

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa latin yaitu berasal dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti mengatur. Kata kata itu digabung menjadi kata kerja *manage* yang artinya menangani. *Manage* diterjemahkan dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata lain kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen atau mengelola.²⁴ George R. Terry menjelaskan bahwa fungsi manajemen meliputi: *Planning, Organizing, Actuating Controlling*.²⁵ Stoner mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pemantauan upaya anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan yang paling umum, peraturan organisasi.²⁶

Menurut Malayu SP. Hasibun manajemen merupakan ilmu dan seni yang mengatur suatu proses dalam memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainya secara efektif dan efisien guna tercapainya suatu tujuan yang direncanakan bersama. Husaini Usman mengatakan manajemen adalah mengelola sumber daya berupa

²⁴ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, 2013, 6.

²⁵ George R Terry and L W Rue, *Azaz-Azaz Manajemen (Terj.) Winardi* (Bandung: Alumni Press, 1986), 9

²⁶ Sudarmiani Satrijo Budiwibowo, *Manajemen Pendidikan*, ed. by Elizabeth Kurnia (Yogyakarta, 2018), 3

manusia, uang, bahan, mesin, metode, pemasaran dan notulen untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen disini meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organization*), arahan (*instruction*), dan pengendalian (*control*).²⁷

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu serta seni yang digunakan untuk mengatur, memimpin, membimbing, serta memanfaatkan sumber daya yang ada dalam suatu badan dengan memakai fungsi manajemen guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dalam sebuah organisasi atau lembaga.²⁸

a. Unsur-unsur Manajemen

Guna tercapainya sebuah tujuan yang telah ditetapkan, manajer membutuhkan sebuah alat atau sarana manajemen yang disebut unsur-unsur manajemen. Unsur-unsur tersebut harus dipenuhi karena unsur manajemen tersebut bisa menjadikan sistem manajerial yang baik. Jika ada satu unsur yang kurang maka akan sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan. Sebagaimana unsur manajemen yang ditulis oleh Burhanudin, A (2014) dan Amalia, D (2017) sebagai berikut :

- 1) *Man* ialah unsur manusia. Unsur ini merupakan unsur yang penting dalam manajemen. Ketika unsur ini tidak ada maka proses kerja tidak akan berjalan. Karena pada prinsipnya

²⁷ Usman, —*Manajemen Teori...1*,

²⁸ Yaya Ruyatnasih and Liya Megawati, *Pengantar Manajemen: Teori, Fungsi Dan Kasus* (Yogyakarta: Absolute Media, 2018), 1-4.

manusia merupakan makhluk pekerja, manusia yang membuat tujuan serta yang menentukan proses untuk mencapai tujuan tersebut. Pengelolaan unsur manusia dalam manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan.

- 2) *Money* ialah unsur uang. Unsur ini akan mempengaruhi kelancaran pada proses manajemen. Dalam pengelolaan keuangan ini harus dilakukan secara efektif dan efisien.
- 3) *Material* ialah unsur bahan. Bahan merupakan pendukung utama dalam proses manajemen. Pada proses manajemen manusia akan menggunakan bahan untuk dijadikan alat guna tercapainya sebuah tujuan.
- 4) *Methods* ialah proses menentukan cara dalam melaksanakan kerja dengan pertimbangan dari fasilitas, uang, waktu dan sarana dalam mencapai tujuan.
- 5) *Machines* atau mesin adalah alat yang digunakan manusia untuk mempersingkat dalam melaksanakan manajemen untuk mencapai sebuah tujuan.
- 6) *Minutes* atau waktu ialah waktu yang digunakan untuk melaksanakan manajemen. Ketika pengelolaan waktu dilakukan dengan baik. Maka tujuan bisa tercapai secara efektif dan efisien.
- 7) *Market* atau pasar merupakan masyarakat secara luas atau

sasaran yang dituju dari hasil manajemen.²⁹

b. Fungsi Manajemen

Menurut Husaini Usman, manajemen pendidikan adalah proses atau fungsi manajerial dari perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan (motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, manajemen konflik, organisasi dan kontrol sudah termasuk dalam pemantauan, evaluasi dan pelaporan.³⁰

George R. Terry menjelaskan bahwa fungsi manajemen itu meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.³¹ Maka dari itu dapat dijelaskan bahwa fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1) Perencanaan

Fungsi manajemen perencanaan meliputi proses pengidentifikasian sasaran, menetapkan strategi guna menetapkan sasaran dan melakukan penyusunan rencana dan melakukan pengkoordinasian kegiatan. Pada langkah ini memerlukan data dan informasi serta analisis untuk menentukan penetapan suatu rencana konkret yang selaras dengan kebutuhan organisasi.

