dan Machali, I, *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2002) 23.

b) Prinsip keharmonisan dengan tujuan

Orang-orang bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhannya yang tidak mungkin sama dengan tujuan perusahaan. Mereka menghendaki demikian dengan harapan tidak terjadi penyimpangan yang terlalu besar dan kebutuhan mereka dapat dijadikan sebagai pelengkap serta harmonis dengan kepentingan perusahaan. Semua ini dipengaruhi oleh motivasi masing-masing individu. Motivasi yang baik akan mendorong orang-orang untuk memenuhi kebutuhannya dengan cara yang wajar. Sedang kebutuhan akan terpenuhi apabila mereka dapat bekerja dengan baik, dan pada saat itulah mereka menyumbangkan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi.

c) Prinsip kesatuan komando

Prinsip kesatuan komando ini sangat penting untuk menyatukan arah tujuan dan tanggung jawab para bawahan. Jika para bawahan hanya memiliki satu jalur di dalam melaporkan segala kegiatannya. Dan hanya ditujukan kepada satu pimpinan saja, maka pertentangan di dalam pemberian instruksi dapat dikurangi, serta semakin besar tanggung jawab mereka untuk memperoleh hasil maksimal.

Penggerakan memiliki tujuan untuk mendorong dan menjuruskan pekerja agar mengerjakan tugas sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan merangsang anggota melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Menggerakkan merupakan kemampuan membujuk orang-orang mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat.

Actuating bisa juga diartikan sebagai pelaksanaan, fungsi manajemen penggerakan pelaksanaan ini adalah termasuk di dalamnya terdapat beberapa fungsi yaitu:

- a) *commanding* adalah memberi perintah. Berarti mengatur dan membuat staf untuk melakukan pekerjaan.
- b) *Directing*, berarti membimbing atau memberi petunjuk atau pengarahan. Menurut Sagala kegiatan *directing* antara lain: *Pertama*, memberikan dan menjelaskan perintah. *Kedua*, memberikan petunjuk melaksanakan suatu kegiatan. *Ketiga*, memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi. *Keempat*, memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing. *Kelima*, memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien. Sebagai pengarah para pimpinan tersebut berada pada tingkat pimpinan eksekutif tertinggi pada institusi tersebut.¹³
- c) *Communicating* (Komunikasi) diartikan sebagai proses pemindahan dalam gagasan atau informasi seseorang ke orang lain. Komunikasi antara para pimpinan dan anggota sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- d) *Stimulating*, adalah memberi stimulus atau rangsang. Berarti merangsang dan mempengaruhi anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.
- e) *Coordinating* (mengkoordinir), menurut Terry dalam Smith, *coordinating* merupakan sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu, dan tujuan mereka, sehingga dapat

¹³ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2008) 58.

diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang telah ditetapkan.¹⁴

- f) *Leading* dalam bahasa Indonesia dapat diartikan memimpin. *Leading* merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang lain bertindak, yang meliputi:
- (1) Mengambil keputusan.
 - (2) Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan.
 - (3) Memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.
 - (4) Memilih orang-orang yang menjadi anggota.
 - (5) Memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- g) *Motivating*, bahasa Indonesia adalah memotivasi, merupakan memberikan semangat, motivasi, inspirasi, atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para pekerja untuk bekerja secara sukarela sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan. Pemberian inspirasi, semangat dan dorongan oleh atasan kepada bawahan ditunjukkan agar bawahan bertambah kegiatannya, atau mereka lebih bersemangat melaksanakan tugas-tugas sehingga mereka berdaya guna dan berhasil guna.

Dari penjelasan di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap anggota dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas, tanggung jawabnya.

¹⁴ G.R, Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen. Terjemahan J. Smith D.F.M.* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009) 54.

4) *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer dalam suatu organisasi. Pengawasan diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian dari hasil pengawasan tersebut apakah dilakukan perbaikan.¹⁵

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam pandangan Islam, pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.¹⁶

Sementara itu, dikemukakan oleh Handoko dalam Rohman dan Amri, bahwa: Manajemen pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.¹⁷

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana

¹⁵ Syaiful Sagala, *Administrasi*...., 59.

¹⁶ Didin Hafifuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Praktik*, (Bandung: Gema Insani, 2010) 156.

¹⁷ Muhammad Rohman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran yang Efektif*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012) 28.

letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Menurut Engkoswara dan Aan Komariah bahwa Pengawasan sesungguhnya bertujuan untuk:

- a) Membuat pihak yang diawasi merasa terbantu sehingga dapat mencapai visi dan misinya secara lebih efektif dan efisien.
- b) Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi dan akuntabilitas
- c) Menimbulkan suasana saling percaya dalam dan di luar lingkungan operasi organisasi
- d) Meningkatkan akuntabilitas organisasi
- e) Meningkatkan kelancaran operasi organisasi
- f) Menggolong terwujudnya *good governance*.¹⁸

Tugas manajemen yang diarahkan untuk melakukan pengawasan atas apa yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya. Jika suatu rencana tidak berjalan dengan semestinya, maka fungsi pengawasan dalam hal ini manajer melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar tetap mencapai apa yang telah direncanakan. Fungsi pengawasan dilakukan untuk mengantisipasi kegagalan, mengoreksi kegagalan, dan memberikan solusi untuk mengatasi kegagalan tersebut. Agar tujuan fungsi pengawasan dapat tercapai, maka berikut ini langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam proses pengawasan.

