

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Peran Kepala Sekolah

1. Pengetian Kepala Sekolah

Wahjosumidjo mendefinisikan Kepala Sekolah 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.¹

Menurut Mulyasa, pengertian kepala sekolah adalah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala Sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya. Jika dilihat dari syarat guru untuk menjadi Kepala Sekolah, Kepala Sekolah bisa dikatakan sebagai jenjang karier dari jabatan fungsional guru.²

Agar sekolah dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, maka kepala sekolah harus melaksanakan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi, pelaksanaan, pengorganisasian pengendalian, evaluasi dan inovasi. Kepala Sekolah yang baik diharapkan akan membentuk pelaksanaan pembelajaran yang baik pula. Jika pembelajaran di sekolah

¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005) h. 83)

baik tentunya akan menghasilkan prestasi yang baik pula baik siswanya maupun gurunya.

Dalam Mulyasa kepala Sekolah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran. Pada dasarnya pengelolaan sekolah menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah dan guru.³

2. Peran Kepala Sekolah

Menurut Purwanto, bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu : “Sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah.

Penjabarannya tentang peran kepala sekolah menurut AL Ghozali adalah sebagai berikut:

1. Sebagai pelaksana (executive)

Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama

Menurut AL Ghozali pemimpin dan kepemimpinan ini perlu dipahami dan dihayati oleh setiap umat Islam di negeri yang mayoritas warganya beragama Islam ini, meskipun Indonesia bukanlah negara Islam. Allah SWT telah memberi tahu kepada

³Ibid, h. 25

manusia, tentang pentingnya kepemimpinan dalam islam, sebagaimana dalam Al-Quran kita menemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau (Al Baqarah: 30)”⁴

Ayat ini menunjukkan ketaatan kepada ulil amri (pemimpin) harus dalam rangka ketaatan kepada Allah SWT dan rasulnya menurut Yahya; mengkaji ayat ini dengan berpendapat bahwa Kata “al-amr” dalam ayat itu artinya: urusan, persoalan, masalah, perintah. Ini menunjukkan bahwa pemimpin itu tugas utamanya dan kesibukan sehari-harinya yaitu mengurus persoalan rakyatnya, peran kepala sekolah mengurus siswanya menyelesaikan problematika dan masalah yang terjadi ditengah tengah masyarakat serta memiliki wewenang mengatur, memenej dan menyuruh bawahan dan rakyat Kata minkum menurut Yahya yang berarti diantara kalian, mengisyaratkan bahwa pemimpin suatu masyarakat lahir dan muncul dari masyarakat itu sendiri. Pemimpin merupakan cermin masyarakat yang dipimpinnya serta ia selalu dekat dan bersama dengan masyarakatnya dalam suka maupun duka.

Firman Alloh tentang hal ini adalah

⁴Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Semarang: Toha Putra. 2001h. 260.

يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ
فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ ۚ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا
نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٦٦﴾

" Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah SWT. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah SWT (Qs Shad: 26)

Ayat ini mengisyaratkan bahwa: salah satu tugas dan kewajiban utama seorang kepala sekolah adalah menjalankan peraturan yang ada secara Al-Haq. Seorang pemimpin tidak boleh menjalankan kepemimpinannya dengan mengikuti hawa nafsu. Karena tugas kepemimpinan adalah tugas jihat fi ilillah dan kedudukannya pun sangat mulia. Firman Allah QS. al furqon ayat 74

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ
إِمَامًا ﴿٧٤﴾

Dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami isteri-isteri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (Kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa. (QS. al furqon ayat 74)"⁵

Firman Allah yang lain adalah

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا
اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّنْ

⁵ Ibid h 560

بَعْدَ حَوْفِهِمْ أَمَّا يَعْبُدُونِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

" Dan Allah SWT telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa di bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang yang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka berada dalam ketakutan menjadi aman sentausa. Mereka tetap menyembah-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan Aku. Dan barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik." (Qs An Nur: 55)

أَيُّكُمْ لَتَأْتُونَ الرِّجَالَ شَهْوَةً مِّنْ دُونِ النِّسَاءِ ۚ بَلْ أَنْتُمْ قَوْمٌ تَجْهَلُونَ ﴿٦٢﴾

" Atau siapakah yang memperkenankan (do`a) orang yang dalam kesulitan apabila ia berdo`a kepada-Nya, dan yang menghilangkan kesusahan dan yang menjadikan kamu (manusia) sebagai khalifah di bumi? Apakah di samping Allah SWT ada tuhan (yang lain)? Amat sedikitlah kamu mengingat (Nya)" (QS An Naml: 62)

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

" Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah SWT ialah orang yang paling bertakwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah SWT Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal". (QS Al Hujurat: 13)⁶

Ayat ini mengisyaratkan bahwa: seorang pemimpin harus memahami sosiologis dan antropologis bawahannya, sehingga ia betul betul memahami watak dan karakter yang

⁶ Ibid h 815

dipimpinnya. Jadi tugas dan peran kepala sekolah adalah meningkatkan kinerja guru iklim organisasi dan mutu pendidikan

2. Sebagai perencana (planner)

Sebagai kepala sekolah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya bukan secara sembarangan saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan. Perencanaan menurut Williams dalam Mason perencanaan adalah 'is an ordered sequence of operations and actions that are designed to realise one single goal or a set of interrelated goals'. Oleh karena itu, menurut Williams, perencanaan adalah proses untuk mengantisipasi dan mengubah sesuatu yang belum terjadi, melihat jauh ke depan, mencari solusi yang optimal, yang dirancang untuk meningkatkan dan idealnya memaksimalkan manfaat pembangunan secara pasti dan yang akan menghasilkan hasil yang diprediksi.

perencanaan Al-Rozzi ialah; Islam mengajarkan kita tentang studi perencanaan secara jelas terperinci dalam Al-Quran dan As-Sunnah sebagai sumber segala ilmu yang menjadi pedoman kita untuk menindak lanjuti berbagai macam permasalahan hidup, begitu pun dengan perencanaan. Sebagai muqodimah dapat kita analisis ayat Al-Quran di bawah ini;

وَمِنْ دَائِرَةِ فِي الْأَرْضِ وَلَا مَكْرُهَا يُطِيرُ بِهَا جَنَابًا لَا أَمْرًا أَسْأَلُكُمْ
 قَدْ عَلِمْنَا فِي الرِّكَابِ مِنْ قَوْلِ وَرَثَةِ النَّبِيِّمْ بِحَشْرَتِ

“Dan tidak ada seekor burung pun yang ada di bumi dan burung-burung yang terbang dengan kedua sayapnya, melainkan semuanya merupakan umat-umat (juga) seperti kamu. Tidak ada sesuatu pun yang Kami luputkan di dalam Kitab, kemudian kepada Allah عزوجل mereka dikumpulkan. (QS. Al An’am, 38).⁷

Dari ayat diatas bisa kita ambil pelajaran setiap program sekolah semua harus di rencanakanter lebih dahulu makanya program kepala sekolah ada jangka pendek dan jangka panjang

3. Sebagai seorang ahli (expert)

Kepala sekolah haruslah mempunyai keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.

Ayat Alquran yang ada hubungannya adalah;

قُلْ يَنْقُومِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۗ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ۗ مَنْ تَكُونُ لَهُ عَاقِبَةُ
الدَّارِ ۗ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿١٣٥﴾

Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu Sesungguhnya akupun berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini . Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan. (Az Zumar: 39)

وَيَنْقُومِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۗ سَوْفَ تَعْلَمُونَ ۗ مَنْ يَأْتِيهِ عَذَابٌ يُخْزِيهِ
وَمَنْ هُوَ كَذِبٌ وَأَرْتَقِبُوا إِنِّي مَعَكُمْ رَقِيبٌ ﴿١٣٦﴾

. Dan (Dia berkata): "Hai kaumku, berbuatlah menurut kemampuanmu, Sesungguhnya akupun berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui siapa yang akan ditimpa azab yang menghinakannya dan siapa yang berdusta. dan tunggulah azab (Tuhan), Sesungguhnya akupun menunggu bersama kamu.(QS, Huud: 93)

⁷ Ibid h 186

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya. (QS. Al Isra': 84)⁸

وَتَعَاوَنُوا عَلَىٰ الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۗ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَىٰ الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ

الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya. (AL-Maidah ayat 2)

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَىٰ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۚ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ ۖ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

105 Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan. (QS. At Taubah: 105)

قَالَ فَأَهْبِطْ مِنْهَا فَمَا يَكُونُ لَكَ أَنْ تَتَكَبَّرَ فِيهَا فَاخْرُجْ إِنَّكَ مِنَ الصَّاغِرِينَ ﴿١٣﴾

. Allah berfirman: "Turunlah kamu dari surga itu; Karena kamu sepatutnya menyombongkan diri di dalamnya, Maka keluarlah, Sesungguhnya kamu termasuk orang-orang yang hina".(QS. Al A'raaf: 13,)

⁸ Ibid h 424

وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا ﴿٢٩﴾

Dan janganlah kamu jadikan tanganmu terbelenggu pada lehermu dan janganlah kamu terlalu mengulurkannya Karena itu kamu menjadi tercela dan menyesal. Al Israa': 29,

وَلَا بِالْقِسْطِ أَلْوَزَنَ وَأَقِيمُوا ۖ أَلْمِيزَانَ فِي تَطْعَوَانِ ۖ أَلَا ﴿٧﴾

Dan Allah Telah meninggikan langit dan dia meletakkan neraca (keadilan). Supaya kamu jangan melampaui batas tentang neraca itu. (Qs. Ar Rahman: 7)

Ayat tentang Rajin dan bekerja keras (QS. Al Jumu'ah: 10)⁹

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ

تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung. (QS. Al Jumu'ah: 10)

Ayat tentang kedisiplinan;

مَا أَفَاءَ اللَّهُ عَلَىٰ رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ

وَالْمَسْكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنكُمْ ۚ وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ

فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٧﴾

Apa saja harta rampasan (fai-i) yang diberikan Allah kepada RasulNya (dari harta benda) yang berasal dari penduduk kota-kota Maka adalah untuk Allah, untuk rasul, kaum kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin dan orang-orang yang dalam perjalanan, supaya harta itu jangan beredar di antara orang-orang Kaya saja di antara kamu. apa yang diberikan Rasul kepadamu, Maka terimalah. dan apa yang dilarangnya bagimu, Maka tinggalkanlah. dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah amat keras hukumannya. (QS. Al Hasyr: 7)

⁹ Ibid h 931

Hati-hati dalam bertindak dan mengambil keputusan (QS> Al Hujurat: 6)

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهْلَةٍ فَتُصِيبُوهَا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ ﴿٦﴾

Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, Maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu. (QS> Al Hujurat: 6)

Ayat yang tentang Berlomba-lomba dalam kebaikan firman Allah

وَاتَّقُوا يَوْمًا لَا تَجْزِي نَفْسٌ عَنْ نَفْسٍ شَيْئًا وَلَا يُقْبَلُ مِنْهَا شَفَعَةٌ وَلَا يُؤْخَذُ مِنْهَا عَدْلٌ وَلَا هُمْ يُنصَرُونَ ﴿١٤٨﴾

Dan jagalah dirimu dari (azab) hari (kiamat, yang pada hari itu) seseorang tidak dapat membela orang lain, walau sedikitpun; dan (begitu pula) tidak diterima syafa'at[46] dan tebusan dari padanya, dan tidaklah mereka akan ditolong. (QS. Al Baqarah: 148,)

وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ ۖ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ ۗ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شُرَعًا وَمِنْهَا حَا ۗ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِن لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا ءَاتَيْنَاكُمْ ۗ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۗ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿١٤٨﴾

. Dan kami Telah turunkan kepadamu Al Quran dengan membawa kebenaran, membenarkan apa yang sebelumnya, yaitu kitab-kitab (yang diturunkan sebelumnya) dan batu ujian terhadap kitab-kitab yang lain itu; Maka putuskanlah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang Telah datang kepadamu. untuk tiap-tiap umat diantara kamu kami berikan aturan dan jalan yang terang. sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, Maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan. Hanya

kepada Allah-lah kembali kamu semuanya, lalu diberitahukan-Nya kepadamu apa yang Telah kamu perselisihkan itu, (Al Maidah: 48)¹⁰

Pandangan islam tentang Jujur dan dapat dipercaya firman Allah

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat. (QS. An Nisa': 58),

Al Baqarah: 283,

﴿ وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَىٰ سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهْنَ مَقْبُوضَةٌ فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُم بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي أُؤْتِمِنَ أَمَانَتَهُ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ ﴿٢٨٣﴾ ﴾

Jika kamu dalam perjalanan (dan bermu'amalah tidak secara tunai) sedang kamu tidak memperoleh seorang penulis, Maka hendaklah ada barang tanggungan yang dipegang oleh yang berpiutang). akan tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, Maka hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (hutangnya) dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya; dan janganlah kamu (para saksi) menyembunyikan persaksian. dan barangsiapa yang menyembunyikannya, Maka Sesungguhnya ia adalah orang yang berdosa hatinya; dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾

Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya. Al Mu'minun: 8)¹¹

¹⁰ Ibid h 155

¹¹ Ibid h 159

Etos kerja dan semangat seorang muslim sangat tinggi, serta tidak pernah berputus asa karena Allah melarang hal itu. Dalam suatu hadist (riwayat Ahmad) Rasulullah SAW telah bersabda: “Apabila salah seorang kamu menghadapi kiamat sementara di tangannya masih ada benih hendaklah ia tanam benih itu”.

4. Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (contoller of internal relationship)

Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha mambangun hubungan yang harmonis.

5. Mewakili kelompok (group representative)

Ia harus menyadari, bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya.

6. Bertindak sebagai pemberi ganjaran / pujian dan hukuman.

al-Baqarah: 77.

أَوَلَا يَعْلَمُونَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا يُسْرُونَ وَمَا يُعْلِنُونَ ﴿٧٧﴾

Tidakkah mereka mengetahui bahwa Allah mengetahui segala yang mereka sembunyikan dan segala yang mereka nyatakan? QS.al-Baqarah: 77.)

Dalam QS. al-Nisa: 4

وَأَتُوا النِّسَاءَ صَدُقَاتِهِنَّ نِحْلَةً فَإِنْ طِبَّنَ لَكُمْ عَنْ شَيْءٍ مِّنْهُ نَفْسًا فَكُلُوهُ هَنِيئًا مَّرِيئًا ﴿٤﴾

Berikanlah maskawin (mahar) kepada wanita (yang kamu nikahi) sebagai pemberian dengan penuh kerelaan. Kemudian jika mereka menyerahkan kepada kamu sebagian dari maskawin itu dengan senang hati, Maka makanlah

(ambillah) pemberian itu (sebagai makanan) yang sedap lagi baik akibatnya.
(QS. al-Nisa: 4)¹²

7. Bertindak sebagai wasit dan penengah (arbitrator and modiator)

Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggota-anggotanya ia harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya.

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ
أَمْوَالِهِمْ ۚ فَالصَّالِحَاتُ قَنِبَتْنَ حَفِظَتْ لِلْغَيْبِ بِمَا حَفِظَ اللَّهُ ۗ وَاللَّتِي خَافُونَ
نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ ۖ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَأَضْرِبُوهُنَّ ۗ فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلَا
تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا كَبِيرًا ﴿٣٤﴾

Kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum wanita, oleh karena Allah telah melebihkan sebahagian mereka (laki-laki) atas sebahagian yang lain (wanita), dan karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian dari harta mereka. Sebab itu maka wanita yang saleh, ialah yang ta'at kepada Allah lagi memelihara diri ketika suaminya tidak ada, oleh karena Allah telah memelihara (mereka). Wanita-wanita yang kamu khawatirkan nusyuznya, maka nasehatilah mereka dan pisahkanlah mereka di tempat tidur mereka, dan pukullah mereka. Kemudian jika mereka mentaatimu, maka janganlah kamu mencari-cari jalan untuk menyusahkannya. Sesungguhnya Allah Maha Tinggi lagi Maha Besar. (An-Nisa: 34)¹³

Dengan nada yang sama, At-Thabari menegaskan, bahwa kata qawwâmûnbermakna penanggung jawab, dalam arti, pria bertanggung jawab dalam mendidik dan membimbing wanita dalam konteks ketaatannya kepada Allah.

¹² Ibid h 113

¹³ Ibid h 115

Menurut Imam Al-Qurthubi, pria adalah pemimpin wanita karena kelebihan mereka dalam hal memberikan mahar dan nafkah; karena pria diberi kelebihan akal dan pengaturan sehingga mereka berhak menjadi pemimpin atas wanita; juga karena pria memiliki kelebihan dalam hal kekuatan jiwa dan watak. Surah An-Nisa' ayat 34 ini juga menunjukkan kewajiban pria untuk mendidik wanita.