²⁹ Suranto, *Inovasi Manajemen Pendidikan Di Sekolah Kiat Jitu Mewujudkan Sekolah Nyaman Belajar* (surakarta: CV Kekata Group, 2019), 42-44.

³⁰ Usman, "*Manajemen Teori...*" 2

³¹ George R Terry and L W Rue, *_Azaz-Azaz Manajemen (Terj.) Winardi_* (Bandung: Alumni Press, 1986), 9

2) Pengorganisasian

Fungsi manajemen pengorganisasian ini dilakukan penentuan tugas yang harus dikerjakan, siapa yang akan mengerjakan, bagaimana proses pengelompokan tugas. Siapa yang melapor dan di mana keputusan di buat. Pengorganisasian dilakukan agar setiap individu mengerti dan paham akan tugas yang akan dikerjakan sehingga bisa bekerja sama untuk mencapai tujuan yang baik.

3) Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan suatu bentuk kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sehingga akan memiliki nilai.³²

4) Pengawasan

Pengawasan berasal dari bahasa inggris disebut *supervision*, yang terdiri dari dua kata *super* dan *vision*, yang berarti melihat dengan seksama/teliti dalam pekerjaan. Dan seorang yang melakukan pengawasan disebut dengan *supervisor*.³³

2. Manajemen kepemimpinan

Manajemen kepemimpinan adalah suatu seni untuk mengelola kemampuan seorang dalam memimpin, mengarahkan dan mengajak

³² Heri Gunawan, Pendidikan Karakter, (Bandung: Alfabeta, 2.1, 2012). 56

³³ R I Departemen Agama, *Kepengawasan Pendidikan*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Direktorat Madrasah Dan Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Umum, 2005, 2.23

orang lain menuju tujuan yang efisien dan efektif Manajemen kepemimpinan kepala madrasah juga dapat didefinisikan sebagai proses tersistematik dalam hal spesifik, metode, struktur dan lain-lain, yang berisi tentang fungsi-fungsi manajemen dalam mencapai tujuan bersama.

Manajemen kepemimpinan kepala madrasah sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kedisiplinan dan kualitas guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin baik manajemen kepemimpinan kepala madrasah maka kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugasnya akan lebih baik, sebaliknya jika manajemen kepemimpinan kepala madrasah kurang baik maka kedisiplinan guru dalam menjalankan tugasnya akan berkurang juga.³⁴

Sedangkan dalam manajemen kepemimpinan kepala madrasah melibatkan tiga aspek utama sebagai berikut:

- a. Visi: kemampuan untuk melihat masa depan dan mengartikulasikan visi yang jelas.
- b. Setrategi: kemampuan untuk mengembangkan strategi yang efektif untuk mencapai visi tersebut
- c. Motivasi: kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Disisi lain manajemen kepemimpinan memiliki beberapa fungsi penting untuk organisasi, berupa:

³⁴ Djafari, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian, Keunggulan Bersaing Dan Kecerdasan Emosi*, 2.

- a. Memberi motivasi, fungsi dari manajemen kepemimpinan yang baik adalah mampu memberikan motivasi yang besar pada karyawannya. Seorang pemimpin harus mampu mengayomi pengikutnya sehingga akan timbul rasa aman dan nyaman pada pengikutnya. Kenyamanan yang dirasakan karyawan akan membuat mereka loyal dan bersemangat dalam bekerja.
- b. Membangun hubungan baik, seorang manajer mempunyai tugas untuk mengatur organisasi dengan baik, serta memastikan bahwa seluruh karyawan dan staf mampu bekerja selaras. Manajer juga harus membuat pegawainya nyaman saat bekerja.
- c. Menetapkan tujuan organisasi karena adanya tujuan, guna mencapai tujuan diperlukan pemimpin yang mampu menetapkan tujuan dengan secara jelas dan terukur. Sebagai pemimpin tentu harus mempunyai tujuan organisasi pada bawahan, dengan adanya tujuan yang jelas maka semua anggota akan merasa mempunyai tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama tersebut.³⁵

B. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen dan merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi akan berhasil dan bahkan gagal, sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan ini. Oleh karena itu pemimpin menjadi

³⁵ Suhardi dkk, *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Jakarta : Pt. Publica Indonesia Utama, 2022)

pusat perhatian manusia. Kepemimpinan berasal dari kata “pemimpin” yang dimaksudkan bahwa orang yang dikenal dan berusaha untuk mempengaruhi pengikutnya agar menerima dan menaati visi dan misi yang buatnya.