Mockler dalam Engkoswara dan Aan Komariah, menyusun pengawasan menjadi 4 langkah kegiatan seperti dalam gambar berikut ini:

- a) Menetapkan standar dan metode mengukur prestasi kerja; menetapkan standar dimulai dari menetapkan tujuan atau sasaran secara spesifik dan mudah di ukur. Tujuan atau sasaran dan cara mencapai tujuan tersebut merupakan standard an metode kerja yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja.

¹⁸ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi*...., 221.

- b) Pengukuran prestasi kerja; kegiatan yang dijalankan untuk mencapai sasaran terus diukur keberhasilannya secara berulang bisa mengamati langsung atau melalui penggunaan instrument survey berisi indikator efektivitas kerja.
- c) Membandingkan kinerja dengan standar, menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar; hasil pengukuran menjadi bahan informasi antara standar dengan keadaan nyata lapangan.
- d) Mengambil tindakan korektif; Setelah membandingkan kinerja dengan standar yang bisa ditetapkan, maka manajer dapat memberikan penilaian atas kinerja tersebut. Apabila kinerja baik maka tujuan tercapai, namun ketika terjadi masalah (kinerja buruk), manajer harus mengoreksi masalah tersebut.

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

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen dan merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi akan berhasil dan bahkan juga gagal, sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan ini. Oleh karena itu kepemimpinan menjadi pusat perhatian manusia. Kepemimpinan sangat dibutuhkan, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Disatu pihak manusia-manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, sementara dipihak lain ada yang mempunyai kemampuan untuk memimpin.

Disinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.¹⁹

Berdasarkan pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu aktivitas yang memerlukan kemampuan khusus dalam memimpin karena dalam kepemimpinan terdapat berbagai macam karakter bawahan sehingga memerlukan suatu kecermatan dan ketelitian dalam mengambil keputusan agar yang menjadi tujuan dari organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Kepemimpinan adalah kekuatan (*power*) yang didasarkan atas tabiat atau watak seseorang yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya bersifat normatif. Ralph M Stokdill menyatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang diorganisasi menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan. James Lipham menyatakan kepemimpinan adalah permulaan dari suatu struktur dan prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi.²⁰

Menurut Soetopo dan Soemanto kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam bimbingan suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.²¹ Sudarwan Danim dalam bukunya “Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik “ mendefinisikan kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok lain yang bergabung dalam

¹⁹ Soetopo dan Soetomo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1984) 1.

²⁰ M Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT Reamaja Rosda Karya, 1987) 27.

²¹ Soemanto, *Kepemimpinan Dalam Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982) 10.

wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.²² Beberapa definisi tersebut memberi gambaran yang cukup luas dan mendalam tentang kepemimpinan.

b. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha untuk menerangkan cara pemimpin serta kelompok yang dipimpinnya berperilaku didalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungannya.

Khaerul Umam menjelaskan tiga teori kepemimpinan yang menjadi *grand theory* kepemimpinan diantara yaitu :

1) Teori sifat (*trait theory*).

Teori ini disebut pula “teori genetic”. Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Teori ini juga disebut sebagai teori bakat karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk.

2) Teori perilaku (*behavior theory*).

Teori ini mendasarkan asumsinya bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang, bukan sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya.

3) Teori lingkungan (*environmental teori*).

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat, dan keadaan. Dalam teori ini muncul sebuah pernyataan, *leader are made not born*, yaitu pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan. Lahirnya seorang pemimpin adalah melalui evolusi sosial dengan cara memanfaatkan kemampuannya untuk berkarya dan bertindak

²² Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006) 204.

mengatasi masalah-masalah yang timbul pada situasi dan kondisi tertentu.²³

c. Pendekatan Kepemimpinan

Terdapat 3 implikasi utama yang melekat pada Pendekatan Kepemimpinan di suatu organisasi, Tiga implikasi tersebut adalah;

- 1) Kepemimpinan pasti melibatkan orang lain seperti bawahan maupun pengikut, serta kecakapan dari seorang pemimpin akan ditentukan berdasarkan ketaatan dari bawahan ketika diarahkan oleh pimpinan.
- 2) Proses kepemimpinan dapat dikatakan menjadi suatu yang tidak seimbang apabila dilihat dari sisi pimpinan dan anggota. Pemimpin memiliki wewenang secara langsung dalam mengarahkan anggota/bawahan sedangkan anggota tidak dapat secara langsung mengarahkan aktivitas pemimpin.
- 3) Pemimpin dalam konteks kepemimpinan tidak hanya memberikan perintah langsung dengan wewenang yang dimiliki namun pemimpin juga harus dapat mempengaruhi bawahan supaya bergerak dalam menjalankan²⁴