Sementara menurut Imam Asy-Syaukani, ketika menafsirkan ayat di atas, menyatakan bahwa pria adalah pemimpin wanita yang harus ditaati dalam hal-hal yang memang diperintahkan Allah. Ketaatan seorang istri kepada suaminya dibuktikan, misalnya, dengan berperilaku baik terhadap keluarga suaminya serta menjaga dan memelihara harta suaminya. Ini karena Allah telah memberikan kelebihan atas suami dari sisi keharusannya memberi nafkah dan berusaha.

surah an-nisa' ayat: 35

وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا
إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا ﴿٣٥﴾

Dan jika kamu khawatirkan ada persengketaan antara keduanya, maka kirimlah seorang hakam dari keluarga laki-laki dan seorang hakam dari keluarga perempuan. Jika kedua orang hakam itu bermaksud mengadakan perbaikan, niscaya Allah memberi taufik kepada suami-isteri itu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal. (An-Nisa: 35)¹⁴

8. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya

¹⁴ Ibid h 116

Kepala sekolah haruslah bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya. seorang guru menurut al ghazali sabar, penyayang, sopan santun, tidak sombong, mempunyai sifat tawadhu' mampu berargumen secara tepat dan benar dan menurut Al. Ghazali muret harus mendahulukan kesucian jiwa, bersedia merantau untuk mencari ilmu pengetahuan, jangan menyombongkan ilmunya dan menentang guru, mengetahui kedudukan ilmu pengetahuan, dan peserta didik hendaknya memperhatikan sebagaiberikut belajar niat ibadah (QS. Al an'am ayat 162)

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾

Katakanlah: Sesungguhnya sembahyangku, ibadatku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam (QS. Al an'am ayat 162).

9. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (idiologist)

Seorang pemimpin hendaknya mempunyai cita cita dan kosepsi yang baik dan realistis, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju kearah yang dicita-citakan. Ayat yang memerintahkan hal ini adalah

وَإِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ ۖ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا دَعَانِ ۖ فَلْيَسْتَجِيبُوا لِي وَلْيُؤْمِنُوا بِي لَعَلَّهُمْ يَرْشُدُونَ ﴿١٨٦﴾

Dan apabila hamba-hamba-Ku bertanya kepadamu tentang aku, Maka (jawablah), bahwasanya Aku adalah dekat. Aku mengabulkan permohonan orang yang berdoa apabila ia memohon kepada-Ku, Maka hendaklah mereka itu memenuhi (segala perintah-Ku) dan hendaklah mereka beriman kepada-Ku, agar mereka selalu berada dalam kebenaran. (QS. 2:186)

Firman Allah.

لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

☑Dan takala Rabbmu mema'lumkan: "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (ni'mat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (ni'mat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih". (QS. 14:7)¹⁵

مَنْ كَانَ يُرِيدُ ثَوَابَ الدُّنْيَا فَعِنْدَ اللَّهِ ثَوَابُ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ ۗ وَكَانَ اللَّهُ سَمِيعًا بَصِيرًا

☑Barang siapa yang menghendaki pahala dunia, maka disisi Allah-lah pahala dunia dan akhirat. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat. (QS. 4:134)

فَإِذَا قَضَيْتُمْ مَنَاسِكَكُمْ فَادْكُرُوا اللَّهَ كَذِكْرِكُمْ آبَاءَكُمْ أَوْ أَشَدَّ ذِكْرًا ۗ فَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا وَمَا لَهُ فِي الْآخِرَةِ مِنْ خَلَقٍ

Apabila kamu telah menyelesaikan ibadah hajimu, maka berzikirlah (dengan menyebut) Allah, sebagaimana kamu menyebut-nyebut (membangga-banggakan) nenek moyangmu, atau (bahkan) berzikirlah lebih banyak dari itu. Maka di antara manusia ada orang yang mendo'a: "Ya Rabb kami, berilah kami kebaikan di dunia", dan tiadalah baginya bahagian (yang menyenangkan) di akhirat. (QS. 2:200)

Hanya memberi tahu bahwa jika cita-cita kita adalah mengharapakan kebaikan dunia maka hasilnya akan seperti ini:

مَنْ كَانَ يُرِيدُ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا وَزِينَتَهَا نُوفِّ إِلَيْهِمْ أَعْمَالَهُمْ فِيهَا وَهُمْ فِيهَا لَا يُخْسُونَ

Barangsiapa menghendaki kehidupan dunia dan perhiasannya, niscaya kami berikan kepada mereka balasan pekerjaan mereka di dunia dengan sempurna dan mereka di dunia itu tidak akan dirugikan. (QS. 11:15)

¹⁵ Ibid h 378

أُولَئِكَ الَّذِينَ لَيْسَ لَهُمْ فِي الْآخِرَةِ إِلَّا النَّارُ ۖ وَحَبِطَ مَا صَنَعُوا فِيهَا وَبَاطِلٌ مَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Itulah orang-orang yang tidak memperoleh di akhirat, kecuali neraka dan lenyaplah di akhirat itu apa yang telah mereka usahakan di dunia dan sia-sialah apa yang telah mereka kerjakan (QS. 11:16)¹⁶

وَمَا كَانَ لِنَفْسٍ أَنْ تَمُوتَ إِلَّا بِإِذْنِ اللَّهِ كَتَبْنَا مُوَجَلًّا ۖ وَمَنْ يُرِدْ ثَوَابَ الدُّنْيَا نُؤْتِهِ مِنْهَا وَمَنْ يُرِدْ ثَوَابَ الْآخِرَةِ نُؤْتِهِ مِنْهَا ۚ وَسَنَجْزِي الشَّاكِرِينَ ﴿١٤٥﴾

Sesuatu yang bernyawa tidak akan mati melainkan dengan izin Allah, sebagai ketetapan yang telah ditentukan waktunya. Barangsiapa menghendaki pahala dunia, niscaya Kami berikan kepadanya pahala dunia itu, dan barangsiapa menghendaki pahala akhirat, Kami berikan (pula) kepadanya pahala akhirat. Dan Kami akan memberi balasan kepada orang-orang yang bersyukur. (QS. 3:145)

وَكَأَيِّنْ مِنْ نَبِيِّ قَاتَلَ مَعَهُ رَبِّيُونَ كَثِيرٌ فَمَا وَهَنُوا لِمَا أَصَابَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَمَا ضَعُفُوا وَمَا اسْتَكَانُوا ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الصَّابِرِينَ

Dan berapa banyak nabi yang berperang bersama-sama mereka sejumlah besar dari pengikut (nya) yang bertaqwa. Mereka tidak menjadi lemah karena bencana yang menimpa mereka di jalan Allah, dan tidak lesu dan tidak (pula) menyerah (kepada musuh). Allah menyukai orang-orang yang sabar. (QS. 3:146)

وَمَا كَانَ قَوْلُهُمْ إِلَّا أَنْ قَالُوا رَبَّنَا اغْفِرْ لَنَا ذُنُوبَنَا وَإِسْرَافَنَا فِي أَمْرِنَا وَثَبِّتْ أَقْدَامَنَا وَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

Tidak ada do'a mereka selain ucapan: "Ya Rabb kami, ampunilah dosa-dosa kami dan tindakan-tindakan kami yang berlebih-berlebihan dalam urusan kami dan tetapkanlah pendirian kami, dan tolonglah kami terhadap kaum yang kafir". (QS. 3:147)

¹⁶ Ibid h 326

فَاتَتْهُمْ اللَّهُ ثَوَابَ الدُّنْيَا وَحُسْنَ ثَوَابِ الْآخِرَةِ ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١٤٨﴾

Karena itu Allah memberikan kepada mereka pahala di dunia dan pahala yang baik di akhirat. Dan Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebaikan. (QS. 3:148)

10. Bertindak sebagai ayah (father figure)

Tindakan pemimpin terhadap anak buah/kelompoknya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak buahnya.

بَشِّرِ الْمُنَافِقِينَ بِأَنَّ لَهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا ﴿١٣٨﴾ الَّذِينَ يَتَّخِذُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ

مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ ۗ أَيَتَّبِعُونَ ۗ عِنْدَهُمُ الْعِزَّةُ فَإِنَّ الْعِزَّةَ لِلَّهِ جَمِيعًا ﴿١٣٩﴾

“Kabarkanlah kepada orang-orang munafiq bahwa mereka akan mendapat siksaan yang pedih. (Yaitu) orang-orang yang mengambil orang-orang kafir menjadi wali (pemimpin/teman penolong) dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Apakah mereka mencari kekuatan di sisi orang kafir itu? Maka sesungguhnya semua kekuatan kepunyaan Allah.” (QS: An-Nisa’ [4]: 138-139)

3. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah.

Menurut pandangan islam sebagai penolong bagi guru. Staf, siswa, firman Alloh

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَحِلُّوْا شَعۡيِرَ اللّٰهِ وَلَا الشَّهۡرَ الْحَرَامَ وَلَا اَهۡدٰى وَلَا اَلۡفَلۡحَیۡدَ وَلَا ءَاۡمِیۡنَ
اَلۡبَیۡتِ الْحَرَامِ یَبۡتَغُوۡنَ فَضۡلاً مِّنۡ رَبِّہِمۡ وَرِضۡوَانًا ۗ وَاِذَا حَلَلۡتُمْ فَاصۡطٰدُوْا ۗ وَلَا تَجۡرِمَنَّکُمۡ
شِقَآئُ قَوْمٍ اَنْ صَدُوۡکُمۡ عَنِ الْمَسۡجِدِ الْحَرَامِ اَنْ تَعۡتَدُوْا ۗ وَتَعَاوَنُوْا عَلٰی الْبِرِّ وَالتَّقۡوٰی
وَلَا تَعَاوَنُوْا عَلٰی الْاِثۡمِ وَالۡعُدۡوٰنِ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ شَدِیۡدُ الْعِقَابِ ﴿١٢٦﴾

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu)

binatang-binatang had-ya[391], dan binatang-binatang qalaa-id[392], dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannya[393] dan apabila kamu Telah menyelesaikan ibadah haji, Maka bolehlah berburu. dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum Karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.

Islam memerintahkan kita untuk saling tolong menolong dalam lembaga pendidikan antara guru, kepala sekolah staf, siswa komite harus saling kerjasama demi keberhasilan pendidikan.

,

1. Sebagai pejabat formal, kepala sekolah diangkat dengan surat keputusan oleh atasan yang memiliki kewenangan dalam pengangkatan
2. Pejabat formal memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas serta hak-hak sanksi yang perlu dilaksanakan dan dipatuhi
3. Sebagai pejabat formal secara hierarkis memiliki atasan langsung, atasan yang lebih tinggi dan memiliki bawahan.
4. Sebagai pejabat formal kepala sekolah mempunyai hak, kepangkatan, gaji, dan karir
5. Sebagai pejabat formal kepala sekolah terikat oleh kewajiban dan peraturan
6. Kepala sekolah berkewajiban dan bertanggung jawab atas keberhasilan sekolah dalam mencapai misinya

4. Fungsi kepala sekolah sebagai pusat urat syaraf sekolah

Menurut Stoner ada delapan fungsi seorang kepala sekolah yaitu:

- a. Kepala sekolah bekerja dengan orang lain dan melalui orang lain (work with and through other people)
- b. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
- c. Kepala sekolah sebagai juru penengah (mediators)
- d. Kepala sekolah harus politisi (politicians)
- e. Kepala sekolah sebagai pengambil keputusan yang sulit (make difficult decisions)¹⁷

5. Kunci Sukses Manajemen Kepala Sekolah

¹⁷Danim, Sudarman. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung:PustakaSetia,2002), h. 97-99.

Kunci kesuksesan manajemen kepala sekolah adalah;

- a. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
- d. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah.
- e. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah.
- f. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.¹⁸

Manajemen kepala sekolah pandangan islam adalah kepala sekolah yang menjalankan tugasnya adalah bentuk contoh ketaatan kepada Alloh dan ini sebagai motivasi kinerja guru firman Alloh swt

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

" Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah SWT dan ta'atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah SWT (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), (QS An-Nisa: 59)¹⁹

Implementasinya Adalah;

- a) Visi yang Utuh
- b) Tanggung Jawab
- c) Keteladanan
- d) Memberdayakan Staf
- e) Mendengarkan Orang Lain (Listening)
- f) Memberikan Layanan Prima

¹⁸Andreas Soeroso, *Sosiologi SMA*, (Jakarta:penerbit Yudistira 2008), h. 4

¹⁹Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Semarang: Toha Putra. 2001h. 660.

- g) Mengembangkan Orang
- h) Memberdayakan Sekolah
- i) Fokus pada Peserta Didik
- j) Manajemen Secara Koprehensif²⁰

Ada tiga faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu :1) kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau input-input analisis yang tidak *consisten*; 2) penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik; 3) peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim²¹

Berdasarkan pengertian di atas dapat difahami bahwa Manajemen Peningkatan Mutu memiliki prinsip :

- a) Peningkatan mutu harus dilaksanakan di sekolah
 - b) Peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik
 - c) Peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif
 - d) Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah
 - e) Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan masyarakat.²²
6. Kepala Sekolah Ideal

Ciri-Ciri Kepala Sekolah Ideal adalah sebagai berikut:

- 1) Fokus pada kelompok.
- 2) Melimpahkan wewenang.
- 3) Merangsang kreativitas.
- 4) Memberi semangat dan memotivasi.
- 5) Memikirkan program penyertaan bersama.

²⁰Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta:Penerbit Bumi Aksara, 2011), h.17.

²¹Husaini usman, *Prinsip Prinsip Manajemen Pendidikan* Tesis (Jakarta : PT. Jaya 2008), h. 2002

²²Irawan, Prasetya, *Analisis Kinerja (Panduan Praktis) Menganalisis Kinerja Organisasi, Kinerja Proses, dan Kinerja Pegawai*. (Jakarta: Universitas Indonesia 2008), h. 95

- 6) Kreatif dan proaktif.
 - 7) Memperhatikan sumber daya manusia. yang meningkat itulah, SDM dapat diharapkan untuk meningkatkan mutu kinerjanya.
 - 8) Membicarakan persaingan.
 - 9) Membangun karakter, budaya dan iklim organisasi.
 - 10) Kepemimpinan yang tersebar.
 - 11) Bekerja sama dengan masyarakat.²³
7. Sikap dan Perilaku yang Perlu Dimiliki Kepala Sekolah

Sikap dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab terhadap jabatan yang dipercayakan kepadanya.
- b. Memiliki kepedulian dan komitmen yang tinggi untuk mencapai sesuatu yang bermakna selama menduduki jabatannya.
- c. Menegakkan disiplin waktu dengan penuh kesadaran bahwa disiplin merupakan kunci keberhasilan.
- d. Melaksanakan setiap tugas dan kegiatan dengan penuh tanggung jawab, dan selalu jelas makna (value) dari setiap kegiatan dalam kaitannya dengan peningkatan mutu lulusan.
- e. Proaktif (berinisiatif melakukan sesuatu yang diyakini baik) untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah, tidak hanya reaktif (hanya melakukan kegiatan jika ada petunjuk).
- f. Memiliki kemauan dan keberanian untuk menuntaskan setiap masalah yang dihadapi oleh sekolahnya.
- g. Menjadi leader yang komunikatif dan motivator bagi stafnya untuk lebih berprestasi, serta tidak bersikap bossy (pejabat yang hanya mau dihormati dan dipatuhi).
- h. Memiliki kepekaan dan merasa ikut bersalah terhadap sesuatu yang kurang pas, serta berusaha untuk mengoreksinya.
- i. Berani mengoreksi setiap kesalahan secara tegas dan bertindak bijaksana, serta tidak permisif (mudah mengerti, maklum dan memaafkan kesalahan).²⁴

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif

²³Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2005), h. 43

²⁴ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2011), h. 45

- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan
- c. Mampu menjalin hubungan dengan masyarakat dalam rangka mewujudkan misi sekolah dan pendidikan
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan
- e. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.²⁵

Ada tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya yaitu:

- a. Keterampilan konseptual; yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi
- b. Keterampilan manusiawi; yaitu keterampilan bekerja sama, memotivasi, dan memimpin
- c. Keterampilan teknik; yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.²⁶

8. Tugas dan Peranan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Sekolah

Seorang kepala sekolah hendaknya memahami betul apa yang menjadi tugas dan perannya disekolah.