Kepemimpinan secara etimologis kata *leadership* berasal dari kata *to lead* yang artinya memimpin. Dari kata ini lahir kata *leader* yang artinya pemimpin, dan istilah *leadership* yang artinya kepemimpinan.³⁶ Istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Pemimpin adalah seorang yang memiliki kelebihan dan kecakapan dalam suatu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama sama melakukan aktivitas tertentu demi tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan.³⁷

Kepemimpinan (*leadership*) tidak lain adalah kegiatan memimpin dengan proses mempengaruhi bawahan atau orang lain. Menurut Nawawi kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam kegiatan kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Hal ini dipertegas oleh pendapat Robbins yang mendefinisikan kemampuan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi satu kelompok dan mengarahkannya untuk mencapai

³⁶ Furtasan Ali Yusuf dan Budi Ilham Maliki, *Manajemen Pendidikan* (Cet. I; Depok: Rajawali Pers, 2021), 55.

³⁷ Umar Sidiq dan Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2021), 2.

tujuan tertentu.³⁸

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, serta mendorong seseorang untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan untuk mereka.

Namun seorang pemimpin juga mempunyai syarat untuk pantas dikatakan pemimpin yang sebenarnya, Syekh Musthafa Al-Ghalayaini dalam kompri mengemukakan bahwa tidaklah dikatakan pemimpin yang sebenarnya sebelum terpenuhi di dalamnya syarat-syarat kepemimpinan yang meliputi:

1. Berakal sehat
2. Kemampuan di berbagai bidang ilmu
3. Memiliki gagasan yang baik
4. Berwibawa
5. tangkas dan berani
6. Berhati nurani bersih
7. Pandai bergaul
8. Pemurah
9. Pengorbanan yang besar bagi perjuangan umat
10. Mengajarkan ilmu yang dimiliki di tengah umat³⁹

³⁸ Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Cet.II; Yogyakarta: Deepublish, 2017). 1.

³⁹ Op.cit., Kopri, h. 52

2. Pengertian kepala madrasah

Kepala sekolah atau kepala madrasah merupakan komponen pendidikan yang mempunyai peran paling besar dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebagaimana dinyatakan dalam pasal 12, nomor 28, ayat 1 peraturan pemerintah 1990: “kepala sekolah bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan pendidikan, mengelola sekolah, mengembangkan sumber daya manusia pendidikan lainnya. Serta menggunakan memelihara sarana dan prasarana”.⁴⁰ Menurut Daryanto dalam Jajad Munajat, kepala sekolah merupakan staf sekolah yang bertanggung jawab atas segala kegiatan sekolah, mempunyai wewenang dan tanggung jawab menyelenggarakan semua kegiatan pendidikan di lingkungan sekolah yang dipimpinnya berdasarkan Pancasila.⁴¹

Mulyasa dalam bukunya yang berjudul *Menjadi Kepala Sekolah*, ia mengutip pernyataan Wahjosumidjo yang mengungkapkan kepala madrasah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan profesional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.⁴² Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap lembaga pendidikan, visi dan misi madrasah, serta kemampuan

⁴⁰ Novianty, —*Manajemen Kepemimpinan....*”, 3

⁴¹ Munajat, —*Manajemen Kepemimpinan ...*”, 18

⁴² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h.115.

mengambil keputusan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, kepala sekolah/madrasah adalah orang yang memimpin sebuah lembaga pendidikan atau sekolah dan menggerakkan, mempengaruhi serta mendorong semua pihak yang terlibat dalam lembaga tersebut untuk mencapai tujuan bersama. Hal-hal yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah/madrasah menurut Depdiknas antara lain sebagai berikut:

- a. Kepribadian yang kuat, yakni pribadi yang percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
- b. Memahami tujuan pendidikan dengan baik, karena dengan pemahaman yang baik kepala sekolah dapat menjelaskan pada guru, staf, murid-murid dan pihak yang terkait dengan strategi pencapaian tujuan sekolah.
- c. Memiliki pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang lainnya yang terkait dan memiliki keterampilan yang profesional yang terkait dengan tugas kepala sekolah yaitu keterampilan teknis (menyusun jadwal pembelajaran, memimpin rapat, melakukan supervisi), keterampilan hubungan manusia (memotivasi, mendorong guru dan staf untuk berprestasi), keterampilan konseptual (mengembangkan konsep pengembangan sekolah, mengidentifikasi dan memecahkan masalah serta mengantisipasi masalah yang akan timbul).⁴³