Situasi dan keadaan menentukan pendekatan yang tepat. Seorang pemimpin yang efektif dapat menggunakan beberapa pendekatan ini pada waktu yang sama.²⁵

1) Kerangka Kerja Struktural

Pemimpin struktural mencoba mendesain dan melaksanakan suatu proses atau struktur yang tepat bagi suatu masalah atau keadaan. Pendekatan ini berguna bila tujuan dan informasi sudah jelas, bila hubungan sebab dan akibat dimengerti, bila telah memiliki teknologi yang kuat dan tidak ada konflik, kerancaunan rendah, ketidakpastian rendah, dan adanya wewenang yang stabil dan sah.

²³ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung; CV. Pustaka Setia, 2010) 276

²⁴ <https://jurnalmanajemen.com/pendekatan-kepemimpinan/> (diunduh Sabtu, 21 Maret 2020)

²⁵ Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2007) 43-44

2) Kerangka Kerja Sumber Daya Manusia

Kerangka kerja ini memandang manusia sebagai jantung setiap organisasi, dan usaha tanggap terhadap kebutuhan dan tujuan untuk memperkokoh komitmen dan loyalitas. Pendekatan ini cocok apabila jumlah anggota banyak atau miskin bertambah, atau apabila semangat/moral rendah atau berkurang. Dalam pendekatan ini sumber-sumber harus melimpah, dimana konflik rendah, perbedaan dan keanekaragaman juga rendah.

3) Kerangka Kerja Politik

Pemimpin politik mengerti realitas politik organisasi dan dapat menanganinya. Pendekatan ini tepat untuk digunakan apabila sumber-sumber teratas atau berkurang, apabila ada konflik atas tujuan dan nilai-nilai, dan apabila ada banyak perbedaan.

4) Kerangka Kerja Simbolis

Pemimpin dengan model ini memandang visi dan inspirasi sebagai hal yang amat penting. Manusia membutuhkan sesuatu yang mereka percayai. Orang-orang akan loyal pada organisasi yang mempunyai identitas yang unik dan membuat mereka merasa bahwa apa yang mereka perbuat itu sangat penting. Simbolisme seperti seremoni sangat penting, demikian juga ritual untuk mendapatkan arti misi organisasi. Cara ini tepat apabila tujuan dan informasi tidak jelas dan rancu, dimana hubungan sebab dan akibat tidak dimengerti dengan baik.

3. Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala Sekolah adalah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid sebagai penerima pelajaran.²⁶

²⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012) 84.

Dari definisi tersebut di atas, secara sederhana pengertian Kepala Sekolah adalah Seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Dengan ini Kepala Sekolah dapat disebut sebagai pemimpin di satuan pendidikan yang tugasnya menjalankan manajemen satuan pendidikan yang dipimpinnya.

Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula.²⁷

Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab atas keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh substansinya. Disamping itu kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada, agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala sekolah/madrasah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personil bersama guru kearah profesionalisme yang diharapkan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru dan pegawai adalah suatu cara yang digunakan kepala sekolah dalam mempengaruhi, menuntun dan membimbing guru dan pegawai untuk bersama-sama melakukan pekerjaan yang telah di tentukan besama-sama sehingga dapat menanamkan jiwa disiplin kerja guru dan pegawai untuk

²⁷ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1998)

mencapai tujuan sekolah yang telah ditentukan bersama-sama.²⁸

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah perlu memiliki kompetensi dasar yang di syaratkan, yaitu berupa kekuatan kepemimpinan-kepemimpinan yang sangat mempengaruhi kegiatan persekolahan. Kekuatan-kekuatan tersebut adalah : kekuatan tehnikal, kekuatan manusia, kekuatan pendidikan, kekuatan simbolik dan kekuatan budaya.²⁹

b. Tugas Kepala sekolah

Dalam sebuah lembaga pendidikan, untuk mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan, kepala sekolah/madrasah mempunyai tugas atau posisi untuk dilaksanakan sedikitnya harus mampu melaksanakan sebagai manajer, administrator, motor penggerak hubungan dengan masyarakat, pemimpin dan sebagai supervisor. Masing-masing tugas/posisi ini dijelaskan sebagai berikut³⁰ :

1) Kepala sekolah sebagai manajer

Pekerjaan dari kepala sekolah/madrasah yang paling rumit dan berat adalah manajemen. Manajemen akan terjadi apabila terjadi kekacauan dari dalam sekolah sendiri maupun dari luar sekolah. Dalam menghadapi kekacauan tersebut, kepala sekolah/madrasah dalam menyelesaikan tugas ini menduduki posisi sebagai manajer, yang mengatur manajemen. Dalam menyelesaikan masalah kekacauan seorang kepala sekolah/madrasah mempunyai empat fungsi. Keempat fungsi fungsi manajer itu adalah :

- a) *Perencanaan*, yaitu merencanakan tindakan mengatasi masalah tersebut.