Kompetensi yang dimiliki kepala sekolah adalah memahami bahwa sekolah adalah sebagai suatu system yang harus dipimpin, karena kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan. Jadi kepemimpinan kepala sekolah harus menunjuk kepada suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada dibawah pengawasannya.²⁷

Berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas), terdapat tujuh peran kepala sekolah yaitu educator (pendidik), manajer, administrator, supervisor, leader (pemimpin), pencipta iklim kerja, dan wirausahawan.²⁸

²⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Penerbit PT RajaGrafindo Persada, 1995), h. 95

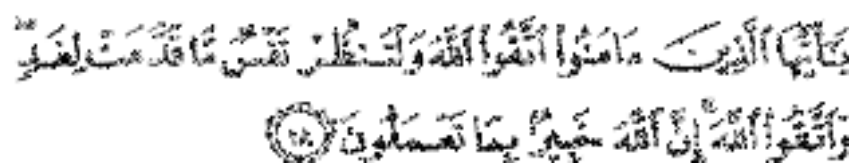
²⁶*Ibid*, h. 56

²⁷ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Indeks, 2009), h. 66

²⁸*Ibid*

1. Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)

. Disamping ketiga sasaran utama pelaksanaan peranan kepala sekolah sebagai pendidik, terdapat pula kelompok sasaran lain yang tidak kalah pentingnya yaitu organisasi orang tua siswa, organisasi siswa, dan organisasi para guru”²⁹



“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah عزوجل dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwa-lah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS.Al-Hasyr, 18). 30

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Seorang manajer atau kepala sekolah hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Menurut Stoner ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi dan merupakan fungsi kepala sekolah juga yaitu:

- 1) Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain (work with and through other people).
- 2) Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (responsible and accountable).
- 3) Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan (managers balance competing goals and set priorities).

²⁹ ST Vembriarto, *Pengantar Perencanaan Pendidikan (Educational Planning)*, (Yogyakarta: Andi Offset: 1980), h. 40

30 Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Semarang: Toha Putra. 2001

- 4) Kepala sekolah harus berpikir secara analistik dan konseptual (must think analytically and conceptionally).
- 5) Kepala sekolah sebagai juru penengah (mediators).
- 6) Kepala sekolah sebagai politisi (politicians)
- 7) Kepala sekolah adalah seorang diplomat.
- 8) Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit (make difficult decisions).³¹

Sedangkan menurut Longenecker cs berpendapat bahwa berdasarkan hasil analisis kegiatan manajerial, mengidentifikasi adanya landasan utama fungsi-fungsi manajemen, yaitu:

- a) Planning and decision making;
- b) Organizing for effective performance;
- c) Leading and motivating;
- d) Controlling performance.³²

3. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Kata “memimpin” memberikan arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan didepan (precede). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan.

Menurut Koontz kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu:

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.³³

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin menurut H.G.Hicks dan C.R.

Gullet mengatakan bahwa fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin adalah:

³¹*Ibid*

³²Luthans, Fred., “*Organization Behavior*,” 8th Edition, McGraw-Hil(Jakarta: Grafindo 1998), h. 66

³³Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*(Bandng: RemajaRosdakarya, 2004), h.46

1. Harus memberikan perlakuan yang sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya yang dapat menciptakan semangat kebersamaan diantara guru, staf dan para siswa;
 2. Selalu memberikan sugesti kepada guru, staff dan siswa agar terpelihara semangat , rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing;
 3. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staff, dan siswa baik berupa dana, peralatan, waktu, dan bahkan suasana yang mendukung;
 4. Berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat baru guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan;
 5. Dapat menciptakan rasa aman didalam lingkungan sekolah agar guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman;
 6. Menjadi teladan dalam hal sikap dan penampilan;
 7. Selalu memberikan penghargaan terhadap guru, staf dan siswa yang berprestasi.³⁴
4. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Sebagai administrator juga kepala sekolah hendaknya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru yaitu dengan menghargai setiap guru yang berprestasi.³⁵

1. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor
2. Kepala Sekolah Sebagai Pencipta Iklim Kerja
3. Kepala Sekolah Sebagai Wirausahaan

B. Manajemen Kepala Sekolah

Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan para anggota dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi

³⁴George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. (G.A Ticoalu. 2000), h. 55

³⁵George R Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), h. 35

yang telah ditetapkan. manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu.³⁶

Dari beberapa definisi tersebut bisa dipetakan kepada tiga hal, yaitu; Pertama, manajemen sebagai ilmu pengetahuan bahwa manajemen memerlukan ilmu pengetahuan. Kedua, manajemen sebagai seni dimana manajer harus memiliki seni atau keterampilan memanej. Ketiga, manajemen sebagai profesi, bahwa manajer yang profesional yang bisa memanej secara efektif dan efisien.

Dalam konteks Islam manajemen disebut juga dengan

(تدبير - إدارة - سياسة) yang bersal dari lafadz

(دبر - أدار - ساس). Menurut S. Mahmud Al-Hawary manajemen (Al-Idarah)

الإدارة هي معرفة إلى أين تذهب ومعرفة المشاكل التي تجنبها ومعرفة القوي والعوامل التي تتعرض لها معرفة كيفية التصرف لك ولبا خرتك والطاقتم الباهرة وبكفاءة وبدون ضياع في مرحلة الذهاب إلى هناك.

Artinya: manajemen adalah mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang dijalankan, dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya.³⁷

³⁶Terry, George R., dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen, terj. G.A Ticoalu*. Cet. Ketujuh, (Jakarta: Bumi Aksara. 2000) h. 59

³⁷M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen, Jakarta Timur*, (Jakarta : Gh. ia Indonesia, Cet., XIII Al-Asri A 1988) h. 17

Dari ta'rif di atas memberi gambaran bahwa manajemen merupakan kegiatan, proses dan prosedur tertentu untuk mencapai tujuan akhir secara maksimal dengan bekerja sama sesuai jobnya masing-masing. Maka kebersamaan dan tujuan akhirnya yang menjadi fokus utama³⁸ pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah al-tadbir (pengaturan). Kata ini merupakan asal kata dari kata dabbara (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an seperti firman Allah SWT :

يُدِيرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ
سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

*Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (Al Sajdah : 5)*³⁹

C. Fungsi Manajemen

Manajemen memiliki beberapa fungsi yang terkait dengan pencapaian tujuan. Para ilmuwan memiliki beragam pendapat tentang fungsi-fungsi manajemen atau juga disebut dengan unsur-unsur manajemen.

element of Management terdiri dari; "Planning, (perencanaan), Organization (pengorganisasian), Coordination (koordinasi), Motivating (motivasi), Controlling

³⁸John M. Echols dan Hasan Shadily, *kamus inggris Indonesia* cv pustaka setia bndunh1995 h. 372

³⁹Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Semarang: Toha Putra. 2001h. 660.

(pengawasan) atau disingkat dengan POCMC. “Planning, Organizing, Actuating, Controlling, atau disingkat dengan POAC.”⁴⁰

Penerapan prinsip-prinsip mutu dalam pendidikan sudah tidak dapat dielakkan dan ditawarkan lagi oleh penyelenggara atau pengelola lembaga pendidikan, baik sekolah maupun madrasah. Sebab penyelenggaraan pendidikan yang bermutu di lembaga pendidikan sudah menjadi tuntutan mutlak dari seluruh lapisan masyarakat, baik siswa, orang tua, masyarakat, pendidikan lanjut, pemerintah dan dunia usaha. Prinsip utama manajemen mutu terpadu dalam pendidikan yang diadaptasi dari Hensler dan Brunell yang dikutip oleh Scheuing dan Christopher adalah “kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta dan perbaikan berkesinambungan sebagai berikut⁴¹:

a. Kepuasan Pelanggan

The reason education level was negatively associated with high school graduation rates are complex. First, we can only speculate about the explanations of the finding on education level of the population if states import highly educated citizens, they may have artificially depressed high school graduation rates in these statistical models because the native population with children is

⁴⁰ Terry, George R., dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. G.A Ticoalu. Cet. Ketujuh, Jakarta: Bumi Aksara. 2000, h. 21

⁴¹ Prawirosentono, Suryadi. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta, PT. Bumi Aksara. 2002, h.44

less well educated citizens could keep educational standards high which may discourage low-achieving students⁴²

b. **Respek Terhadap Setiap Orang**

Setiap orang di manapun berada, termasuk di sekolah perlu perhatian (*care*), saling menghormati, saling memaafkan dan saling menghargai, baik kepala sekolah terhadap guru dan karyawan dan sebaliknya, antara sesama guru dengan karyawan dan sebaliknya, antara kepala sekolah, para guru dan karyawan dengan peserta didik serta warga sekolah dengan seluruh *stakeholder* serta setiap orang yang hadir membutuhkan layanan pendidikan di sekolah tersebut.” Di sekolah harus diciptakan iklim atau budaya organisasi saling respek terhadap semua orang, saling menghargai antara tugas dan fungsi orang lain, saling menghormati pekerjaan ataupun jabatan orang lain, saling memaafkan jika terjadi kesalahan, saling menyayangi atau mencintai.”⁴³ Suasana yang demikian, akan sangat mendukung lancarnya proses pembelajaran sebagai kegiatan utama sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan.

c. **Manajemen Berdasarkan Fakta**

Penyelenggaraan sekolah dengan manajemen mutu terpadu, mulai dari perencanaan mutu pendidikan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian sekolah, penempatan personil sekolah, proses kepemimpinan sekolah, yaitu

⁴²Edward p. st. jhon education and the public interest springer hal 92

⁴³MN Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia. 2000), hal. 28.

leading, directing, commanding, coordinating, communicating, pemberian imbalan (*compensating*) dan pengawasan (*controlling*) terhadap kegiatan pendidikan di sekolah harus berdasarkan fakta, data dan informasi yang benar dan akurat.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Prinsip perbaikan mutu berkesinambungan dalam manajemen mutu terpadu sangat tepat diterapkan di dalam peningkatan mutu pendidikan. Tuntutan peningkatan mutu pendidikan terus mengalir dan terus mengalami peningkatan, baik dari siswa, orang tua, masyarakat, pemerintah maupun dunia usaha. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan tidak dapat hanya dilakukan pada saat-saat tertentu saja kemudian berhenti tidak berkesinambungan atau berkelanjutan.

Banyak sekolah yang telah pernah berprestasi dan dianggap baik atau bermutu pada suatu waktu, namun sekolah tersebut tidak melakukan perbaikan berkesinambungan sesuai tuntutan masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Di sisi lain banyak bermunculan sekolah baru yang tampaknya lebih mampu memenuhi harapan masyarakat, baik dari mutu kurikulum dan pembelajaran, administrasi dan manajemen, organisasi dan kelembagaan, ketenagaan, peserta didik, pembiayaan, sarana dan prasarana, peranserta masyarakat dan mutu budaya atau iklim sekolah.

One cause of low education quality is less maximum of teacher's role to implementation of the educational quality improvement in schools. The presence of the teacher as the first and the primary implementer program in schools are expected can play their role maximally, so it can improve the education quality at schools. But, according to the in fact, it has not been maximal and effective to do it yet as a whole, because teachers are required to spend material and national final test score target. Finally, they don't care about management process of the

education quality improvement and they haven't been suitable with their role and function to help the school principals in it.⁴⁴

C . Fungsi-fungsi Manajemen Pendidikan Islam

Berbicara tentang fungsi manajemen pendidikan Islam tidaklah bisa terlepas dari fungsi manajemen secara umum, dia mengatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen itu adalah merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan.

Robbin mengatakan bahwa fungsi dasar manajemen yang paling penting adalah merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan. Senada dengan itu.⁴⁵

Robbin juga menyatakan bahwa fungsi manajemen atau tugas kepemimpinan dalam pelaksanaannya meliputi berbagai hal, yaitu : Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.⁴⁶

a. Fungsi Perencanaan (Planning)

Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Demikian pula halnya dalam pendidikan Islam perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar

⁴⁴ Suwandi *peran guru dalam pendidikan* um 2004 hal 1

⁴⁵ Robbin dan Coulter, *Manajemen* (edisi kedelapan), PT Indeks, Jakarta, 2007 h. 9

⁴⁶ *ibid*

diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan Islam. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan Islam akan berakibat sangat fatal bagi keberlangsungan pendidikan Islam. Bahkan Allah memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain sebuah rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, sebagaimana Firman-Nya dalam Al Qur'an Surat Al Hasyr : 18 yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَقُوا إِلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*⁴⁷

Mahdi bin Ibrahim mengemukakan bahwa ada lima perkara penting untuk diperhatikan demi keberhasilan sebuah perencanaan, yaitu :

1. Ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan
2. Ketepatan waktu dengan tujuan yang hendak dicapai
3. Keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai
4. Perhatian terhadap aspek-aspek amaliah ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencanaan, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra kerjanya, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai, dan kesiapan perencanaan melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasikan tujuan.
5. Kemampuan organisatoris penanggung jawab operasional.⁴⁸

Penentuan prioritas agar pelaksanaan pendidikan berjalan efektif, prioritas kebutuhan agar melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, masyarakat dan bahkan murid. Penetapan tujuan sebagai garis

⁴⁷Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Semarang: Toha Putra. 2001h. 815

⁴⁸Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen*, Pustaka Al Kautsar, Jakarta, 1997 h. 63

pengarahan dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan. Formulasi prosedur sebagai tahap-tahap rencana tindakan. Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja.⁴⁹

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam Manajemen Pendidikan Islam perencanaan merupakan kunci utama untuk menentukan aktivitas berikutnya. Tanpa perencanaan yang matang aktivitas lainnya tidaklah akan berjalan dengan baik bahkan mungkin akan gagal. Oleh karena itu buatlah perencanaan sematang mungkin agar menemui kesuksesan yang memuaskan.

b. Fungsi Pengorganisasian (organizing)

Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa dikalahkan oleh kebathilan yang tersusun rapi. Menurut Terry pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.⁵⁰

Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan⁵¹

⁴⁹Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Kalam Mulia, Jakarta, 2008 h. 271

⁵⁰George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. G.A Ticoalu. Cet. Ketujuh, (Jakarta: Bumi Aksara. 2000), h. 73

⁵¹Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Prkatik*, , Jakarta : Gema Insani, 2003), h. 101

menyatakan bahwa pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interkasi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas. Dalam lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan.⁵²

Sebuah organisasi dalam manajemen pendidikan Islam akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yaitu Kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika kesemua prinsip ini dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam akan sangat membantu bagi para manajer pendidikan Islam.

Dari uraian di atas dapat difahami bahwa pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja.

c. Fungsi Pengarahan (directing).

Pengarahan adalah proses memberikan bimbingan kepada rekan kerja sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

وَلَوْ وَرَسُولُهُ، اللَّهُ حَادَّ مَنْ يُؤَادُّونَ الْآخِرِ وَالْيَوْمِ بِاللَّهِ يُؤْمِنُونَ قَوْمًا تَجِدُ لَّا
قُلُوبِهِمْ فِي كِتَابِ أُولَئِكَ عَشِيرَتُهُمْ أَوْ إِخْوَانُهُمْ أَوْ أَبْنَاءُهُمْ أَوْ آبَاءُهُمْ كَانُوا

⁵²Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta : Kalam Mulia, 2008)h. 272

فِيهَا خَالِدِينَ الْأَنْهَارُ تَحْتَهَا مِنْ تَجْرِي جَنَّاتٍ وَيُدْخِلُهُمْ^ط مِنْهُ بِرُوحٍ وَأَيَّدَهُمُ الْإِيمَانَ
الْمُفْلِحُونَ هُمْ اللَّهُ حِزْبٌ إِنَّ الْأَلَّ^ج اللَّهُ حِزْبٌ أَوْلَيْكَ^ع عَنْهُ وَرَضُوا عَنْهُمْ اللَّهُ رَضِيَ^ع

“Kamu tak akan mendapati kaum yang beriman pada Allah dan hari akhirat, saling berkasih-sayang dengan orang-orang yang menentang Allah dan rasul-Nya, sekali pun orang-orang itu bapak-bapak, atau anak-anak atau saudara-saudara atau pun keluarga mereka. Mereka itulah orang-orang yang telah menanamkan keimanan dalam hati mereka dan menguatkan mereka dengan pertolongan yang datang daripada-nya. dan dimasukkan-nya mereka ke dalam surga yang mengalir di bawahnya sungai-sungai, mereka kekal di dalamnya. Allah ridha terhadap mereka, dan mereka pun merasa puas terhadap (limpahan rahmat)-nya. mereka itulah golongan Allah. ketahuilah, bahwa sesungguhnya hizbullah itu adalah golongan yang beruntung.” (QS: Al Mujaadalah [58] : 22)⁵³

“. Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa fungsi pengarahan dalam manajemen pendidikan Islam adalah proses bimbingan yang didasari prinsip-prinsip religius kepada rekan kerja, sehingga orang tersebut mau melaksanakan tugasnya dengan sungguh- sungguh dan bersemangat disertai keikhlasan yang sangat mendalam. Sopan santun menghadiri majlis seperti dalam firman Allah

Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. Al-mujadalah ayat 27

⁵³ Ibid h 907

d. Fungsi Pengawasan (Controlling)

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Bahkan Didin dan Hendri menyatakan bahwa dalam pandangan Islam pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.⁵⁴

Firman-Nya dalam Al Qur'an Surat Al Hasyr : 18 yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Dalam pendidikan Islam pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekwen baik yang bersifat materil maupun spirituil.

“ pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.⁵⁵

⁵⁴Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Prkatik*, (Jakarta :Gema Insani, 2003), h. 156

⁵⁵Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta : Kalam Mulia, 2008)h. 274

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Pendidikan Islam adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (umat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya) baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat.⁵⁶

Bila Para Manajer dalam pendidikan Islam telah bisa melaksanakan tugasnya dengan tepat sesuai dengan fungsi manajemen di atas, terhindar dari semua ungkapan sumir yang menyatakan bahwa lembaga pendidikan Islam dikelola dengan manajemen yang asal-asalan tanpa tujuan yang tepat. Maka tidak akan ada lagi lembaga pendidikan Islam yang ketinggalan Zaman, tidak teroganisir dengan rapi, dan tidak memiliki sisten kontrol yang sesuai.

Sedangkan menurut James A.F. Stoner bahwa fungsi manajemen meliputi, “Planning, Organizing, Leading, Controlling” atau disingkat dengan POLC. Dari beberapa unsur/ fungsi manajemen akan mengantarkan kepada tujuan yang diharapkan oleh suatu institusi/ organisasi tertentu. Dalam konteks Islam manajemen memiliki unsur-unsur yang tidak jauh berbeda dengan konsep manajemen secara umum⁵⁷.

Hal ini telah tertuang dalam Al-Qur’an dan Al-Hadits sebagai falsafah hidup umat Islam. Unsur-unsur tersebut diantaranya; Pertama (التخطيط) atau Planning;

⁵⁶Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Prkatik*, (Jakarta : Gema Insani, 2003) h. 46

⁵⁷James h. *reset education* longunan (mc millan sally schu ma cher : 2001)h. 21

yaitu perencanaan/ gambaran dari sesuatu kegiatan yang akan datang dengan waktu, metode tertentu. Sebagaimana Nabi telah bersabda:

(إن الله يحب إذا عمل أحدكم العمل أن يتقنه)

Artinya: Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas, tuntas. (HR. Thabrani). Dalam Al-Qur'an Allah berfirman.

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

Artinya: Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap. (Al-Insyirah; 7-8)⁵⁸

Islam memerintahkan untuk bersatu padu dalam segala urusan sehingga tercapaisuatu tujuan Dalam surat Ali Imran Allah berfirman:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً
فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ
مِنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٣٠﴾

Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayatnya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (Ali Imran; 103)⁵⁹

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا
إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَاْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن

⁵⁸Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang: Toha Putra. 2001)h. 1073

Quran dan Terjemahnya, Semarang: Toha Putra. 2001.H. 93

قَبْلَنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۖ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۗ أَنْتَ
 مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾

Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (mereka berdoa): "Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau hukum Kami jika Kami lupa atau Kami tersalah. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau bebaskan kepada Kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebaskan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau pikulkan kepada Kami apa yang tak sanggup Kami memikulnya. beri ma'af lah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong Kami, Maka tolonglah Kami terhadap kaum yang kafir."(AtL-Baqoroh 286)⁶⁰

Kinerja bersama dalam organisasi disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu. menyatukan langkah yang berbeda-beda tersebut perlu ketelatenan mengorganisir sehingga bisa berkompetitif dalam berkarya. Disamping ayat di atas, Sayyidina Ali bin Abi Thalib membuat statemen yang terkenal yang artinya:

"Kebenaran yang tidak terorganisasi dengan rapi, dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisasi dengan baik."⁶¹

Statemen Sayyidina Ali merupakan pernyataan yang realistis untuk dijadikan rujukan umat Islam. Hancurnya suatu institusi yang terjadi saat ini karena belum berjalannya ranah organisasi dengan menggunakan manajemen yang benar secara maksimal. Ketiga, (التنسيق) atau Coordination, upaya untuk mencapai hasil yang baik dengan seimbang, termasuk diantara langkah-langkah

⁶⁰Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Semarang: Toha Putra. 2001.H. 72

⁶¹Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen*, (Jakarta : Pustaka Al Kautsar, 1997) h. 3

bersama untuk mengaplikasikan planning dengan mengharapkan tujuan yang diidamkan. Allah berfirman;

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اَدْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطٰنِ
 إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu. (AL-Baqoroh 208) ⁶²

Relevansinya adalah dalam bekerja orang itu harus sungguh sungguh tidak boleh setengah tengah dan kita tidak boleh mengikuti langkah langkah syaitan artinya sebagai kepala sekolah harus mengikuti cara cara yang benar mengikuti aturan dan prosedur yang berlaku menurut teori pendidikan dan peraturan Negara. Apabila manusia ingin mendapat predikat iman maka secara totalitas harus melebur dengan peraturan Islam.

Iman bila diumpamakan dengan manusia yang ideal dan Islam sebagai planning dan aturan-aturan yang mengikat bagi manusia, maka tercapainya tujuan yang mulia, memerlukan adanya kordinasi yang baik dan efektif sehingga akan mencapai kepada tujuan ideal⁶³. Cobaan dan kendala merupakan keniscayaan, namun dengan manusia tenggelam dalam lautan Islam (kedamaian, kerjasama dan hal-hal baik lainnya) akan terlepas dari kendala-kendala yang siap mengancam. Keempat, (الرقابة) atau Controling , pengamatan dan penelitian

⁶²Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Semarang:penerbit Toha Putra. 2001.H. 50

⁶³Hafidudin, Didin, dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Prakatik*, Gema Insani, Jakarta, 2003.h. 87

terhadap jalannya planning. Artinya: Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوًا أَنفُسِكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ
غِلَاطٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ ﴿٦٤﴾

Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan. (Q.S. At. Tahrir);⁶⁴

Menjaga keselamatan dan kesuksesan institusi merupakan tugas utama manajer, baik organisasi keluarga maupun organisasi secara universal. Bagaimana manajer bisa mengontrol orang lain sementara dirinya masih belum terkontrol. Dengan demikian seorang manajer orang terbaik dan harus mengontrol seluruh anggotanya dengan baik.⁶⁵

Dalam ayat yang lain Allah menjelaskan bahwa kontrol yang utama ialah dari Allah SWT

⁶⁴Ibid

⁶⁵Syafaruddin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), h. 3

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى
 ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ
 إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيَّنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ
 عَلِيمٌ

Artinya: Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu. (Al-Mujadalah; 7)⁶⁶

Dalam konteks ayat ini sebenarnya sangat cukup sebagai konsep kontrol yang sangat efektif untuk diaplikasikan. Memahami dan membumikan konteks ayat ini menjadi hal yang sangat urgen. Para pelaksana institusi akan melaksanakan tugasnya dengan konsisten sesuai dengan sesuatu yang diembannya, bahkan lebih-lebih meningkatkan spirit lagi karena mereka menganggap bahwa setiap tugas pertanggung jawaban yang paling utama adalah kepada Sang Khaliq yang mengetahui segala yang diperbuat oleh makhluk-Nya. Kelima, (ترغيب) atau Motivation, menggerakkan kinerja semaksimal mungkin dengan hati sukarela. Masalah yang berhubungan dengan motivasi Allah telah berfirman

وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى

⁶⁶Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang: Toha Putra, 2001), h. 908

Artinya: Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya, (Q.S. An-Najm; 39)⁶⁷

Dalam ayat yang lain Allah berfirman:

لَهُۥٓ ۱ مُعَقَّبَتٌ مِّنۢ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنۢ خَلْفِهِۦٓ تَحَفُّظُونَهُۥٓ مِّنۢ أَمْرِ ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍۭ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ ٱللَّهُ بِقَوْمٍۭ سُوءًاۢ فَلَا مَرَدَّ لَهُۥٓ ۚ وَمَا لَهُم مِّنۢ دُونِهِۦٓ مِنۢ وَّٰلٍۭ ۗ ﴿١١﴾

Artinya: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri, dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (Q.S. Ar-Ra'du; 11)⁶⁸

Dari dua ayat tersebut di atas berimplikasi adanya motivasi untuk selalu berusaha dan merubah keadaan

. Dengan adanya usaha dan adanya upaya merubah keadaan ke arah yang lebih baik akan mengantarkan kepada tujuan dan kesuksesan yang nyata. Dalam sebuah kata hikmah disebutkan (من جد وجد) Artinya: Barang siapa yang bersungguh-sungguh pasti mendapatkan. Disamping itu Allah berfirman;

فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ۗ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ ۗ ﴿٢٤﴾

Artinya: Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya. Dan Barangsiapa yang mengerjakan kejahatan

⁶⁷Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang:Toha Putra, 2001),h. 871

⁶⁸Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang: Toha Putra. 2001),h.370

sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula.(Q.S. Az-Zalzalah; 7-8)⁶⁹

Dari uraian di atas merupakan bentuk anjuran Islam bagi umat manusia untuk memiliki motivasi dalam menjalani hidup.

Dengan tingginya semangat dan motivasi sebagai modal awal dalam meraih kehidupan yang lebih cerah dan terarah. Dengan demikian bahwa planning yang menjadi acuan utama akan dengan mudah untuk bisa direalisasikan, karena dengan berdasarkan agama, motivasi manusia tidak sekedar hanya menyelesaikan tuntutan duniawi saja, tetapi juga terhadap pertanggung jawaban ukhrawinya. Keenam (الخلافة) atau disebut Leading, mengatur, memimpin segala aktifitas kepada tujuan.

Dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits banyak membahas tentang kepemimpinan. Diantaranya firman Allah SWT., dalam surat Al-An'am sebagai berikut;

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya: Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.(Al-An'am; 165)⁷⁰

⁶⁹Ibid,h. 1087

⁷⁰Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Semarang:Toha Putra, 2001),h, 873

Selain dalam Al-Qur'an, Al-Hadits juga banyak yang membahas tentang kepemimpinan, diantaranya; (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) Artinya: Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan diminta pertanggungjawaban mengenai orang yang kamu pimpin. (HR. Muslim).

Dalam konsepsi ajaran Islam bahwa pemimpin tidak hanya terfokus kepada seseorang yang memimpin institusi formal dan non formal Tuntutan Islam lebih universal bahwa kepemimpinan itu lebih spesifik lagi kepada setiap manusia yang hidup ia sebagai pemimpin, baik memimpin dirinya maupun kelompoknya. Dengan demikian kepemimpinan dalam ajaran Islam dimulai dari setiap individu. Setiap orang harus bisa memimpin dirinya dari taqarrub kepada Allah dan menjahui larangan-Nya.

Apabila manusia sudah bisa memimpin dirinya, maka tidak mustahil bila ia akan lebih mudah untuk memimpin orang lain. Disamping itu pertanggungjawaban pemimpin dalam konteks Islam tidak serta merta hanya kepada sesama manusia, tetapi yang paling utama adalah pertanggungjawaban kepada Khaliknya. Kepala sekolah sebagai pemimpin tidak boleh melupakan tentang akhlak contoh tauladan yang baik karena itu menjadi tolak ukur sebagai penilaiann guru dan kinerja staf dan semua yang terlibat dalam pendidikan dalam rangka meningkatkan pendidikan kerjaama antara semua institusi harus juga lebih di perhatikan tidak boleh diremehkan , evaluasi berkesinambungan harus tetap di priotaskan ,

D. Urgensi Manajemen dalam Islam

Pada dasarnya ajaran Islam yang tertuang dalam Al-Qur'an dan As-Sunnah juga ijma' ulama banyak mengajarkan tentang kehidupan yang serba terarah dan teratur. Dalam pelaksanaan shalat yang menjadi icon paling sakral dalam Islam merupakan contoh konkrit adanya manajemen yang mengarah kepada keteraturan. Puasa, haji dan amaliyah lainnya merupakan pelaksanaan manajemen yang monomintal. Teori dan konsep manajemen yang digunakan saat ini sebenarnya bukan hal yang baru dalam perspektif Islam. Manajemen itu telah ada paling tidak ketika Allah menciptakan alam beserta isinya.

Unsur-unsur manajemen dalam pembuatan alam serta makhluk-makhluk lainnya tidak terlepas dengan manajemen langit. Ketika Nabi Adam sebagai khalifah memimpin alam raya ini telah melaksanakan unsur-unsur manajemen tersebut.⁷¹

Contoh kecil realisasi manajemen seperti digambarkan oleh makhluk ciptaan Allah berupa semut. Dalam menjalankan hidupnya semut termasuk diantara makhluk yang sangat solid dan berkomitmen menjalani roda kehidupannya dengan menggunakan manajemen, tentunya versi semut. Keteraturan dan komitmen semut dalam kinerjanya sangat solit dan penuh kepatuhan. Caryle P. Haskins, Ph.D., kepala Institut Carnegie di Washington menyatakan, "Setelah 60 tahun mengamati dan mengkaji, saya masih takjub melihat betapa canggihnya perilaku sosial semut ...

⁷¹Jawahir Tanthowi, Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an, Jakarta, Pustaka Al-Husna, 1983), h. 3

Semut merupakan model indah untuk kita gunakan dalam mempelajari akar perilaku hewan.”Semut tunduk pada sistem kasta secara ketat (kasta ratu dan jantan, prajurit, dan pekerja). ”Semut memiliki sub kelompok, sub kelompok ini disebut budak, pencuri, pengasuh, pembangunan, dan pengumpul. Setiap kelompok memiliki tugas sendiri. Sementara satu kelompok berfokus sepenuhnya melawan musuh atau berburu, kelompok lain membangun sarang, dan yang lain lagi memelihara sarang”⁷²

Apabila semut bisa melaksanakan manajemen yang hebat, tentunya manusia yang berakal mestinya akan lebih mudah untuk melaksanakan manajemen.

Kalau sudah ada niat, dan niat itu benar-benar dioptimalkan tentunya tidak ada yang sukar untuk mencapai keinginan. Dengan demikian apabila manusia memiliki himmah yang kuat dan menyandarkan segala perbuatannya hanya karena Allah SWT., insya Allah segala usaha manusia akan tercapai dengan efektif dan efisien. Wallahu a’lam.

E. Manajemen Berbasis Sekolah

Sekolah adalah salah satu dari Tripusat pendidikan yang dituntut untuk mampu menjadikan output yang unggul, mengutip pendapat Gorton tentang sekolah ia mengemukakan, bahwa sekolah adalah suatu sistem organisasi, di mana terdapat sejumlah orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang dikenal sebagai tujuan instruksional.⁷³

Desain organisasi sekolah adalah di dalamnya terdapat tim administrasi sekolah yang terdiri dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

MBS terlahir dengan beberapa nama yang berbeda, yaitu tata kelola berbasis sekolah (school-based governance), manajemen mandiri sekolah (school self-

⁷²Harun yahya <http://www.harunyahya.com/indo/buku/semut03.htm>.

⁷³Rosyada, Dede, *Paradigma Pendidikan Demokatis*, (Jakarta: Kencana 2004),h. 19

managemen), dan bahkan juga dikenal dengan school site management atau manajemen yang bermarkas di sekolah.

Istilah-istilah tersebut memang mempunyai pengertian dengan penekanan yang sedikit berbeda. Namun, nama-nama tersebut memiliki roh yang sama, yakni sekolah diharapkan dapat menjadi lebih otonom dalam pelaksanaan manajemen sekolahnya, khususnya dalam penggunaan 3M-nya, yakni man, money, dan material.

Penyerahan otonomi dalam pengelolaan sekolah ini diberikan tidak lain dan tidak bukan adalah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, maka Direktorat Pembinaan SMP menamakan MBS sebagai (MPMBS). Tujuan utama adalah untuk mengembangkan prosedur kebijakan sekolah, memecahkan masalah-masalah umum, memanfaatkan semua potensi individu yang tergabung dalam tim tersebut.

Sehingga sekolah selain dapat mencetak orang yang cerdas serta emosional tinggi, juga dapat mempersiapkan tenaga-tenaga pembangunan. Oleh karena itu perlu diketahui pandangan filosofis tentang hakekat sekolah dan masyarakat dalam kehidupan kita. Sekolah adalah bagian yang integral dari masyarakat, ia bukan merupakan lembaga yang terpisah dari masyarakat, hak hidup dan kelangsungan hidup sekolah bergantung pada masyarakat, sekolah adalah lembaga sosial yang berfungsi untuk melayani anggota2 masyarakat dalam bidang pendidikan, kemajuan sekolah dan masyarakat saling berkolerasi, keduanya saling membutuhkan, Masyarakat adalah pemilik sekolah

Sejak beberapa waktu terakhir, kita dikenalkan dengan pendekatan “baru” dalam manajemen sekolah yang diacu sebagai manajemen berbasis sekolah (school based management) atau disingkat MBS. Di mancanegara, seperti Amerika Serikat, pendekatan ini sebenarnya telah berkembang cukup lama. Pada 1988 American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals, menerbitkan dokumen berjudul *school based management, a strategy for better learning*. Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah.