⁴³ Muhammad Kristiawan., —*Manajemen Pendidikan...*”, 15

Selain berperan dalam mengelola sekolah secara efektif dan efisien, kepala madrasah harus mampu meningkatkan kinerja guru. Jika kepala madrasah sebagai pemimpin dapat mendorong guru untuk bersungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerjanya dan menyelesaikan tugas dengan sepenuh hati, maka kinerja guru dalam pembelajaran dapat ditingkatkan. Oleh karena itu tanpa dukungan penuh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, guru tidak akan pernah menjalankan tugasnya, seperti mendidik, melatih, membimbing, dan memaksimalkan potensi setiap siswa. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kinerja guru, perlu lebih di kembangkan lagi peran kepala madrasah sebagai pemimpin dan meningkatkan kinerja guru.⁴⁴

3. Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah

Kepala madrasah merupakan personel madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah serta memiliki keleluasan dalam mengatur segenap sumber yang ada, yang dapat dimanfaatkan sebesar-besarnya bagi peningkatan mutu dan kinerja madrasah. Kepala madrasah yang profesional akan mengetahui kebutuhan dunia pendidikan serta kebutuhan madrasah secara spesifik, dengan demikian ia akan melakukan penyesuaian agar pendidikan dan madrasah mampu untuk berkembang dengan kebutuhan dan perkembangan zaman.⁴⁵

⁴⁴ Nasib Tua Lumban Gaol and Paningkat Siburian, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5.1 (2018), 66–73.

⁴⁵ Donni Juni Priansa dan Risma Somad, *Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 49.

Sebagai seorang pemimpin harus mampu menggerakkan organisasi secara efektif dengan melakukan peran aktif dalam kegiatan pengembangan staf, memperbaiki unjuk kerja pengajaran, melakukan kepemimpinan pengajaran langsung kepada para guru, meyakinkan bahwa unjuk kerja guru di kelas dievaluasi, dan menjadi model tokoh yang efektif.⁴⁶ Oleh karena itu, kepala madrasah harus terus menerus berusaha mengembangkan diri agar kepemimpinannya terus berkembang pula. Hal ini merupakan kewajiban yang penting sekali karena tugasnya sebagai pemimpin pendidikan (*educational leader*).⁴⁷ tugas Kepala Madrasah di antaranya⁴⁸ :

- a. Kepala Madrasah sebagai administrator pendidikan Dengan demikian, sebagai administrator kepala madrasah harus ahli dalam bidang administrasi, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa tugas kepala madrasah sebagai administrator adalah sebagai berikut⁴⁹ :
 - 1) Bertanggung jawab membuat perencanaan
 - 2) Bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengkoordinasi bawahannya
 - 3) Bertanggung jawab dalam bidang administrasi kurikulum dan pembelajaran
 - 4) Bertanggung jawab dalam bidang administrasi kesiswaan

⁴⁶ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 147.

⁴⁷ *Ibid.*, h. 21.

⁴⁸ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta: 1998), h. 81-84

⁴⁹ *Ibid.*, h. 84.

- 5) Bertanggung jawab dalam bidang sarana dan prasarana
 - 6) Bertanggung jawab dalam bidang administrasi organisasi
 - 7) Bertanggung jawab di bidang ketatausahaan dan keuangan madrasah
 - 8) Bertanggung jawab dalam bidang kepegawaian
- b. Kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan

Supervisi adalah suatu usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru di madrasah baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pembelajaran dengan demikian mereka dapat menstimulir dan membimbing pertumbuhan tiap peserta didik tiap peserta didik secara kontinyu, serta mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.⁵⁰

- c. Kepala madrasah sebagai pimpinan pendidikan

Dalam mewujudkan tugasnya, setiap pemimpin pendidikan (kepala madrasah) harus mampu bekerja sama dengan bawahannya. Yaitu dengan memberi motivasi kepada bawahannya agar mampu melakukan pekerjaan yang ikhlas. Menjadi atasan (kepala madrasah) haruslah bisa memahami dan menghayati perasaan serta pikiran bawahannya dan tidak menjauhkan diri dengan maksud menimbulkan perasaan takut dan tidak setia.