²⁸ Sri Purwanti, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Dan Pegawai Di Sma Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur*, Ejournal Administrasi Negara, Vol. 1, No. 1, 2013, 215.

²⁹ Muwahid Shulhan dan soim, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Sukses Offset, 2013) 137-140.

³⁰ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011) 1-2.

- b) *Pengorganisasian*, yaitu mengorganisasi orang dan perlengkapan *lainnya agar hasil perencanaan diatas dapat berjalan.*
 - c) *Penggerakan*, yaitu menggerakkan dan memotivasi para personalia agar bekerja dengan giat dan antusias.
 - d) *Pengendalian*, yaitu mengendalikan proses kerja dan hasil kerja agar tidak menyimpang dari rencana semula dan jika menyimpang segera dapat diperbaiki.
- 2) Kepala sekolah/madrasah sebagai Administrator
- Kegiatan pengembangan admistrasi yang dilakukan kepala sekolah/madrasah merupakan upaya-upaya yang ditempuhnya untuk mengembangkan, mengatur, dan mendayagunakan seluruh sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan sekolah. Jika administrasi sekolah bagus, tentunya akan lebih mudah bagi kepla sekolah/madrasah dalam menjalankan fungsi pertanggungjawaban keuangan ataupun untuk kegiatan lainnya.³¹
- Tujuan pengembangan administrasi sekolah Adalah untuk memfasilitasi dan meningkatkan kelancaran penyelenggaraan pendidikan sehingga efektifitas dan efisiensi sekolah dapat dicapai secara optimal. Pengembangan administrasi juga ditujukan untuk menyediakan data dan informasi yang mudah digunakan untuk berbagai kepentingan di sekolah. Mislanya, mempercepat proses pengambilan keputusan, evaluasi, pelaporan, perencanaan, pembelajaran, dan lain sebagainya karena data-data administrasi yang ada sangat akurat.
- 3) Kepala sekolah sebagai motor hubungan sekolah dengan masyarakat
- Kepala sekolah/madrasah sebagai penanggung jawab tertinggi di sekolah harus tampil paling depan dalam memajukan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat. Disamping sebgaia penangung jawab tertinggi di sekolah juga di

³¹ Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Berprestasi*, (Jakarta: Erlangga, 2013) 62-63.

sebabkan karena kepala sekolah yang paling berkepentingan dan paling tahu akan masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah.³²

4) Kepala sekolah sebagai pemimpin

Kepala sekolah dengan perannya sebagai pemimpin disekolah, menunjukkan bahwa ia adalah orang nomor satu di sekolah tersebut. Kepala sekolah diberi kuasa memimpin semua pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah dalam rangka pencapaian prestasi sekolah. Kepala sekolah juga dimintai pertanggung jawaban sampai sejauh mana kepemimpinannya dapat mencapai prestasi-prestasi sekolah yang dicapai oleh peserta didik dibidang akademik dan non akademik, para tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di sekolah, serta peningkatan prestasi lembaga sekolah itu sendiri.³³

Kepala madrasah hendaknya menjadi pemimpin yang efektif bagi siswanya, para guru, dan orang tua siswa beserta masyarakat. Sebagai pemimpin siswa, kepala sekolah diharapkan dapat memberikan bimbingan dan pembinaan demi keberhasilan belajar siswa. Kepemimpinan yang efektif bersumber dari tiga faktor diantaranya: *Pertama*, dimilikinya keterampilan-keterampilan kepemimpinan. *Kedua*, kemampuan untuk mengedepankan keterampilan kepemimpinan dengan tugas-tugas kelompok yang di pimpinnya. *Ketiga*, dipersepsinya ia sebagai seorang pemimpin oleh kelompoknya.³⁴

5) Kepala sekolah sebagai Supervisor

Salah satu peran penting kepala sekolah adalah sebagai supervisor pendidikan. Tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor, antara lain (a) konsultan kurikulum, (b) pendidik, (c) psikolog pendidikan, dan (d) pembinaan guru-guru untuk

³² Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011) 3.

³³ Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Berprestasi*, 69.

³⁴ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2013) 242-245.

bertumbuh secara pribadi dan dalam jabatannya tersebut.

Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai supervisor berkewajiban membina para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Bagi guru yang baik agar dapat mempertahankan kualitasnya dan bagi guru yang belum baik dapat dikembangkan menjadi lebih baik. Sementara itu, semua guru baik yang sudah berkompeten maupun yang masih lemah harus diupayakan agar tidak ketinggalan zaman dalam proses pembelajaran maupun materi yang diajarkan.