Umumnya dipandang bahwa para kepala sekolah merasa tak berdaya karena terperangkap dalam ketergantungan berlebihan terhadap konteks pendidikan. Akibatnya, peran utama mereka sebagai pemimpin pendidikan semakin dikerdilkan dengan rutinitas urusan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi.

Di Indonesia, gagasan penerapan pendekatan ini muncul belakangan sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengoperasian sekolah. Selama ini, sekolah hanyalah kepanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola sekolah sama sekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah umumnya diadakan di tingkat pemerintah pusat atau sebagian di instansi vertikal dan sekolah hanya menerima apa adanya.

Apa saja muatan kurikulum pendidikan di sekolah adalah urusan pusat, kepala sekolah dan guru harus melaksanakannya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknisnya. Anggaran pendidikan mengalir dari pusat ke daerah menelusuri saluran birokrasi dengan begitu banyak simpul yang masing-masing menginginkan bagian. Tidak heran jika nilai akhir yang diterima di tingkat paling operasional telah menyusut lebih dari separuhnya.

MBS adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak kini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas konsekuensi keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBS, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar.

Manajemen berbasis sekolah dapat bermakna adalah desentralisasi yang sistematis pada otoritas dan tanggung jawab tingkat sekolah untuk membuat keputusan atas masalah signifikan terkait penyelenggaraan sekolah dalam kerangka kerja yang ditetapkan oleh pusat terkait tujuan, kebijakan, kurikulum, standar, dan akuntabilitas. Tampaknya pemerintah dari setiap negara ingin melihat adanya transformasi sekolah. Transformasi diperoleh ketika perubahan yang signifikan, sistematis, dan berlanjut terjadi, mengakibatkan hasil belajar siswa yang meningkat di segala keadaan (setting), dengan demikian memberikan kontribusi pada kesejahteraan ekonomi dan sosial suatu negara. Manajemen berbasis sekolah selalu diusulkan sebagai satu strategi untuk mencapai transformasi sekolah.

Manajemen berbasis sekolah telah dilembagakan di tempat-tempat seperti Inggris, dimana lebih dari 25.000 sekolah telah mempraktikkannya lebih dari satu dekade. Atau seperti Selandia Baru atau Victoria, Australia atau di beberapa sistem sekolah yang besar) di Kanada dan Amerika Serikat, dimana terdapat pengalaman sejenis selama lebih dari satu dekade. Praktik manajemen berbasis sekolah di tempat-tempat ini tampaknya tidak dapat dilacak mundur. Satu indikasi skala dan lingkup minat terhadap manajemen berbasis sekolah diagendakan pada Pertemuan Menteri-menteri Pendidikan dari Negara APEC di Chili pada April 2004. APEC (Asia Pacific Economic Cooperation) merupakan satu jejaring 21 negara yang mengandung sepertiga dari populasi dunia. Tema dari pertemuan adalah “mutu dalam pendidikan” dan tata kelola merupakan satu dari empat sub tema. Perhatian khusus diarahkan pada desentralisasi. Para menteri sangat menyarankan (endorse) manajemen berbasis sekolah sebagai satu strategi dalam reformasi pendidikan, tetapi juga menyetujui aspek-aspek sentralisasi, seperti kerangka kerja bagi akuntabilitas.

Mereka mengakui bahwa pengaturannya akan bervariasi di masing-masing negara, yang merefleksikan keunikan tiap-tiap setting. Manajemen berbasis sekolah memiliki banyak bayangan makna. Ia telah diimplementasikan dengan cara yang berbeda dan untuk tujuan berbeda dan pada laju yang berbeda di tempat yang berbeda. Bahkan konsep yang lebih mendasar dari “sekolah” dan “manajemen” adalah berbeda, seperti berbedanya budaya dan nilai yang melandasi upaya-upaya pembuat kebijakan dan praktisi. Akan tetapi, alasan yang sama di seluruh tempat dimana manajemen berbasis sekolah diimplementasikan adalah bahwa adanya peningkatan otoritas dan tanggung jawab di tingkat sekolah,

tetapi masih dalam kerangka kerja yang ditetapkan di pusat untuk memastikan bahwa satu makna sistem terpelihara.

Satu implikasi penting adalah bahwa para pemimpin sekolah harus memiliki kapasitas membuat keputusan terhadap hal-hal signifikan terkait operasi sekolah dan mengakui dan mengambil unsur-unsur yang ditetapkan dalam kerangka kerja pusat yang berlaku di seluruh sekolah

F. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

MBS dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengoperasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di kantor pusat dan daerah. MBS adalah strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan penting dari pusat dan daerah ke tingkat sekolah. Dengan demikian, MBS pada dasarnya merupakan sistem manajemen di mana sekolah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri. MBS memberikan kesempatan pengendalian lebih besar bagi kepala sekolah, guru, murid, dan orang tua atas proses pendidikan di sekolah.

Dalam pendekatan ini, tanggung jawab pengambilan keputusan tertentu mengenai anggaran, kepegawaian, dan kurikulum ditempatkan di tingkat sekolah dan bukan di tingkat daerah, apalagi pusat. Melalui keterlibatan guru, orang tua, dan anggota masyarakat lainnya dalam keputusan-keputusan penting itu, MBS dipandang dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi para murid. Dengan

demikian, pada dasarnya MBS adalah upaya memandirikan sekolah dengan memberdayakannya.

Para pendukung MBS berpendapat bahwa prestasi belajar murid lebih mungkin meningkat jika manajemen pendidikan dipusatkan di sekolah ketimbang pada tingkat daerah. Para kepala sekolah cenderung lebih peka dan sangat mengetahui kebutuhan murid dan sekolahnya ketimbang para birokrat di tingkat pusat atau daerah. Lebih lanjut dinyatakan bahwa reformasi pendidikan yang bagus sekalipun tidak akan berhasil jika para guru yang harus menerapkannya tidak berperanserta merencanakannya.

Para pendukung MBS menyatakan bahwa pendekatan ini memiliki lebih banyak maslahatnya ketimbang pengambilan keputusan yang terpusat. Maslahat itu antara lain menciptakan sumber kepemimpinan baru, lebih demokratis dan terbuka, serta menciptakan keseimbangan yang pas antara anggaran yang tersedia dan prioritas program pembelajaran. Pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak yang berkepentingan meningkatkan motivasi dan komunikasi (dua variabel penting bagi kinerja guru) dan pada gilirannya meningkatkan prestasi belajar murid. MBS bahkan dipandang sebagai salah satu cara untuk menarik dan mempertahankan guru dan staf yang berkualitas tinggi.

Penerapan MBS yang efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat spesifik dari penerapan MBS sebagai berikut

- a) Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran.

- b) Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting
- c) Mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran.
- d) Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah
- e) Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah
- f) Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level.
- g) Pengaruh penerapan MBS terhadap kewenangan pemerintah pusat (Depdiknas), dinas pendidikan daerah, dan dewan Manajemen sekolah⁷⁴

Penerapan MBS dalam sistem yang pemerintahan yang masih cenderung terpusat tentulah akan banyak pengaruhnya. Perlu diingatkan bahwa penerapan MBS akan sangat sulit jika para pejabat pusat dan daerah masih bertahan untuk menggenggam sendiri kewenangan yang seharusnya didelegasikan ke sekolah. Bagi para pejabat yang haus kekuasaan seperti itu, MBS adalah ancaman besar.

MBS menyebabkan pejabat pusat dan kepala dinas serta seluruh jajarannya lebih banyak berperan sebagai fasilitator pengambilan keputusan di tingkat sekolah. Pemerintah pusat, dalam rangka pemeliharaan Negara Kesatuan Republik Indonesia, tentu saja masih menjalankan politik pendidikan secara nasional. Pemerintah pusat menetapkan standar nasional pendidikan yang antara lain mencakup standar kompetensi, standar fasilitas dan peralatan sekolah, standar kepegawaian, standar kualifikasi guru, dan sebagainya.

Penerapan standar disesuaikan dengan keadaan daerah. Standar ini kemudian dioperasionalkan oleh pemerintah daerah (dinas pendidikan) dengan melibatkan

⁷⁴Umaedi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah / Madrasah (MMBS/M)*, CEQM. 2004 h. 22

sekolah-sekolah di daerahnya. Namun, pemerintah pusat dan daerah harus lebih rela untuk memberi kesempatan bagi setiap sekolah yang telah siap untuk menerapkannya secara kreatif dan inovatif. Jika tidak, sekolah akan tetap tidak berdaya dan guru akan terpasung kreativitasnya untuk berinovasi. Pemerintah harus mampu memberikan bantuan jika sekolah tertentu mengalami kesulitan menerjemahkan visi pendidikan yang ditetapkan daerah menjadi program-program pendidikan yang berkualitas tinggi. Pemerintah daerah juga masih bertanggung jawab untuk menilai sekolah berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Kita belum memiliki pengalaman dengan dewan sekolah, ada rencana untuk mengadakan dewan pendidikan pada tingkat nasional, dewan pendidikan pada tingkat daerah, dan dewan sekolah di setiap sekolah. Di Amerika Serikat, dewan sekolah (di tingkat distrik) berfungsi untuk menyusun visi yang jelas dan menetapkan kebijakan umum pendidikan bagi distrik yang bersangkutan dan semua sekolah di dalamnya. MBS di Amerika Serikat tidak mengubah pengaturan sistem sekolah, dan dewan sekolah masih memiliki kewenangan dengan berbagi kewenangan itu. Namun, peran dewan sekolah tidak banyak berubah.

Dalam rangka penerapan MBS di Indonesia, kantor dinas pendidikan kemungkinan besar akan terus berwenang merekrut pegawai potensial, menyeleksi pelamar pekerjaan, dan memelihara informasi tentang pelamar yang cakap bagi keperluan pengadaan pegawai di sekolah. Kantor dinas pendidikan juga sedikit banyaknya masih menetapkan tujuan dan sasaran kurikulum serta hasil yang diharapkan berdasarkan standar nasional yang ditetapkan pemerintah pusat,

sedangkan sekolah menentukan sendiri cara mencapai tujuan itu. Sebagian daerah boleh jadi akan memberi kewenangan bagi sekolah untuk memilih sendiri bahan pelajaran (buku misalnya), sementara sebagian yang lain mungkin akan masih menetapkan sendiri buku pelajaran yang akan dipakai dan yang akan digunakan seragam di semua sekolah.

Di Amerika Serikat, kebanyakan sekolah memiliki apa yang disebut dewan manajemen sekolah (school management council). Dewan ini beranggotakan kepala sekolah, wakil orang tua, wakil guru, dan di beberapa tempat juga anggota masyarakat lainnya, staf administrasi, dan wakil murid. Dewan ini melakukan analisis kebutuhan dan menyusun rencana tindakan yang memuat tujuan dan sasaran terukur yang sejalan dengan kebijakan dewan sekolah di tingkat distrik.⁷⁵

Di beberapa distrik, dewan manajemen sekolah mengambil semua keputusan pada tingkat sekolah. Di sebagian distrik yang lain, dewan ini memberi pendapat kepada kepala sekolah, yang kemudian memutuskannya. Kepala sekolah memainkan peran yang besar dalam proses pengambilan keputusan, apakah sebagai bagian dari sebuah tim atau sebagai pengambil keputusan akhir.

Dalam hampir semua model MBS, setiap sekolah memperoleh anggaran pendidikan dalam jumlah tertentu yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan. Pemerintah daerah menentukan jumlah yang masuk akal anggaran total yang diperlukan untuk pelaksanaan supervisi pendidikan di daerahnya, seperti biaya administrasi dan transportasi dinas, dan mengalokasikan selebihnya ke setiap sekolah. Alokasi ke setiap sekolah ini ditentukan berdasarkan formula yang memperhitungkan jumlah dan jenis murid di setiap sekolah.⁷⁶

Setiap sekolah menentukan sendiri pengeluaran anggaran yang dialokasikan kepada mereka untuk pembayaran gaji pegawai, peralatan, pasok, dan pemeliharaan. Kemungkinan variasi penggunaan anggaran dalam setiap daerah dapat terjadi dan

⁷⁵Anthony, R. J, Govindaradjan, "Management Control Systems", (Tenth, 2001)h. 77

⁷⁶Umaedi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah / Madrasah (MMBS/M)*, CEQM. 2004, h. 153

tidak perlu disesalkan, karena seragam belum tentu bagus. Misalnya, di sebagian daerah, sisa anggaran dapat ditambahkan ke anggaran tahun berikutnya atau dialihkan ke program yang memerlukan dana lebih besar. Dengan cara ini, didorong adanya perencanaan jangka panjang dan efisiensi.

“Syarat Penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) Sejak awal, pemerintah (pusat dan daerah) haruslah suportif atas gagasan MBS.

Mereka harus mempercayai kepala sekolah dan dewan sekolah untuk menentukan cara mencapai sasaran pendidikan di masing-masing sekolah”⁷⁷. Penting artinya memiliki kesepakatan tertulis yang memuat secara rinci peran dan tanggung jawab dewan pendidikan daerah, dinas pendidikan daerah, kepala sekolah, dan dewan sekolah. Kesepakatan itu harus dengan jelas menyatakan standar yang akan dipakai sebagai dasar penilaian akuntabilitas sekolah. Setiap sekolah perlu menyusun laporan kinerja tahunan yang mencakup “seberapa baik kinerja sekolah dalam upayanya mencapai tujuan dan sasaran, bagaimana sekolah menggunakan sumber dayanya, dan apa rencana selanjutnya.”⁷⁸

Perlu diadakan pelatihan dalam bidang-bidang seperti dinamika kelompok, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, penanganan konflik, teknik presentasi, manajemen stress, serta komunikasi antarpribadi dalam kelompok. Pelatihan ini ditujukan bagi semua pihak yang terlibat di sekolah dan anggota masyarakat, khususnya pada tahap awal penerapan MBS. Untuk memenuhi tantangan

⁷⁷Suryadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta : PT.Bumi Aksara. 2002), h.12

⁷⁸George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. G.A Ticoalu. Cet. Ketujuh, (Jakarta: Bumi Aksara. 2000), h. 93

pekerjaan, kepala sekolah kemungkinan besar memerlukan tambahan pelatihan kepemimpinan.

Dengan kata lain, penerapan MBS mensyaratkan yang berikut;

- 1) MBS harus mendapat dukungan staf sekolah
- 2) MBS lebih mungkin berhasil jika diterapkan secara bertahap
- 3) Kemungkinan diperlukan lima tahun atau lebih untuk menerapkan MBS secara berhasil.
- 4) Staf sekolah dan kantor dinas harus memperoleh pelatihan penerapannya, pada saat yang sama juga harus belajar menyesuaikan diri.⁷⁹

Dengan peran dan saluran komunikasi yang baru Harus disediakan dukungan anggaran untuk pelatihan dan penyediaan waktu bagi staf untuk bertemu secara teratur

Pemerintah pusat dan daerah harus mendelegasikan wewenang kepada kepala sekolah, dan kepala sekolah selanjutnya berbagi kewenangan ini dengan para guru dan orang tua murid.⁸⁰

Hambatan Dalam Penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) Beberapa hambatan yang mungkin dihadapi pihak-pihak berkepentingan dalam penerapan MBS adalah sebagai berikut;

Tidak Berminat Untuk Terlibat Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sekarang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Anggota dewan

⁷⁹Irawan, Prasetya. (1995). *Analisis Kinerja (Panduan Praktis) Menganalisis Kinerja Organisasi, Kinerja Proses, dan Kinerja Pegawai*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 1995), h. 3

⁸⁰Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2004), h. 3

sekolah harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal-hal yang menyangkut perencanaan dan anggaran.

Akibatnya kepala sekolah dan guru tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk memikirkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu. Tidak efisien pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lambat dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis. Para anggota dewan sekolah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain.

Setelah beberapa saat bersama, para anggota dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin kohesif. Di satu sisi hal ini berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain. Di sisi lain, kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa enak berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat inilah dewan sekolah mulai terjangkit “pikiran kelompok.” Ini berbahaya karena keputusan yang diambil kemungkinan besar tidak realistis. Memerlukan Pelatihan Pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi, dan sebagainya.

Kebingungan Atas Peran dan Tanggung Jawab Baru, Pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terkondisi dengan iklim kerja yang selama

ini mereka geluti. Penerapan MBS mengubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.