⁵⁰ Piet A. Sahertian, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional

Tugas kepala madrasah yang lainnya adalah menjaga segala program madrasah berjalan sedamai mungkin (*as peaceful as possible*), menangani konflik atau menghindarinya; memulihkan kerja sama; membina para staf dan murid, mengembangkan organisasi dan mengimplementasi ide-ide pendidikan.⁵¹

Seorang kepala madrasah merupakan pemimpin yang memiliki kecakapan atau kelebihan khusus di satu bidang tertentu sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama mencapai tujuan. Sejalan dengan perkembangan zaman maka teori-teori tentang kepemimpinan juga terus berkembang, ada tiga jenis teori kepemimpinan yaitu :

1) Teori Keadaan (*Situasional Leadership*)

Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan itu dipengaruhi oleh keadaan pemimpin, para pengikut organisasi dan pengaruh-pengaruh lingkungan. Dengan demikian pendekatan situasional ini menekan pada efektivitas kepemimpinan yang memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda yang dipengaruhi oleh situasi tertentu, seperti, sosial, ekonomi, politik, budaya, moral dan agama.

2) Teori sifat (*Trait Theory*)

Teori ini memiliki pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena memiliki sifat-sifat kepribadian,

⁵¹ Iron Ariin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang: IKIP, 1998.), h 87.

sosial, sifat maupun intelektual yang dibawanya sejak lahir bukan pembentukan perilaku melalui pelatihan.

3) Teori perilaku (*Behavior Theory*)

Teori ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku dan bukan dari sifat-sifat pemimpin. Alasannya bahwa sifat seseorang terlalu relatif untuk didefinisikan. Kekurangan dari teori ini bahwa pemimpin cenderung memiliki fokus yang terlampau sempit dan seringkali berfokus pada perhatian yang keliru.

keberadaan kepala madrasah yang mampu memerankan dirinya secara efektif dan efisien dapat memberikan kontribusi yang cukup besar bagi terwujudnya kualitas madrasah. Seorang kepala akan benar-benar berhasil jika ia dapat membawa kelompoknya pada keinginan-keinginan yang sesuai dengan keinginan atasannya. Kepala harus dapat meyakinkan kelompoknya bahwa cara, hasil dan waktu yang ditetapkan itu tepat dan benar. Dalam hal ini bukan berarti bahwa harus kepala sendiri yang menetapkan cara, hasil dan waktu tersebut. Ketetapan-ketetapan tersebut tidak hanya diambil dari pihak atasan, tetapi juga dapat diambil dari kelompok.⁵²

4. Peran Kepala Madrasah

Peran kepala madrasah sebagai pimpinan bertanggung jawab secara umum terhadap kelancaran dan keberhasilan fungsi

⁵² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rodaskarya, 2003), h. 107.

dan kegiatan madrasah. Dalam peran ada kewajiban atau tanggung jawab yang harus dilaksanakan dalam wujud kegiatan. Peran kepala madrasah sangat penting sebagai upaya dalam meningkatkan mutu produk (lulusan) dari sebuah organisasi dan untuk mendorong visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan.

Peran utama dalam kepemimpinan efektif ada empat yaitu: sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih. Keempat peran ini secara bersama-sama merupakan pekerjaan pemimpin visioner". Keempat peran kepemimpinan ini sama pentingnya untuk mencapai keberhasilan. Dalam menjalankan peran tersebut, kepemimpinan dijalankan dengan dukungan kemampuan, sifat, dan kepribadian pemimpin untuk mempengaruhinya.⁵³

Selain berperan dalam mengelola sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja guru. Jika kepala sekolah sebagai pemimpin dapat mendorong guru untuk sungguh-sungguh meningkatkan kinerjanya dan menyelesaikan tugas dengan sepenuh hati, maka kinerja guru dalam pembelajaran dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, tanpa dukungan penuh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, guru tidak akan pernah menjalankan tugasnya, seperti mendidik, melatih, membimbing, dan memaksimalkan potensi setiap siswa. Oleh karena itu, dalam

⁵³ Syafruddin, dkk., *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Citapustaka Media, 2015), h. 60.

rangka meningkatkan kualitas kinerja guru, perlu lebih dikembangkan lagi peran kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga dan meningkatkan kinerja guru.⁵⁴

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalamnya, fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus mampu mewujudkan kontak interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.⁵⁵E. Mulyasa telah menjelaskan bahwa untuk mendorong visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan maka kepala madrasah harus menjalankan fungsi dan peranya dalam suatu lembaga pendidikan yaitu:

a. Kepala Madrasah Sebagai *Eduktor*

Kepala madrasah sebagai *educator* harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di madrasah, menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

b. Kepala Madrasah Sebagai *Manajer*

Kepala madrasah sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan

⁵⁴ Nasib Tua Lumban Gaol and Paningkat Siburian, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5.1 (2018), 66–73.