Kepala sekolah adalah manajer terdepan dalam sistem persekolahan yang terdesentralisasi ditingkat kabupaten. Menurut teori modern, hanya manajer terdepan yang berhak menjadi supervisor. Manajer tertinggi yaitu kepala kantor pendidikan kabupaten, dan manajer madya adalah kepala kantor pendidikan kecamatan tidak diperkenankan menjadi supervisor.³⁵

Konsep-konsep yang perlu dipahami oleh kepala sekolah sebelum melaksanakan supervisi

- a) Pemahaman secara mendalam mengenai apa yang di maksud dengan supervisi pendidikan, supervisi pendidik, dan supervisi tenaga kependidikan.
- b) Tujuan diadakannya supervisi berhubungan dengan apa yang ingin dicapai.
- c) Prinsip-prinsip mengenai bagaimana supervisi pendidikan harus dilakukan.
- d) Metode dan tehnik mengenai cara-cara supervisi pendidikan dilaksanakan.

Peran manajerial kepala sekolah merupakan aspek utama kepemimpinan sekolah. Ketrampilan manajerial terbagi menjadi tiga bagian. Teknis, manusia, dan konseptual. Peran kurikulum pengajaran kepala sekolah hendaknya menjadi prioritas kerja utama kepala sekolah sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya. Murphy mengembangkan enam peran kepala

³⁵ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, 4-5.

sekolah dibidang kurikulum dan pengajaran, pertama, menjamin kualitas pengajaran. Kedua, mengawasi dan mengevaluasi pengajaran. Ketiga, mengalokasi dan melindungi waktu pengajaran. Keempat, mengoordinasi kurikulum. Kelima, memastikan isi mata peserta didikan tersampaikan. Keenam, memonitoring kemajuan siswa.³⁶

c. Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai berikut

- 1) *Educator*, mengikut sertakan guru dalam berbagai penataran untuk menambah wawasan para guru, menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik, menggunakan waktu belajar secara efektif disekolah.
- 2) *Manajer*, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya.
- 3) *Administrator*, meliputi tahapan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.
- 4) *Supervisor*, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.
- 5) *Leader*, menunjukkan kepemimpinan dan keteladanan kepada seluruh tenaga kependidikan dan warga belajar.
- 6) *Inovator*, menunjukkan secara konstruktif, kreatif, delegatif, rasional, disiplin dan fleksibel.
- 7) *Motivator*, memaksimalkan pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana belajar, disiplin, dorongan, dan penghargaan.³⁷

4. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Guru sebagai salah satu komponen dalam kegiatan belajar mengajar (KBM), memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran. Karena fungsi utama guru adalah merancang, mengelola, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Di

³⁶ Supardi, *Sekolah Efektif, Konsep Dasar Dan Praktiknya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015) 42-44.

³⁷ Murip Yahya, *Profesi Tenaga Kependidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2013) 85.

samping itu kedudukan guru dalam kegiatan belajar mengajar juga sangat strategis dan menentukan. Bersifat strategis karena guru yang akan menentukan kedalaman dan keluasan materi pelajaran, sedangkan bersifat menentukan karena guru yang memilih dan memilah bahan pelajaran yang akan disajikan kepada peserta didik. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan tugas guru ialah kinerjanya didalam merencanakan atau merancang, melaksanakan dan mengevaluasi proses belajar mengajar.

Mengutip dari pendapat James B. Whitaker dalam bukunya *the government pervormance result Act 1993*, Uzer Usman menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Dengan demikian jika dikaitkan dengan sekolahan maka pengukuran kinerja adalah instrument bagi peningkatan mutu penginformasian kualitas kerja para pengelola sekolah.³⁸

Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang professional dan berkualitas. Dengan kata lain, perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari guru dan berujung padaguru pula. Namun demikian, posisi strategi untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi juga oleh kinerja guru.

Istilah kinerja menurut kamus bahasa Indonesia, mengartikan kinerja adalah apa yang telah dicapai, prestasi kerja yang terlihat, atau kemampuan kerja.³⁹ Berkaitan dengan kinerja, Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa kinerja seseorang dan

³⁸ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001) 107.

³⁹ Badudu, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1996) 108.

produktivitas kerjanya ditentukan oleh tiga faktor utama berikut ini:⁴⁰

1) Motivasi

Yang dimaksud dengan motivasi ialah daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengarahkan segala kemampuannya yang ada demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Keberhasilan organisasional tersebut memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya berupa harapan, keinginan, cita-cita dan berbagai jenis kebutuhannya.

2) Kemampuan

Ada kemampuan yang bersifat fisik dan ini lebih diperlukan oleh karyawan yang dalam pelaksanaan tugasnya lebih banyak menggunakan otot. Di lain pihak, ada kemampuan yang bersifat mental intelektual, yang lebih banyak dituntut oleh penyelesaian tugas pekerjaan dengan menggunakan otak. Sudah barang tentu mereka yang lebih banyak menggunakan otot, tetap harus menggunakan otak, dan sebaliknya, mereka yang lebih banyak menggunakan otak, tetap dituntut memiliki kemampuan fisik.