Kesulitan koordinasi Setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu, kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuannya masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah.⁸¹

Apabila pihak-pihak yang berkepentingan telah dilibatkan sejak awal, mereka dapat memastikan bahwa setiap hambatan telah ditangani sebelum penerapan MBS.” Dua unsur penting adalah pelatihan yang cukup tentang MBS dan klarifikasi peran dan tanggung jawab serta hasil yang diharapkan kepada semua pihak yang berkepentingan. Selain itu, semua yang terlibat harus memahami apa saja tanggung jawab pengambilan keputusan yang dapat dibagi, oleh siapa, dan pada level mana dalam organisasi.”⁸²

Anggota masyarakat sekolah harus menyadari bahwa adakalanya harapan yang dibebankan kepada sekolah terlalu tinggi.” Pengalaman penerapannya di tempat lain menunjukkan bahwa daerah yang paling berhasil menerapkan MBS telah

⁸¹Manullang. (1990). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Gh. ia Indonesia, 1990),h. 57

⁸¹George R Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara, , 2006), h. 111

memfokuskan harapan mereka pada dua masalah: meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan menghasilkan keputusan lebih baik”⁸³.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang berhubungan Prestasi BelajarMuridMBS merupakan salah satu gagasan yang diterapkan untuk meningkatkan pendidikan umum. Tujuan akhirnya adalah meningkatkan lingkungan yang kondusif bagi pembelajaran murid. Dengan demikian, ia bukan sekadar cara demokratis melibatkan lebih banyak pihak dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan itu tidak berarti banyak jika keputusan yang diambil tidak membuahkan hasil lebih baik.

Kita belum memiliki pengalaman untuk mengaitkan penerapan MBS dengan prestasi belajar murid.

“ Di Amerika Serikat David Petersonupaya mengaitkan MBS dengan prestasi belajar murid masih problematis. Belum banyak penelitian kuantitatif yang telah dilakukan dalam topik ini. Selain itu, masih diragukan apakah benar penerapan MBS berkaitan dengan prestasi murid. Boleh jadi masih banyak faktor lain yang mungkin mempengaruhi prestasi itu setelah diterapkannya MBS”⁸⁴.

Masalah penelitian ini makin diperparah dengan tiadanya definisi standar mengenai MBS. Studi yang dilakukan tidak selamanya mengindikasikan sejauhmana sekolah telah mendistribusikan kembali wewenangnya.Salah satu studi yang dilakukan yang menelaah ratusan dokumen justru menunjukkan bahwa dalam banyak contoh, MBS tidak mencapai tujuan yang ditetapkan. Studi itu menunjukkan bahwa

⁸³Sallis, Edward, *Total Quality Management*, terj., Ahmad Ali Riyadi, Yogyakarta: Ircisod. 2006.

⁸⁴Buhler, Patricia. (2004). *Management Skills*. Jakarta : Prenada Media.

peningkatan prestasi murid tampaknya hanya terjadi di sejumlah sekolah yang dijadikan pilot studi dan dalam jangka waktu tidak lama pula.⁸⁵

Hasil MBS di daerah perkotaan masih belum jelas benar. Di sekolah di daerah pingiran kota Maryland menunjukkan adanya peningkatan prestasi murid dalam skor tes terutama di kalangan orang Amerika keturunan Afrika, setelah menerapkan lima langkah rencana reformasi, termasuk MBS. Namun, di tempat lain, seperti Dade County, Florida, setelah menerapkan MBS selama tiga tahun, prestasi murid di sekolah-sekolah dalam kota justru menurun.

Meskipun peningkatan skor tes mungkin dapat dipakai sebagai indikasi langsung kemampuan MBS meningkatkan prestasi belajar murid, cukup banyak pula bukti tidak langsung. Misalnya, studi kasus yang dilakukan terhadap dua distrik sekolah di Kanada menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang didesentralisasikan menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih efektif⁸⁶. Salah seorang guru memutuskan untuk mengurangi penggunaan mesin fotokopi agar dapat mempekerjakan staf tambahan. Tinjauan tahunan sekolah menunjukkan bahwa kepuasan murid sekolah menengah pertama dan lanjutan meningkat terhadap banyak hal setelah diadakannya pembaruan. Para murid menunjukkan adanya peningkatan dalam bidang-bidang penting seperti kegunaan dan efektivitas mata pelajaran dan penekanan sekolah atas sejumlah kecakapan dasar

⁸⁵Harun yahya <http://www.harunyahya.com/indo/buku/semut03.htm>.

⁸⁶David Peterson, *School-Based Management and Student Performance*, Sondang P. Siagian, Fungsi-Fungsi Manajerial, (Jakarta : Bumi Aksara, 1990), h. 3

Studi-studi terkini Telah menggarisbawahi pentingnya pembuatan keputusan setempat yang sejak awal tertuju pada belajar dan mengajar dan dukungan terhadap belajar dan mengajar, terutama dalam membangun kapasitas staf untuk mendesain dan menyampaikan kurikulum dan pembelajaran yang memenuhi kebutuhan siswa, dengan memperhatikan prioritas kebutuhan setempat, termasuk kemampuan mengidentifikasi kebutuhan dan memonitori keluaran. Juga terlihat pentingnya membangun kapasitas masyarakat untuk mendukung upaya sekolah⁸⁷

Dengan kata lain, penerapkn manajemen berbasis sekolah mungkin tidak berdampak pada belajar kecuali aturan-aturan ini, yang secara umum disebut peningkatan kapasitas dan pemanfaatan kapasitas, telah berhasil.⁸⁸

Di tingkat makro, studi internasional tentang prestasi siswa seperti telah mengkonfirmasi pentingnya keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi, dengan manajemen berbasis sekolah relatif lebih tinggi sebagai satu unsur desentralisasi, termasuk pembuatan keputusan lokal menyangkut masalah personel, profesionalisme, monitoring keluaran, dan membangun dukungan masyarakat.

Hal-hal di atas mencerminkan pentingnya modal intelektual dan modal sosial dalam membangun satu sistem sekolah yang mengelola diri sendiri. (self-managing school). Membangun modal intelektual merupakan contoh pengembangan kapasitas, yang dibahas lebih rinci pada proposisi. Modal sosial merujuk pada membangun

⁸⁷Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1998). *Beyond the Self-Managing School*. London: Falmer Press. Fullan, M., & Watson, N. (2000). *School-based management: Reconceptualizing to improve learning outcomes*. *School Effectiveness and School Improvement*, 11(4), h. 453-474.

⁸⁸Caldwell, B. J.. *Autonomy and self-management: Concepts and evidence*. In Bush, T. & Bell, L. (Eds.), *The Principles and Practice of*(2002), h. 3

hubungan yang saling mendukung di antara sekolah, rumah, masyarakat, lembaga keagamaan, dunia usaha dan industri, dan lembaga lain di sektor publik dan swasta.

Pengalaman menunjukkan bahwa, batapun kuatnya kehendak strategis, diperlukan waktu betahun-tahun agar pergeseran dalam keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi memungkinkan desentralisasi berdampak pada keluaran. Ini merupakan pengesahan satu legislasi untuk pergeseran kewenangan, otoritas, tanggung jawab, dan pengaruh dari satu tingkat ke tingkat lain pergeseran itu merupakan perubahan dalam struktur. Pergeseran lain adalah membangun kapasitas agar diperoleh dampak yang diharapkan dari belajar dan mengubah kultur di semua tingkat.

Satu implikasi penting adalah, pemimpin sekolah harus memastikan bahwa dia dan koleganya memperbarui pengetahuan tentang praktik yang baik dalam peningkatan sekolah, dan bahwa membangun modal sosial dan intelektual merupakan inti pekerjaan pemimpin senior di sekolah

Dalam praktik penerapannya di Amerika Serikat ada indikasi bahwa banyak kelemahan MBS dikarenakan penerapannya yang tidak komprehensif; artinya MBS diterapkan sepotong-sepotong. Para anggota dewan sekolah biasanya dikendalikan oleh kepala sekolah, sedangkan pihak-pihak lain tidak banyak berperan. Pola lama di mana administrator pendidikan menetapkan kebijakan, guru mengajar, dan orang tua mendukung tampaknya masih dipertahankan. Pola yang tertanam kuat ini sukar ditanggulangi. Apabila para anggota dewan tidak disiapkan dengan baik, mereka

seringkali sangat bingung dan cemas untuk mengemban tanggung jawabnya yang baru.

Ada juga Tim MBS hanya berkonsentrasi pada hal-hal di luar kegiatan pembelajaran. Pengamatan penerapan MBS menunjukkan bahwa dewan sekolah cenderung memusatkan perhatian pada kegiatan-kegiatan-kegiatan seperti penghargaan dan pendisiplinan murid ketimbang pada pengajaran dan kurikulum. Selain itu, ada pula indikasi bahwa MBS membuat kepala sekolah menjadi lebih berminat dengan hal-hal teknis administratif dengan mengorbankan aspek pembelajaran. Dengan kata lain, peran kepemimpinan pendidikannya diabaikan.

Namun, kekurangan pedulian terhadap proses pembelajaran di dalam kelas bukanlah penyakit bawaan MBS.

“ Tim MBS tidak dapat dipersalahkan karena tidak berhasil mendongkrak skor tes murid jika mereka tidak mendapat kewenangan untuk melakukan hal itu. Misalnya, pengamatan di Chicago menunjukkan bahwa wewenang pendidikan sebagian besar telah didelegasikan kepada orang tua dan anggota masyarakat lainnya. Selain itu, tidaklah fair untuk mengharapkan adanya dampak atas suatu reformasi pendidikan di daerah pinggiran kota besar yang telah porak-poranda oleh seringnya terjadi kasus-kasus kebrutalan, kejahatan, dan kemiskinan.”⁸⁹

Bagaimana Agar MBS Meningkatkan Prestasi Belajar ?

MBS tidak boleh dinyatakan gagal sebelum memperoleh kesempatan yang adil untuk diterapkan. Banyak program yang tidak berkonsentrasi pada prestasi pendidikan, dan banyak pula yang merupakan variasi dari model hierarkis tradisional ketimbang penataan ulang wewenang pengambilan keputusan secara aktual. Pengalaman

⁸⁹Umaedi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah / Madrasah, (MMBS/M,CEQM. 2004)*, h. .90

penerapan di negara lain menunjukkan bahwa daerah yang benar-benar mendelegasikan wewenang secara substansial kepada sekolah cenderung memiliki pimpinan yang mendukung eksperimentasi dan yang memberdayakan pihak lain. Ada indikasi bahwa pembaruan yang berhasil juga mengharuskan adanya jaringan komunikasi, komitmen finansial terhadap pertumbuhan profesional, dukungan dari semua komponen komunitas sekolah. Selain itu, pihak yang terlibat harus benar-benar mau dan siap memikul peran dan tanggung jawab baru. Para guru harus disiapkan memikul tanggung jawab dan menerima kewenangan untuk berinisiatif meningkatkan pembelajaran dan bertanggung jawab atas kinerja mereka.

Penerapan MBS yang efektif seyogyanya dapat mendorong kinerja kepala sekolah dan guru yang pada gilirannya akan meningkatkan prestasi murid. Oleh sebab itu, harus ada keyakinan bahwa MBS memang benar-benar akan berkontribusi bagi peningkatan prestasi murid. Ukuran prestasi harus ditetapkan multidimensional, jadi bukan hanya pada dimensi prestasi akademik. Dengan taruhan seperti itu, daerah-daerah yang hanya menerapkan MBS sebagai mode akan memiliki peluang yang kecil untuk berhasil.

Sebagai model untuk melakukan perubahan. Manajemen berbasis sekolah telah menimbulkan perdebatan karena berbagai kekuatan pendorong telah membentuk kebijakan, dan kekuatan-kekuatan ini telah tercermin atau diduga mencerminkan preferensi politik atau orientasi ideologi.

Manajemen berbasis sekolah yang digerakkan oleh kepedulian terhadap pemberdayaan masyarakat dan peningkatan profesi sering diasosiasikan dengan

pemerintahan Pusat. Manajemen berbasis sekolah telah digerakkan oleh kepentingan untuk memberikan kebebasan yang lebih besar atau lebih banyak diferensiasi sering diasosiasikan dengan pemerintahan Daerah, Manajemen berbasis sekolah yang telah digerakkan, dimana manajemen berbasis sekolah sering dipandang sebagai manifestasi dari upaya menciptakan satu pasar di antara sekolah dalam sistem pendidikan umum.

Manajemen berbasis sekolah sering menimbulkan perdebatan pada tahap-tahap awal pengadopsian, tetapi ia terus diterima setelah beberapa waktu, sedemikian rupa sehingga hanya sedikit pemangku kepentingan ingin kembali pada pendekatan yang lebih sentralistik dalam mengelola sekolah. Akan tetapi ada pengecualian penting, terutama mengenai kasus di Hong Kong – Cina. School Management Initiative (SMI) merupakan inisiatif manajemen berbasis sekolah mulai awal 1990-an. Tetapi pelaksanaannya lambat, terutama pada sektor yang dibantu, dimana banyak orang berpendapat bahwa SMI menghambat ketimbang memberdayakan. Leung (2003) menyimpulkan bahwa “tujuan reformasi desentralisasi oleh pemerintah adalah memperkuat kendali dan memastikan mutu pendidikan melalui teknik-teknik manajemen. Yaitu bahwa ‘mutu’ diartikan dalam hal penggunaan sumber daya yang lebih efisien, asesmen keluaran (outcome), indikator kinerja, dan evaluasi eksternal. Bukan pembagian kewenangan ataupun pemberdayaan stakeholder menjadi tujuan”. Reformasi tetap menjadi perdebatan di Hongkong. Dalam analisis terakhir, meskipun ada kekuatan pendorong yang lain, kriteria kritis untuk menilai efektivitas reformasi yang mencakup manajemen berbasis sekolah adalah sejauh mana manajemen berbasis sekolah mengarah pada atau berhubungan dengan pencapaian hasil belajar

yang membaik, termasuk prestasi siswa ke tingkat yang lebih tinggi, bagaimanapun mengukurnya. Belakangan banyak terjadi perubahan dalam pandangan bahwa tujuan utama manajemen berbasis sekolah adalah peningkatan hasil pembelajaran, dan untuk alasan inilah, kebanyakan pemerintahan memasukkan manajemen berbasis sekolah dalam kebijakan bagi reformasi pendidikan.

Satu implikasi penting adalah bahwa pemimpin sekolah harus memastikan bahwa perhatian masyarakat sekolah (termasuk tenaga kependidikan) tidak hentinya difokuskan pada hasil belajar siswa, dan ini harus menjadi kepedulian utama meskipun makna manajemen berbasis sekolah sangat sering menimbulkan perdebatan.

Para peneritik sering mengutip temuan ini. Akan tetapi banyak dari penelitian terdahulu hanya mengambil informasi atau opini dari sistem dimana dampak dari keluaran tidak pernah menjadi tujuan utama.

Manajemen berbasis sekolah diimplementasikan “sebagai satu strategi untuk membongkar birokrasi pusat yang besar, mahal, dan tidak responsif atau sebagai satu strategi untuk memberdayakan masyarakat dan profesional. Bahkan ketika dampak atas keluaran menjadi tujuan utama, sulit menarik kesimpulan terhadap dampak karena database tentang prestasi siswa lemah. Satu telaah terhadap penelitian⁹⁰

Membangun budaya sekolah (school culture) yang demokratis, transparan, dan akuntabel. Termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan

⁹⁰.Caldwell, B. J. *Autonomy and self-management*(Concepts :2002) h. 66

pertanggungjawaban kepada masyarakat. Model memajukan RAPBS di papan pengumuman sekolah yang dilakukan oleh Managing Basic Education (MBE) merupakan tahap awal yang sangat positif. Juga membuat laporan secara insidental berupa booklet, leaflet, atau poster tentang rencana kegiatan sekolah. Alangkah serasinya jika kepala sekolah dan ketua Komite Sekolah dapat tampil bersama dalam media tersebut.

Pemerintah pusat lebih memainkan peran monitoring dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama dalam rangka monitoring dan evaluasi pelaksanaan MBS di sekolah.

Mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBS, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepada sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendampingan atau fasilitasi dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MBS.

Satu cara yang berguna dalam menyimpulkan adalah melihat tantangan sebagai satu cara menciptakan suatu jenis sistem pendidikan baru yang sesuai abad ke-21. Kita membutuhkan sistem-sistem baru yang terus-menerus mampu merekonfigurasi kembali dirinya untuk menciptakan sumber nilai publik baru. Ini berarti secara interaktif menghubungkan lapisan-lapisan dan fungsi tata kelola yang berbeda, bukan mencari cetak biru (blueprint) yang statis yang membatasi berat relatifnya.