⁵⁵ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Persada, 2004), h. 50.

melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.⁵⁶

c. Kepala Madrasah Sebagai *Administrator*

Kepala madrasah sebagai *administrator* sangat diperlukan karena kegiatan di madrasah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program madrasah. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi madrasah dapat tertata baik.

d. Kepala Madrasah Sebagai *Supervisor*

Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi madrasah bermuara pada pencapaian efisien dan efektivitas pembelajaran.

e. Kepala Madrasah Sebagai *Leader*

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan. Meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.

f. Kepala Madrasah Sebagai *Inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *inovator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat

⁵⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2002), h. 103.

untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

g. Kepala Madrasah Sebagai *Motivator*

Sebagai *motivator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dalam melakukan tugas dan fungsinya.⁵⁷

C. Kinerja Guru

1. Pengertian kinerja guru

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari bahasa inggris, *performance*. Kinerja dalam bahasa indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.⁵⁸ Kinerja guru merupakan kemampuan guru untuk menyelesaikan tugas-tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab kepada siswa dengan meningkatkan prestasi akademiknya. Oleh karenanya kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan guru dalam menjalankan tugas di sekolah dan menggambarkan tindakan yang menunjukkan guru selama kegiatan pengajaran.⁵⁹

Menurut Sanjaya kinerja guru berkaitan dengan tugas

⁵⁷ *Ibid.*, h. 120

⁵⁸ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru* (Jakarta: Kencana, 2016), 69.

⁵⁹ Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), 54.

perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencanaan guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif, dan sebagai evaluator guru harus melaksanakan penilaian dalam berbagai proses dan pembelajaran.⁶⁰

Rudolf kempa menyebutkan bahwa kinerja guru adalah keseluruhan kemampuan dan perilaku guru dalam mencapai tujuan terhadap pelaksanaan tugas yang dibebankan padanya baik sebagai pengajar, pelatih, pembimbing, pembina, dan pendidikan siswa. Sehingga dalam penguasaan tugas pokok tersebut dapat meningkatkan profesi guru dalam mengajar.⁶¹ Menurut teori Gibson yang dikutip oleh Supardi bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh tiga variabel, yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.⁶²

Variabel individu yang terkait dengan penelitian ini meliputi: kemampuan dan keterampilan psikofisik (kemampuan dan keterampilan memahami kurikulum), latar belakang (keluarga, tingkat sosial dan pengalaman), demografi (usia, ras, dan jenis kelamin). Variabel organisasi termasuk sumber daya, kepemimpinan (memberikan layanan pengawasan), struktur pekerjaan dan keseimbangan desain variabel ini mempengaruhi dan menciptakan

⁶⁰ Wina Sanjaya, *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Kencana, 2005), h. 13-14.

⁶¹Rudolf Kempa, *Kepemimpinan kepala Sekolah studi Tentang Hubungan perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres Kerja dengan Kinerja Guru*, (Yogyakarta: Penerbit Ombak, 2015), h. 10.

⁶² Supardi, *Kinerja Guru...*, 19

lingkungan kerja. Variabel psikologis meliputi: persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, motivasi, kepuasan dan suasana kerja.

Mengenai pentingnya mengevaluasi kinerja guru, departemen pendidikan georgia mengembangkan instrumen penilaian kinerja guru yang kemudian diubah menjadi alat penilaian kinerja guru oleh Kementerian Pendidikan Nasional. Ada tiga aspek utama dari kemampuan seorang guru yaitu:

- 1) Perencanaan pendidikan (*Education Plan And Teaching Materials*) atau yang sering di sebut RPP.
- 2) Prosedur pembelajaran dan hubungan interpersonal.
- 3) Penilaian atau evaluasi pembelajaran.⁶³