3) Ketepatan Penguasaan

Dalam dunia manajemen ada ungkapan yang mengatakan bahwa yang tidak mengenali secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemajuan, bakat dan minat para bawahannya. Memang telah terbukti bahwa dengan penempatan yang tidak tepat, kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi, dengan demikian, mereka menampilkan produktivitas kerja yang rendah.

Masalah motivasi dan etos kerja tampaknya cukup berpengaruh terhadap hasil kerja guru, guru dengan etos kerja dan motivasi yang tinggi pada dasarnya menunjukkan komitmen yang penuh pada lembaga tempat ia bekerja.

⁴⁰ Sondang P Siagaan, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002) 40.

Ada empat faktor yang dapat menimbulkan motivasi kinerja guru antara lain yaitu.⁴¹

1) Dorongan untuk bekerja

Seseorang akan melaksanakan suatu pekerjaan tertentu, dimaksudkan sebagai upaya merealisasikan keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan yang ada.

2) Tanggung jawab terhadap tugas

Sebagai konsekuensi atas jabatan yang diemban guru, maka seorang guru akan mempunyai sejumlah tugas yang harus dilakukan sesuai dengan jabatannya, tugas ini berkaitan dengan kualitas dan kuantitas yang diberikan guru. Motivasi kerja guru dalam memenuhi kebutuhannya akan ditentukan oleh besar kecilnya tanggung jawab yang ada dalam melaksanakan tugasnya.

Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas di sekolah, ditandai dengan upaya tidak segera puas atas hasil yang dicapainya. Selalu mencari cara-cara baru guna mengatasi setiap hambatan yang ada dan mengadakan penyempurnaan-penyempurnaan cara melaksanakan secara baik, dan merasa malu apabila ternyata kegiatan-kegiatan yang dilakukan itu gagal / tidak dapat dilakukan.

Dapat dikatakan bahwa kadar motivasi kerja yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas disekolah tergantung banyak sedikitnya beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang harus dilaksanakan guru sehari-hari dan bagaimana cara menyelesaikan tugas ini yang ditekankan pada tugas mengajar, membimbing dan melaksanakan administrasi madrasah.

3) Minat terhadap tugas

Besar kecilnya minat guru terhadap tugas yang akan mempengaruhi kadar atau motivasi kerja guru mengembangkan di sekolah. Hadar Nawawi mengatakan bahwa minat dan kemampuan terhadap

⁴¹ Departemen Agama RI, *Motivasi dan Etos Kerja*, (Jakarta: Depag RI., 2002) 56.

suatu pekerjaan berpengaruh pula terhadap moral kerja.

4) Penghargaan atas tugas

Penghargaan atas suatu jabatan atas keberhasilan yang dicapai guru dalam bekerja merupakan salah satu motivasi yang mendorongnya bekerja. Karena penghargaan, penghormatan, pengakuan sebagai subyek yang memiliki kehendak, pilihan, perasaan dan lain-lain sangat besar pengaruhnya terhadap kerja seorang guru.

Dengan adanya penghargaan ini dapat memberikan kepuasan kepada guru sehingga menyebabkan mereka bekerja lebih giat lagi. Apabila guru menghargai terhadap tugas-tugas tersebut maka guru yang bersangkutan dalam bekerjanya diwarnai oleh rasa cinta dan bangga sehingga memungkinkan mereka mengoptimalkan pola kerjanya

b. Macam-macam Kinerja Guru

1) Kinerja guru dalam mendesain program pembelajaran

Mengajar merupakan tugas mengorganisasi dan mengatur jalannya proses belajar mengajar. Oleh karena itu setiap guru perlu membuat persiapan pengajaran atau satuan pelajaran, sehingga dengan demikian ia dapat menggunakan dan mengatur alokasi waktu yang tersedia secara efektif dan efisien

Perencanaan adalah pemetaan langkah-langkah kearah tujuan. Perencanaan sangat diperlukan guru karena alokasi waktu, sumber, terutama jatah waktu yang terbatas. Adapun perencanaan itu oleh guru, meskipun tidak ditulis lengkap seyogyanya meliputi : 1) penentuan tujuan mengajar, 2) pemilihan materi sesuai dengan waktu, 3) strategi optimum, 4) alat dan sumber, 5) kegiatan belajar mengajar, 6) evaluasi.⁴²

Perencanaan pengajaran atau desain instruksional membuat guru mengarahkan langkah-langkah dan aktivitas serta kinerja yang akan

⁴² E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, 79

ditampilkan dalam proses belajar mengajar dalam memcaai tujuan. Sekurang-kurangnya dalam desain instruksional yang diwujudkan dalam bentuk satuan pembelajaran itu tercakup unsure-unsur : Tujuan mengajar yang diharapkan, materi / bahan yang akan diberikan, strategi / metode mengajar yang akan diterapkan dan prosedur evaluasi yang dilakukan dalam menilai hasil belajar siswa.