Pertanyaan mendasar bukannya bagaimana kita secara tepat dapat mencapai keseimbangan yang tepat antara lapisan-lapisan pusat, regional, dan lokal atau antara

sektor-sektor berbeda: publik, swasta, dan sukarela. Justeru, kita perlu bertanya Bagaimana suatu sistem secara keseluruhan menjadi lebih dari sekedar jumlah dari bagian-bagiannya.⁹¹

Secara sederhana dikatakan, manajemen berbasis sekolah bukanlah “senjata ampuh” yang akan menghantar pada harapan reformasi sekolah. Bila diimplementasikan dengan kondisi yg benar, ia menjadi satu dari sekian strategi yang diterapkan dalam pembaharuan terus-menerus dengan strategi yang melibatkan pemerintah, penyelenggara, dewan manajemen sekolah dalam satu sistem sekolah.

G. Manajemen Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu kepaladan sekolah. Kata kepala dapat diartikan ‘ketua’ atau ‘pemimpin’ dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Dan ‘sekolah’ adalah sebuah lembaga yang menjadi tempat belajar dan menerima pelajaran. Maka dengan demikian kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai ”seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas⁹²

Kepala sekolah adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran, supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif

⁹¹Bentley, T. & Wilsdon, J. (2004). *The Adaptive State: London: Demos.h.* 24

⁹² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta:Penerbit PT RajaGrafindo, 1995), h. 83.

dan efisien di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pembelajaran. Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan sekolah.⁹³

D. Indikator Kompetensi Kepala Sekolah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

1. Kompetensi Kepribadian :
 - a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitasdi sekolah/madrasah.
 - b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
 - c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
 - d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
 - e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
 - f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
6. Kompetensi Manajerial :
 - a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
 - b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
 - c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.

⁹³Murniati, *Implementasi Manajemen Strategik*, (Bandung;Penerbit Citapustaka Media Perintis, 2009), h. 54

- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.

- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

H. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja gurumenurut rivai dan basri adalah hasil atau tingkat keberhasilan seorang gurusecara keseluruhan selama priode tertentu dalam melaksanakan tugas di bandingkan dengan berbagai kemungkinan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja target atau criteria yang telah di tentukan terlebih dahulu telah di sepakati bersama.

Kinerja guru menurut wikipledia kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar kerja yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi yang berarti hasil kerja sedangkan guruadalah pendidik dan pengajar pada usia sekolah ada pendapat lain setiap yang menyampikan pendidikan disebut guru.

Kinerjaguru menurut barry cushwai ialah menilai bagaimana seseorang gurutelah bekerja di bandingkan dengan target yang telah di tentukan

Dari beberapa pengetian kinerja gurudi atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kinerjaguru merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang guruiuntuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Dengan demikian istilah kinerja gurumempunyai pengertian akan adanya suatu

tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Kinerja seseorang akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut *A. Dale Timpe* dalam bukunya *Performance* sebagaimana dikutip oleh *Ch. Suprpto* dikemukakan bahwa Kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal.

Dari pendapat di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang dalam memperoleh hasil kerja yang optimal. Sejalan dengan itu menurut pendapat Sedarmayanti pengertian kinerja guru dengan menunjuk pada ciri-cirinya sebagai berikut : “Kinerja gurudalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator antara lain : Kualitas hasil kerja, Ketepatan waktu, Inisiatif, Kecakapan, Komunikasi yang baik”. berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai dan dapat diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan dan komunikasi yang baik.⁹⁴

2. Manajemen KinerjaGuru

Secara umum, Sumberdaya manusia dalam konteks manajemen kineja guruadalah ”*people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals* (Wherther and Davis, 1993:635), Sumberdaya manusia

⁹⁴Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan Produktivitas Kerja.*(Bandung: Mandar Maju2001), h. 66

dalam organisasi akan berperan dalam kegiatan organisasi melalui kinerjanya dalam menjalankan tugas dan peran yang diembannya dalam organisasi. Oleh karena itu kontribusi Sumberdaya Manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam melaksanakan tugas dan perannya agar dapat memberikan kontribusi optimal dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, sehingga mereka dapat memberi sumbangan yang makin meningkat bagi pencapaian tujuan. Meningkatnya kinerja Sumber Daya Manusia akan berdampak pada semakin baiknya kinerja organisasi dalam menjalankan perannya di masyarakat.

Meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia memerlukan pengelolaan yang sistematis dan terarah, agar proses pencapaian tujuan organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Ini berarti bahwa manajemen Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan, besar atau kecil, apapun jenis industrinya (Schuller and Jackson, 1997:32). Aspek Manajemen Sumberdaya Manusia menduduki posisi penting dalam suatu perusahaan/organisasi karena setiap organisasi terbentuk oleh orang-orang, menggunakan jasa mereka, mengembangkan keterampilan mereka, mendorong mereka untuk berkinerja tinggi, dan menjamin mereka untuk terus memelihara komitmen pada organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi (De Cenzo&Robbin, 1999:8). Sementara itu, menurut Barney (Bagasatwa,(ed),2006:12) sistem Sumber Daya Manusia dapat mendukung keunggulan kompetitif secara terus menerus melalui pengembangan kompetensi SDM dalam organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat menentukan dalam suatu organisasi, dan perlu terus dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya.

Dalam era yang penuh dengan perubahan, lingkungan yang dihadapi oleh manajemen Sumber Daya Manusia sangatlah menantang, perubahan muncul dengan cepat dan meliputi masalah-masalah yang sangat luas. Berdasarkan penelitian dan sumber-sumber lain Mathis (2001:4) menyimpulkan bahwa tantangan yang dihadapi oleh manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut (a) perekonomian dan perkembangan teknologi; (b) ketersediaan dan kualitas tenaga kerja; (c) kependudukan dengan masalah-masalahnya; (d) restrukturisasi organisasi. Oleh karena itu mengelola Sumberdaya manusia menjadi sesuatu yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu organisasi, kegagalan dalam mengelolanya akan berdampak pada kesulitan organisasi menghadapi berbagai tantangan dalam pencapaian tujuannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang akan menentukan pada kinerja yang berperan dalam organisasi, yang pada gilirannya akan berdampak pada kinerja organisasi, ketepatan memanfaatkan dan mengembangkan Kinerja Sumber Daya Manusia serta mengintegrasikannya

dalam suatu kesatuan gerak dan arah organisasi akan menjadi hal penting bagi peningkatan kapabilitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Lunenburg dan Ornstein, dalam proses Manajemen Sumberdaya Manusia, terdapat enam program yaitu :

- a) Human resource planning
- b) Recruitment
- c) Selection
- d) Professional development
- e) Performance appraisal
- f) Compensation

Human resource planning merupakan perencanaan Sumberdaya Manusia yang melibatkan pemenuhan kebutuhan akan personel pada saat ini dan masa datang, dalam konteks ini pimpinan perlu melakukan analisis tujuan pekerjaan syarat-syarat pekerjaan serta ketersediaan personil. *Recruitment* adalah upaya pemenuhan personil melalui pencarian personil yang sesuai dengan kebutuhan dengan mengacu pada rencana Sumber Daya Manusia yang telah ditentukan. Kemudian dari pendaptar yang diperoleh dalam rekrutmen, dilakukanlah *selection* untuk menentukan personil yang kompeten sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan.

Apabila Personil yang dibutuhkan telah diperoleh, maka langkah Manajemen Sumber Daya Manusia yang amat diperlukan adalah *Professional development* atau pengembangan profesional yang merupakan upaya untuk memperbaiki, mengembangkan dan meningkatkan kompetensi personil agar dapat

memberikan kontribusi yang lebih besar bagi kepentingan organisasi. Dalam hubungan ini maka diperlukan upaya untuk melakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai upaya untuk memahami bagaimana kondisi kinerja personil dalam organisasi yang amat diperlukan dalam menentukan kebijakan kompensasi (*compensation*) serta pengembangan kinerja dan karir personil.

Manajemen Sumberdaya manusia dalam suatu organisasi pada dasarnya hanyalah suatu cara atau metode dalam mengelola Sumber Daya Manusia agar dapat mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi, melalui upaya-upaya yang dapat mengembangkan kompetensi dan kinerja Sumber Daya Manusia dalam menjalankan peran dan tugasnya dalam suatu organisasi, oleh karena itu tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah memanfaatkan dan mengembangkan sumberdaya manusia dalam organisasi untuk bekerja dengan baik dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Wherther dan Davis "*the purpose of human resources management is to improve the productive contribution of people to the organization in an ethical and socially responsible way*".⁹⁵ Sementara itu secara rinci Wherther dan Davis menyatakan bahwa tujuan dari pada manajemen sumberdaya manusia adalah :

- a. Societal objective. To be ethically and socially responsible to the needs and challenge of society while minimizing the negative impact of such demand upon thr organization
- b. Organizational objective. To recognize that human resource management exists to contribute to organizational effectiveness. Human resource

⁹⁵Luthans, Fred., "*Organization Behavior*," 8th Edition, McGraw-Hil(Jakarta : Grafindo 1998).), h. 75

management is not an end in itself; it is only a means to assist the organization with its primary objectives. Simply stated, the department exists to serve the rest of the organization

- c. Functional objective. To maintain the department's contribution at a level appropriate to the organization's needs. Resources are wasted when human resource management is more or less sophisticated than the organization demand. The department's level of service must be tailored to the organization it serve
- d. Personal objective To assist employees in achieving their personal goal, at least insofar as these goals enhance the individual's contribution to the organization. Personal objective of employees must be met if workers are to be maintained, retained, and motivated. Otherwise, employee performance and satisfaction may decline, and employees may leave the organization".⁹⁶

Manajemen Sumberdaya manusia mempunyai tujuan yang luas dari mulai tujuan kemasyarakatan sampai tujuan personal, dalam hubungan ini upaya mengelola Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan upaya untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuannya dalam konteks peningkatan kontribusi kinerjanya bagi organisasi. Oleh karenanya, Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai salah satu bagian dari Manajemen Organisasi

Secara keseluruhan jelas akan berpengaruh pada bidang-bidang manajemen lainnya, karena pada dasarnya semua organisasi itu bergerak dan berjalan karena adanya aktivitas dan kinerja Sumber Daya Manusia yang bekerja dalam organisasi. Dengan demikian nampak bahwa manajemen sumberdaya manusia sangat penting peranannya dalam suatu organisasi termasuk dalam lembaga pendidikan seperti sekolah yang juga memerlukan pengelolaan Sumberdaya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kinerja individu yang bekerja di dalamnya.

⁹⁶Ibid, h. 79

Tuntutan akan upaya peningkatan kualitas pendidikan pada dasarnya berimplikasi pada perlunya sekolah mempunyai Sumber Daya Manusia pendidikan baik Pendidik maupun Sumber Daya Manusia lainnya untuk berkinerja secara optimal, dan hal ini jelas berakibat pada perlunya melakukan pengembangan Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan tuntutan legal formal seperti kualifikasi dan kompetensi, maupun tuntutan lingkungan eksternal yang makin kompetitif di era globalisasi dewasa ini, yang menuntut kualitas Sumber Daya Manusia yang makin meningkat yang mempunyai sikap kreatif dan kinerja yang inovatif serta siap dan mampu dalam menghadapi ketatnya persaingan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia pendidik/Guru menjadi faktor yang akan sangat menentukan dalam mendorong kinerja Guru agar semakin meningkat. Peningkatan tersebut tidak hanya berimplikasi kuantitas namun juga kualitas mengenai bagaimana kinerja mereka dilaksanakan, dan dalam konteks perubahan dewasa ini kinerja inovatif menjadi suatu tuntutan yang makin mendesak untuk dapat dilaksanakan oleh guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya sebagai pendidik sehingga dapat melahirkan lulusan yang kreatif dan inovatif yang dapat bersaing di era global dewasa ini. Dengan demikian upaya untuk terus mengembangkan kinerja guru menjadi suatu yang berperan penting dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan, dan hal ini memerlukan manajemen kinerja yang tepat sesuai dengan konteks organisasi sekolah.

3. Konsep KinerjaGuru

Meningkatnya kualitas Sumberdaya manusia akan termanifestasikan dalam Kinerja SDM dalam melaksanakan tugas dan peran yang diembannya sesuai dengan tuntutan Organisasi, oleh karena itu upaya mengelola dan mengembangkan Kinerja individu dalam organisasi menjadi hal yang sangat penting dalam membangun dan mengembangkan kemampuan organisasi untuk dapat berperan optimal dalam masyarakat. Dalam hubungan ini, maka Manajemen Kinerja menjadi faktor yang sangat strategis dalam upaya untuk terus meningkatkan dan mengembangkan Kinerja Individu sesuai dengan tuntutan perubahan, baik tuntutan internal organisasi, maupun tuntutan akibat dari factor eksternal, untuk itu berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian tentang Manajemen kineja guru

Dari beberapa pengertian di atas nampak bahwa manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dapat mendorong pada pengembangan kinerja baik kinerja individu, team, maupun organisasi kearah yang lebih baik dan berkualitas, melalui komunikasi yang berkesinambungan antara pimpinan dengan pegawai sejalan dengan apa yang diharapkan oleh organisasi. Manajemen kinerja memfokuskan diri pada upaya untuk menjadikan kinerja sebagai pusat perhatian dalam meningkatkan dan mengembangkan kinerja individu dan tim agar dapat memberi kontribusi yang makin meningkat bagi organisasi sesuai dengan tujuan organisasi.

Dengan demikian manajemen kinerja dalam suatu organisasi posisi penting dalam meningkatkan kinerja organisasi yang akan sangat menentukan bagi keberlangsungan organisasi dalam menjawab dan

mengantisipasi perubahan yang terjadi akibat globalisasi dengan tingkat persaingan yang makin tinggi. Darryl D. Enos mengemukakan beberapa faktor kuat yang mendorong pada makin pentingnya manajemen kinerja

Dengan kondisi yang demikian, maka upaya untuk terus mengembangkan kinerja ke arah yang lebih sesuai dengan tujuan organisasi serta tuntutan perubahan menjadi suatu hal yang sangat strategis dalam suatu organisasi, apalagi bila mengingat bahwa perubahan yang terjadi di masyarakat sangat cepat dan memerlukan respon yang adaptif dan proaktif, oleh karena itu manajemen kinerja dapat menjadi cara yang tepat dan menentukan bagi upaya untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja organisasi dari mulai tingkatan strategis organisasi sampai dengan tingkatan individu dalam menghadapi semua tuntutan akibat perubahan yang terjadi.

4. Tujuan KinerjaGuru

Manajemen kinerjaguru mempunyai cakupan yang luas dari mulai tingkatan organisasi sampai dengan tingkatan guru, hal ini sejalan dengan pendapat Murray Ainsworth, Smith dan Millership (2002) yang menyatakan bahwa manajemen kinerja dapat dilihat dari sudut Organisasi, dari sudut tim dan individu. Dari sudut organisasi, manajemen kinerja menunjukkan kinerja organisasi yang mencakup konsep visi, spesifikasi misi, pengembangan strategi serta spesifikasi tujuan, sementara itu dari sudut tim dan individu manajemen kinerja menunjukkan kinerja individu atau tim yang mencakup perencanaan untuk individu atau tim, pengukuran kinerja, penilaian kinerja,

dan diagnosis serta bantuan bagi individu atau kelompok untuk mengembangkan kinerjanya

Manajemen kinerja gurutenduduki peran penting baik dilihat dari segi individu maupun organisasi dalam kegiatan suatu organisasi, hal ini karena pada dasarnya Manajemen Kinerja dapat membantu upaya organisasi dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan kinerja agar sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi, *Performance Management is a process which is designed to improve organizational, team and individual performance and which is owned and driven by line managers* Menurut Bacalmanajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang :manajemen kinerja menduduki posisi strategis dalam suatu organisasi, upaya untuk terus meningkatkan kemampuan dan kinerja organisasi dalam menghadapi tuntutan dan tantangan yang datang baik dari dalam maupun dari luar akan sangat ditentukan oleh bagaimana organisasi mengelola kinerjanya dalam melaksanakan perannya di masyarakat. Kedudukan penting dari manajemen kinerja tersebut disebabkan oleh tujuannya yang secara spesifik untuk meningkatkan/memperbaiki pencapaian tujuan, pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang menyeluruh serta untuk meningkatkan keefektifan kinerja sehari-hari dengan demikian tujuan utama dari sistem manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim dan individu dalam suatu keterkaitan

Selain menciptakan keterkaitan antara tataran organisasi dan individu, serta penentuan target kinerja, langkah lainnya yang sama penting dalam konteks manajemen kinerja adalah menentukan :

when and how the individual receives feedback and coaching about progress he or she is making against these targets, how these targets are reviewed, what assistance he or she needs to meet these targets, and what specific training and development he or she needs, both in the short and in the longer term (Ainsworth, et al, 2002:30)

Manajemen kinerja guru dapat membantu organisasi dalam mengintegrasikan tujuan organisasi, team dan individu serta guna mencapai suatu perubahan budaya dan perilaku dalam kinerja melalui upaya pemberdayaan dan pengembangan personal pegawai sehingga dapat dicapai suatu tingkat kinerja organisasi yang tinggi secara keseluruhan, sementara itu Carnegie Human Resources Management menyatakan sebagai berikut :

Performance management is a continuous process of supervisors and employees working together to:

Set performance expectations linked to organizational objectives;
Establish criteria against which individual and unit performance can be measured; Identify areas for competency improvement, Provide performance feedback, Continually enhance performance. The goal of performance management is to help employees improve their performance and their effectiveness.