Penilaian kinerja guru merupakan bahan acuan bagi sekolah untuk menerapkan pengembangan karir dan promosi guru. Bagi guru sendiri, penilaian kinerja guru merupakan sebuah pedoman untuk mengetahui unsur-unsur kinerja yang dinilai. Selain itu juga merupakan sebagai sarana untuk mempelajari atau mengkaji kelebihan dan kekurangan guru tersebut dalam rangka untuk memperbaiki kualitas kinerjanya. Penilaian kinerja guru dilakukan terhadap kompetensi guru sesuai dengan tugas pembelajaran, pembimbingan, atau tugas tambahan yang relevan dengan sekolah.⁶⁴

Guru perlu memiliki kemampuan dan kompetensi pada peningkatan kinerja yang baik. Kata kompetensi sebenarnya memiliki

⁶³ Rusman *Model Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, Cet. VI (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 50

⁶⁴ Daryanto, *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Profesional* (Yogyakarta: Gava Media, 2013), 197

arti yang banyak. Menurut Charles E. Johnson yang dikutip oleh Muliazza, kompetensi adalah perilaku rasional untuk mencapai tujuan yang diinginkan berdasarkan kondisi yang diharapkan.⁶⁵

2. Tugas dan tanggung jawab guru

Guru merupakan tonggak keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan, hendaknya mengetahui tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga pengajar, mampu merencanakan program pengajaran sekaligus melaksanakan dalam bentuk pengelolaan kegiatan pembelajaran. Apabila guru dapat melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya dengan baik, akan tampak perubahan yang berarti pada peserta didik, antara lain timbul sikap positif dalam belajar dan sudah barang tentu hasil belajar peserta didik akan meningkat. Guru bertugas mempersiapkan manusia susila yang cakap dan dapat diharapkan membangun dirinya dan membangun bangsa dan Negara.⁶⁶

Tanggung jawab guru sebagai pengemban amanat yang sangat kompleks, akan berhasil jika ia menjalankan tugasnya dengan baik dan penuh dedikasi yang tinggi terhadap profesi yang di sandangnya. Tugas guru dalam pendidikan sangat berat. Dari tanggung jawab tersebut guru harus menyadari kewajiban yang harus dilaksanakan. Profesi guru memiliki banyak tugas baik yang terkait oleh dinas maupun di luar dinas dalam bentuk pengabdian. Tugas guru tidak hanya sebagai profesi, tetapi juga sebagai suatu tugas kemanusiaan dan

⁶⁵ Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru; Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosada Karya, 2011), 25

⁶⁶ Hasan Basri, *Filsafat Pendidikan Islam*, Cet. I, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h. 79.

kemasyarakatan.⁶⁷

Profesi guru ini memiliki prinsip yang dijelaskan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005 yaitu sebagai berikut: Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, idealisme, memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia, memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas, memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan, memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja, memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat, memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, memiliki organisasi profesi yang mempunyai wewenang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.⁶⁸

Menurut Abd, Rahman Getteng tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta keterampilan. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan peserta didik.⁶⁹ Tugas guru dalam bidang kemanusiaan di madrasah harus menjadikan dirinya sebagai orang tua

⁶⁷ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif; Suatu Pendekatan Teoritis Psikologi*, Cet. III, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 37.

⁶⁸ Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 *Tentang Guru dan Dosen*, (Bandung: Depdiknas; Citra Umbara, 2009), h. 6.

⁶⁹ Abd. Rahman Getteng, *Manusia Guru Profesionalisme dan Beretika*, Cet. VI, (Yogyakarta: Graha Guru, 2011), h. 22.

kedua, ia harus mampu menarik simpati sehingga ia menjadi idola para peserta didiknya. Pelajaran apapun yang diberikan, hendaknya dapat menjadi motivasi bagi peserta didiknya dalam belajar.⁷⁰

Tugas guru yang paling mendasar adalah mengajar, tetapi sesungguhnya tugas seorang guru tidak hanya mengajar, akan tetapi ia juga bertugas membimbing dan mengarahkan peserta didik ketika menghadapi kendala dalam suatu pembelajaran atau di luar pembelajaran, karena ia bertanggung jawab terhadap keberhasilan peserta didiknya. Bukhari Umar membagi tiga bagian tugas dan tanggung jawab guru, yaitu pengajar, pendidik, dan pemimpin.⁷¹