Perencanaan pengajaran yang dipersiapkan oleh guru pada dasarnya berfungsi antara lain, untuk : 1. Menentukan arah kegiatan pembelajaran, 2. Memberi isi dan makna tujuan, 3. Menenrukan cara bagaimana mencapai tujuan yang ditetapkan, 4. Mengukur seberapa jauh tujuan itu telah tercapai. Atau dengan kata lain, perencanaan pengajaran pada hakikatnya proyeksi atau pemikiran mengenai apa yang akan dilakukan guru pada waktu mengajar.⁴³

2) Kinerja guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar

Menurut Syarifudin Nurdin terdapat sejumlah kinerja (performance) guru/staf mengajar dalam melaksanakan proses belajar mengajar, diantaranya : Model Rob Norris, model Oregon dan model Stanford.⁴⁴ Dibawah ini adalah penjabarannya

a) Model Rob Norris

Pada model ini ada beberapa komponen kemampuan mengajar yang perlu dimiliki oleh seorang staf pengajar / guru yakni : a) kualitas-kualitas personal dan professional, b) persiapan mengajar, c) perumusan tujuan pembelajaran, d) Penampilan guru dalam mengajar dikelas, e) penampilan siswa dalam belajar, f) Evaluasi.

b) Model Oregon

⁴³ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung; Remaja Rosda Karya, 2001) 37.

⁴⁴ Syarifudin Nurdin, *Guru Professional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta; Ciputat Press, 2002) 137.

Menurut model ini kemampuan mengajar dikelompokkan menjadi lima bagian, a) perencanaan dan persiapan mengajar, b) kemampuan guru dalam mengajar dan kemampuan siswa dalam belajar, c) kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi hasil belajar, d) kemampuan hubungan interpersonal yang meliputi hubungan dengan siswa, supervisor dan guru sejawat, e) kemampuan hubungan dengan tanggung jawab profesional

c) Model Standford

Model ini membagi kemampuan mengajar dalam lima komponen, tiga dari lima komponen tersebut dapat diobservasi dikelas, meliputi komponen tujuan, komponen guru mengajar dan komponen evaluasi.

Mengingat dalam pembahasan tulisan ini adalah terfokus pada pelaksanaan proses belajar mengajar di kelas, maka pembahasan diarahkan pada aspek-aspek yang termasuk pada kompetensi professional yang akan ditampilkan oleh pengajar dalam proses belajar mengajar, antara lain :

- (1) Menggunakan metode pembelajaran
- (2) Menggunakan alat pembelajaran
- (3) Menggunakan media pembelajaran
- (4) Bahan pembelajaran
- (5) Mendorong dan mengoptimalkan siswa dalam proses pembelajaran
- (6) Mengorganisasi waktu dalam proses belajar mengajar
- (7) Melaksanakan penilaian hasil belajar (pencapaian siswa) dalam proses belajar mengajar⁴⁵

B. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian yang Menjelaskan tentang Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja

⁴⁵ Suparlan, *Manajemen Guru Efektif*, 186

Guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara memiliki kesamaan dengan penelitian sebelumnya yaitu sebagai berikut :

1. Muhamad Asran Dirun, Tesis yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Sma Dan Ma Se Kota Palangka Raya, secara garis besar tesis ini menjelaskan tentang beberapa hal yaitu : *Pertama*, gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 50,60%. *Kedua*, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 46,4%. *Ketiga*, gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 79,3%, selebihnya sebesar 20,7% kinerja guru ditentukan oleh faktor-faktor lain diluar penelitian.⁴⁶

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu sama-sama meneliti tentang manajemen kepemimpinan kepala madrasah dan sama-sama meneliti tentang kinerja Guru. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini yaitu pada penelitian ini membahas tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan Budaya Organisasi sementara pada penelitian yang diteliti oleh peneliti membahas tentang Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Dan penelitian tersebut menggunakan jenis pendekatan kuantitatif sedangkan penelitian yang diteliti oleh peneliti menggunakan jenis pendekatan kualitatif.

2. Bambang Syahril, Tesis yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sikap Guru Dan Disiplin Guru Terhadap Kinerja guru SMA Negeri Di Kota Manna Bengkulu Selatan, secara garis besar tesis ini menjelaskan tentang beberapa hal yaitu pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, sikap guru terhadap kinerja guru, disiplin guru terhadap kinerja guru, dan pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru dan disiplin guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kota Manna Bengkulu

⁴⁶ Muhamad Asran Dirun, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Sma Dan MA Se Kota Palangka Raya*, Manajemen Pendidikan Islam, Institut Agama Islam Negeri Palangkaraya, 2016.

Selatan, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara masing-masing variabel independen yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru dan disiplin guru terhadap variabel terikat yaitu kinerja guru, serta terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, sikap guru dan disiplin guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kota Manna Bengkulu Selatan.⁴⁷

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu sama-sama meneliti tentang manajemen kepemimpinan kepala madrasah dan sama-sama meneliti tentang kinerja Guru. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini yaitu pada penelitian ini membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan dengan sikap guru dan disiplin guru sementara pada penelitian yang diteliti oleh peneliti membahas tentang Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Dan penelitian tersebut menggunakan jenis pendekatan kuantitatif sedangkan penelitian yang diteliti oleh peneliti menggunakan jenis pendekatan kualitatif.

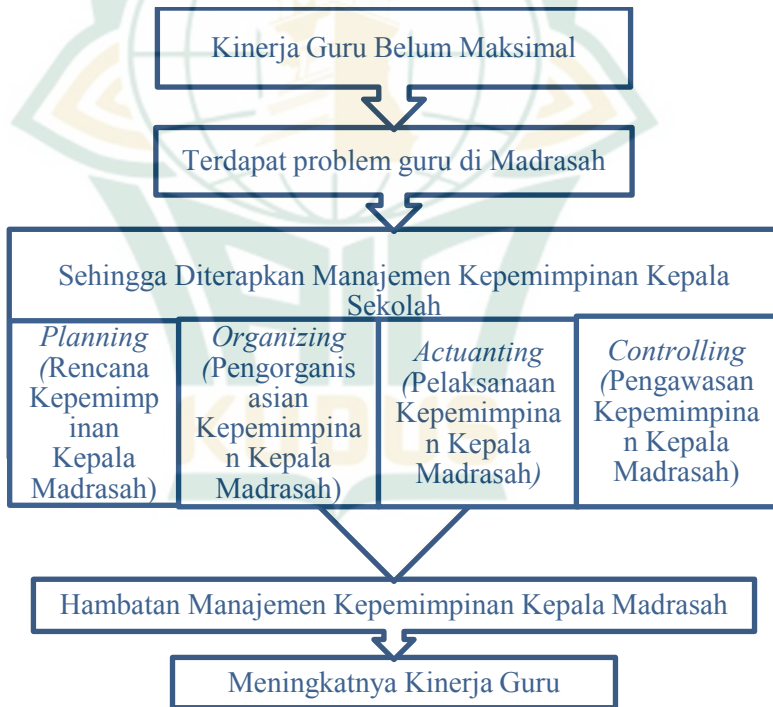
3. Aissah Qomaria Azis dan Suwatno, jurnal dengan judul Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung, secara garis besar jurnal ini menjelaskan tentang beberapa hal yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai faktor yang diduga kuat mempengaruhi kinerja guru. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan analisis regresi sederhana dan menggunakan metode explanatory survey sebagai alat pengumpulan data serta menggunakan angket jawaban terhadap 66 orang responden yang merupakan guru tetap di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 11 Bandung. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.⁴⁸

⁴⁷ Bambang Syahril, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sikap Guru Dan Disiplin Guru Terhadap Kinerja guru SMA Negeri Di Kota Manna Bengkulu Selatan*, Administrasi Pendidikan, Universitas Bengkulu, 2013.

⁴⁸ Aissah Qomaria Azis dan Suwatno, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMK Negeri 11 Bandung*, Jurnal

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu sama-sama meneliti tentang manajemen kepemimpinan kepala madrasah dan sama-sama meneliti tentang kinerja Guru. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini yaitu pada penelitian ini membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan dengan sikap guru yang berfokus kepada strategi kepala madrasah menggunakan gaya kepemimpinan sementara pada penelitian yang diteliti oleh peneliti membahas tentang Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Dan penelitian tersebut menggunakan jenis pendekatan kuantitatif sedangkan penelitian yang diteliti oleh peneliti menggunakan jenis pendekatan kualitatif.

C. KERANGKA BERPIKIR



Gambar 2.1

Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara Jepara dilakukan dengan cara menerapkan Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Melalui beberapa tahapan-tahapan antara lain: *Planning*, *Organizing*, *Actuating* dan *Controlling* diantaranya Merencanakan Manajemen Kepemimpinan yang akan diterapkan di madrasah, Mengorganisasikan Manajemen Kepemimpinan dalam memimpin di MA Terpadu Daaruttauhid, Melaksanakan Manajemen Kepemimpinan dalam memimpin di MA Terpadu Daaruttauhid serta mencontrol atau mengawasi jalannya Manajemen Kepemimpinan dalam memimpin di MA Terpadu Daaruttauhid melalui kinerja guru. Tahapan tahapan tersebut diharapkan dapat meningkatkan Kinerja Guru dan mewujudkan hasil belajar peserta didik yang maksimal serta proses pembelajaran menjadi lebih baik lagi.