- 1) Sebagai pengajar (Instructional) yang bertugas merencanakan program pengajaran yang akan dilaksanakan dan melaksanakan program yang telah disusun serta melaksanakan penilaian setelah program tersebut dilaksanakan.
- 2) Sebagai pendidik (educator) yang mengarahkan peserta didik pada tingkat kedewasaan dan berkepribadian yang sempurna dalam kehidupannya dalam berbau dengan masyarakat di lingkungan seiring dengan tujuan Allah swt menciptakannya.
- 3) Sebagai pemimpin (manajerial) yang memimpin, mengendalikan diri sendiri, peserta didik dan masyarakat, yang terkait dengan berbagai masalah yang menyangkut upaya pengarahan, pengawasan, pengorganisasian, pengontrolan dan partisipasi atas program

⁷⁰ *Ibid.*,

⁷¹ Bukhari Umar, *Ilmu Pendidikan Islam*; Cet. II, (Jakarta: Amzah, 2011), h. 88.

pendidikan yang dilakukan.

Zakiah Daradjat mengemukakan tugas dan tanggung jawab guru yaitu pengajar, pembimbing, dan administrasi.⁷² Selain itu guru juga bertugas menuangkan ilmu pengetahuan kepada peserta didik dan memberikan motivasi agar semua peserta didiknya bersemangat mencari, menggali, dan mengembangkan ilmu yang telah didapatkan. Guru pun berkewajiban membentuk mentalitas peserta didik dengan tuntunan agama agar peserta didik berakhlak mulia.⁷³

3. Peran guru

Menurut Moh. Uzer Usman Dikutip dari buku Ahmad Susanto, mengemukakan bahwa seorang guru memiliki banyak tugas, baik yang terkait dalam dinas maupun luar dinas yang mana tugas tersebut adalah bentuk pengabdian kepada masyarakat, nusa dan bangsa.⁷⁴ Dalam pandangan modern tentang tumbuhnya peran guru dapat ditemukan dalam berbagai literatur antara lain:

a. Guru sebagai pelatih/pengajar

Guru sebagai pengajar mempunyai kewajiban antara lain merencanakan proses belajar mengajar, melaksanakan proses belajar mengajar, dan menilai hasil belajar.⁷⁵

b. Guru sebagai konselor/ pembimbing

Pembimbing ialah orang yang membimbing, dan dibawah

⁷² Zakiah Dradjat, *Kepribadian Guru*; Cet. VI, (Jakarta: Bulan Bintang, 2005), h. 9

⁷³ Hasan Basri, *Filsafat....*, h. 78.

⁷⁴ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru* (Jakarta: Kencana, 2016), 39

⁷⁵ Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001), 132.

bimbingan adalah proses membantu individu memahami diri mereka dan dunia mereka.⁷⁶

c. Guru sebagai pemimpin

Menurut Mulyana, tugas seorang guru sebagai pemimpin adalah memimpin kegiatan pendidikan dan pembelajaran. Sebagai pemimpin guru berperan strategis dalam menghasilkan lulusan yang berprestasi, baik prestasi akademik maupun non akademik.⁷⁷

d. Guru sebagai ilmuwan

Guru harus memiliki karakter ilmiah, karena guru adalah garda terdepan pendidikan bagi bangsa. Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan Suyanto, “ seperti laboratorium, seorang guru seperti ilmuwan yang bereksperimen terhadap nasib bangsa dan anak-anak manusia. Jika seorang guru tidak memiliki integritas akademik dan kepribadian, bangsa ini tidak akan memiliki masa depan yang cerah.⁷⁸

e. Guru sebagai pribadi yang baik

Tugas seorang guru sebagai pendidik harus mampu menempatkan dirinya sebagai suri tauladan yang baik bagi anak muridnya serta mampu memotivasi siswanya dalam belajar. Robbins menjelaskan ada lima dasar kepribadian guru yaitu ekstrasversi, kemampuan untuk menyetujui, mendengarkan kata

⁷⁶ Abdullah Sani Yahya, *Guru Sebagai Pemimpin* (Kuala Lumpur: PTS Professional, 2007), 56

⁷⁷ Mulyana A.Z, *Rahasia Menjadi Guru Hebat*, (Jakarta: Grasindo, 2010), 201

⁷⁸ Ricky W Griffin, *Manajemen, Edisi 7*, (Jakarta: Erlangga, 2004), 108–13.

hati, stabilitas emosi dan pengalaman ini semua adalah lima dasar dari kepribadian seorang guru.⁷⁹

⁷⁹ Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Konrtoversi, Aplikasi. Alih Bahasa Handiono Pujaatmaka*. (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2001), 55