Proses kerjasama yang terus menerus antara pimpinan/supervisor dan pekerja menjadi hal utama dalam manajemen kinerja dalam menentukan harapan kinerja yang terkait dengan tujuan organisasi, menentukan kriteria dan pengukuran kinerja individu, menentukan upaya perbaikan, menyediakan umpan balik serta peningkatan/pengembangan kinerja yang berkesinambungan.

Tujuan manajemen kinerja guru sebagaimana dikemukakan di atas, menunjukkan suatu keterkaitan antara tujuan yang bersifat organisasi dan tujuan individu dalam konteks organisasi, hal penting berkaitan dengan pegawai adalah tujuan dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai dalam memberikan kontribusi bagi organisasi, ini berimplikasi pada perlunya organisasi mendorong pada terciptanya kondisi yang memungkinkan setiap pegawai mengembangkan kompetensi dan kemampuannya dalam mengembangkan kinerja mereka dalam organisasi, dan upaya tersebut jelas merupakan suatu proses yang berkelanjutan dalam kerangka membangun dan mengembangkan organisasi agar lebih mampu dalam menghadapi berbagai tantangan perubahan yang terjadi di masyarakat.

5. Proses Kinerja Guru

Manajemen kinerja guru merupakan suatu proses sistematis, terdiri dari langkah-langkah yang mencakup perencanaan kinerja, review dan diskusi kinerja, evaluasi kinerja dan tindakan adaptif dan korektif untuk mengembangkan strategi dalam mengatasi gap/kesenjangan kinerja (Ainsworth, et al, 2002:31). Proses manajemen kinerja melakukan pendekatan yang bersifat menyeluruh (holistik) untuk mengelola kinerja yang menjadi kepentingan organisasi, karena manajemen kinerja bersangkutan dengan masalah pengelolaan semua sumber daya dalam organisasi yang menjadi masukan, proses pelaksanaan kinerja, hasil kinerja, dan manfaat serta dampak dari suatu kinerja (Wibowo, 2007:18). Dengan demikian manajemen kinerja mencakup suatu proses pelaksanaan kinerja, tentang bagaimana kinerja dijalankan.

Dengan demikian, manajemen kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan, melakukan pengembangan dan perbaikan secara berkelanjutan atas kinerja, disamping keterkaitannya dengan penciptaan budaya dimana pembelajaran dan pengembangan organisasi dan individu. Proses tersebut sudah tentu terdiri dari langkah-langkah yang menurut Ainsworth, et al., (2002:32) langkah-langkah tersebut merupakan suatu siklus yang berjalan secara terus menerus, yang bila digambarkan nampak sebagai berikut :

Perencanaan kinerja merupakan tahapan awal yang dilakukan dalam Manajemen kinerja. Dalam tahapan ini tujuan dan target kinerja ditentukan melalui komunikasi yang efektif antara pimpinan dengan pegawai/karyawan. Dalam perencanaan kinerja dirancang kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, dan untuk melakukan hal tersebut, menurut Wibowo (2007:35) diperlukan penyediaan sumber daya yang diperlukan serta waktu untuk melakukannya.

Setelah rencana kinerja guru tersusun dan disepakati bersama oleh pimpinan dengan pegawai, tahapan berikutnya yang perlu dilakukan dalam manajemen kinerja adalah review kinerja serta mendiskusikannya. Review kinerja ini dimaksudkan untuk melihat apakah kinerja yang dilakukan pegawai telah sesuai dengan tujuan dan target yang telah ditetapkan. Tahapan ini dilakukan dengan cara pimpinan dan pegawai mendiskusikannya dengan mengacu pada rencana kinerja, dan bila ditemukan berbagai masalah maka upaya pemecahannya dilakukan secara bersama, sehingga perbaikan yang diperlukan didasarkan pada hasil pemikiran bersama antara pimpinan dengan

pegawai. Riview dan diskusi kinerja sangat penting dalam rangka mengidentifikasi hambatan yang dihadapi oleh pegawai dalam mencapai tujuan dan rencana kinerja, mengidentifikasi bantuan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan rencana kinerja serta mengkaji apakah tujuan kinerja yang ditetapkan masih relevan atau perlu dilakukan penyesuaian (Ainsworth, et.al, 2002:33).

Penyesuaian dalam manajemen kinerja merupakan hal penting sebagai upaya untuk terus menerus memperbaiki kualitas kinerja, apalagi jika mengingat pada perubahan lingkungan organisasi yang amat cepat berubah baik dalam lingkungan internal maupun eksternal, sehingga adaptasi terhadapnya jelas memerlukan penyesuaian yang cepat

6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Sementara itu Gibson et al, memberikan gambaran lebih rinci dan komprehensif tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap performance/kinerja, yaitu :

1. Variabel Individu, meliputi kemampuan, keterampilan, mental fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografi (umur, asal – usul, jenis kelamin).
2. Variabel Organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan.
3. Variabel Psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.⁹⁷

Pendapat tersebut menggambarkan tentang hal-hal yang dapat membentuk atau mempengaruhi kinerja seseorang, faktor individu dengan karakteristik psikologisnya yang khas serta faktor organisasi berinteraksi dalam suatu proses.

⁹⁷Gibson et al William B. Casterter, 1981. *The Personnel Function In Educational Administration*.(New York : Mac Milan Publishing Co, 1995), h. 23

Dorongan untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu dapat bersifat intrinsik dan ekstrinsik, dorongan intrinsik merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang dan mengarah

pada suatu objek tertentu untuk berbuat atau berperilaku, sementara dorongan ekstrinsik merupakan dorongan akibat rangsangan-rangsangan dari luar yang dalam hal ini faktor organisasi dan kepemimpinan dapat dipandang sebagai contoh faktor eksternal yang akan mempengaruhi pada kinerja seseorang dalam organisasi.⁹⁸

Kedua dorongan tersebut dapat berjalan sendiri-sendiri maupun bersamaan, perwujudan dalam bentuk perilaku pada dasarnya menunjukkan tentang intensitas dorongan tersebut, dimana bila intensitasnya rendah maka kecenderungan perilakunya pun akan menunjukkan kualitas yang rendah demikian juga sebaliknya, oleh karena itu pemahaman tentang motivasi dapat memperdalam pemahaman tentang apa dan bagaimana perilaku seseorang dalam mengerjakan sesuatu baik dalam konteks kehidupan pribadi maupun dalam kehidupan organisasi. “Dorongan merupakan daya penggerak kinerja, namun demikian tanpa dibarengi dengan kemampuan, kinerja yang akan terwujud tidak akan optimal sesuai dengan yang diharapkan”⁹⁹

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*Ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dikutip oleh A. Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

7. Penilaian Kinerja Guru

⁹⁸ Anoraga, Panji. *Psikologi Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), h. 66

⁹⁹ A. Tabrani dkk, *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru Sekolah Dasar*, Inti (Jakarta : Media Cipta Nusantara, 2001), h. 55

Kinerja baik secara individu maupun organisasi mempunyai peran yang besar dalam keberlangsungan organisasi menjalankan peran dan tugasnya di masyarakat, setiap organisasi perlu memperhatikan bagaimana upaya untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat memberi kontribusi optimal bagi meningkatnya kinerja organisasi. Dengan demikian perhatian pada kinerja harus menjadi fokus dan semangat organisasi sebagaimana dikemukakan oleh *Peter F Drucker* yang dikutip oleh V.P. Michael “*The focus of the organization must be on performance. The first requirement of the spirit of organization is high performance standard, for the group as well as for each individual*”¹⁰⁰”

Dengan demikian, penilaian Kinerja atau penilaian prestasi kerja merupakan langkah penting dalam melihat suatu kondisi organisasi serta orang-orang yang berada di dalamnya, sehingga dapat diperoleh informasi penting bagi pengembangan organisasi baik secara individual maupun kelembagaan. Secara umum perlunya penilaian kinerja menurut Gary Dessler adalah untuk memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji dan memberi peluang untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja bawahan/pegawai. Adapun tujuan dari penilaian kinerja menyatakan sebagai berikut :“most of the purpose of evaluation can be grouped into the five following categories:

- (a) Determine personnel employment status
- (b) Implement personnel action
- (c) Improve individual performance
- (d) Achieve organizational goals, and
- (e) Translate the authority system into control that regulate performance¹⁰¹

¹⁰⁰Peter F Drucker yang dikutip oleh V.P. Michael 1989, h. 65

¹⁰¹Ibid, h. 277

Mengetahui kondisi yang ada dari kinerja pegawai serta bagaimana meningkatkan kinerja mereka merupakan hal penting dalam upaya meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan adanya penilaian kinerja, manajemen organisasi dapat mengelola Sumber Daya manusia secara efektif dan efisien, serta dapat ditentukan pengembangan SDM yang bagaimana yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai.¹⁰²

8. Tujuan Penilaian Kinerja Guru

Sementara itu menurut Gary Dessler penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan :

1. Meningkatkan prestasi kerja guru baik secara individu maupun sebagai kelompok.
2. Mendorong kinerja Sumber Daya Manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gajinya atau imbalannya
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya¹⁰³

Lebih lanjut menurut *Wayne F. Cascio* dalam *Sahlan Asnawi*, sebagaimana dikutip oleh *Sahlan Asnawi* penilaian Kinerja bertujuan:

1. Sebagai dasar pemberian reward and punishment
2. Sebagai kriteria dalam riset personal
3. Sebagai prediktor
4. Sebagai dasar untuk membantu merumuskan tujuan program training
5. Sebagai feedback bagi karyawan itu sendiri
6. Sebagai bahan kaji bagi organisasi dan pengembangannya¹⁰⁴

¹⁰² Ibid, h. 2

¹⁰³ Ibid, h. 3

¹⁰⁴ Wayne F. Cascio (dalam Sahlan Asnawi, 1999:145), h. 67

Untuk itu posisi penilaian kinerja menjadi sangat penting sebagai upaya untuk memahami kondisi kinerja aktual dalam perbandingannya dengan kinerja seharusnya yang diharapkan oleh suatu organisasi, dan untuk melaksanakan penilaian kinerja dengan baik diperlukan persyaratan tertentu dimana *Cascio* mengemukakan delapan persyaratan agar evaluasi kinerja dapat berhasil dengan baik yaitu :

1. Appraisal should be based on analysis of job requirements and performance standards
2. Performance standards must be behaviourally based
3. They must be understood by employees
4. Each performance dimension should contain only homogeneous activities so as to minimize overlap among dimension
5. Abstract trait names should be avoided
6. scale anchors should be brief and logically consistent
7. The system must be validated
8. A mechanism for employee appeal must be provided¹⁰⁵

Lebih jauh agar obyektivitas dalam penilaian kinerja dapat tercipta, maka perlu dihindari beberapa kesukaran dalam pelaksanaannya yaitu

1. Kekurangan standar
2. Standar yang tidak relevan atau subyektif
3. Standar yang tidak realistis
4. Ukuran yang jelek atas kinerja
5. Kesalahan menilai
6. Umpan balik yang jelek terhadap karyawan
7. Komunikasi yang negatif
8. Kegagalan untuk menerapkan data evaluasi Gary Dessler. “¹⁰⁶

9. Pengembangan Kinerja Guru

¹⁰⁵Glueck, 1982:393) George R Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta, Aksara, Bumi 2006), h. 17

¹⁰⁶Fullan, M., & Watson, N. *School-based management (Reconceptualizing to2000)*, h, 77

Sebagaimana diketahui, Salah satu bidang penting dalam Administrasi /Manajemen Pendidikan adalah berkaitan dengan Personil/Sumberdaya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu Pendidik seperti guru maupun tenaga Kependidikan seperti tenaga Administratif. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan/organisasi sekolah dengan organisasi lainnya, ini sejalan dengan pernyataan Sergiovanni, et.al yang menyatakan bahwa:

”Perhaps the most critical difference between the school and most other organization is the human intensity that characterize its work. Schools are human organization in the sense that their products are human and their processes require the socializing of humans”¹⁰⁷

ini menunjukkan bahwa masalah sumberdaya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan/pembelajaran, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumberdaya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan/pembelajaran di sekolah,

Langkah langkah Guru dalam proses Pembelajaran; Tenaga Pendidik pada Pendidikan Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Menengah disebut Guru. Meskipun sama-sama sebagai Pendidik namun peran dan fungsi mereka sedikit berbeda, hal ini tercermin dari pengertian keduanya

¹⁰⁷Sergiovanni, et.al (1987:134) Decentralization: Educational Reforms and Changing Governance in Chinese Societies (pp. 21-38). Hong Kong: Comparative Education Research Centre, The University of Hong Kong, & Kluwer Academic Publishers. LLECE (2002). Qualitative Study of Schools with Outstanding Results in Seven Latin American Countries. Report of the Latin American Laboratory for Assessment of the Quality of Education(LLECE).Santiago:UNESCO, h. 38

yang tercantum dalam Undang-undang Guru dan Guru Nomor 14 tahun 2005. dalam Bab 1 Pasal 1 Undang-undang Guru disebutkan sebagai berikut :

”Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”¹⁰⁸

Langkah langkah, tugas guru dalam proses pembelajaran menurut Undang-Undang No 14 tahun 2005 pasal 20 adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni
3. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, atau latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran
4. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; dan
5. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.¹⁰⁹

“secara sederhana dalam suatu kegiatan pendidikan/pembelajaran seorang Guru mempunyai tugas untuk melaksanakan perencanaan tentang apa dan bagaimana suatu proses pembelajaran, dengan rencana tersebut kemudian guru melaksanakan proses pembelajaran di kelas, dalam proses ini guru menentukan strategi, metoda, serta media pembelajaran yang digunakan guna menciptakan proses pembelajaran yang efektif dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana

¹⁰⁸Mukhtar lutfi. *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia I*(Bandung : University Press IKIP Bandung, 1992,) h. 1611-169.

¹⁰⁹Undang-Undang No 14 tahun 2005h. 1 Undang-Undang RI No.20 Tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional*.(Jakarta: Depdiknas), h. 21

pembelajaran. Langkah berikutnya adalah evaluasi sebagai cara untuk mengetahui bagaimana pencapaian tujuan dalam bentuk kompetensi-kompetensi siswa yang dicapai setelah mengikuti proses pembelajaran”.¹¹⁰

Dengan demikian secara sederhana Perencanaan yang baik merupakan langkah penting yang akan menentukan terhadap proses pembelajaran yang baik pula. Sementara itu langkah pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi rencana pembelajaran dalam konteks interaksi pembelajaran di kelas, dalam langkah ini disamping ditentukan oleh perencanaan juga dipengaruhi oleh bagaimana guru mengelola kelas yang kondusif bagi proses pembelajaran yang efektif. Sedangkan langkah evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana hasil proses pembelajaran, apakah telah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak. Hasil evaluasi ini merupakan bahan penting untuk memperbaiki perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran

Proses yang dikemukakan di atas, pada dasarnya merupakan kegiatan umum yang dalam kenyataannya cukup kompleks dan bersifat interaktif dengan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kualitas suatu proses pembelajaran. ”Sebagai suatu bentuk interaksi edukatif, pembelajaran tidak hanya ditentukan oleh bagaimana guru melaksanakan tugasnya dalam suatu siklus proses pembelajaran”,

111

Penggunaan metoda, media, serta bahan ajar dipergunakan dalam menciptakan proses pembelajaran. Disamping itu input lingkungan seperti kondisi fisik, kondisi sosial dan budaya juga tidak dapat diabaikan karena hal itu juga

¹¹⁰Oemar Hamalik, *Strategi Belajar Mengajar*, (Bandung: Mandar Maju.1992) h. 10

¹¹¹Syafaruddin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*, (Jakarta: Quantum Teaching. 2005), h.150.

akan menentukan pada kualitas pembelajaran yang terjadi di dalam kelas. Faktor-faktor input tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi pada kualitas output yang diharapkan.¹¹²

“Creative teaching may be defined in two ways: firstly, teaching creatively and secondly, teaching for creativity. Teaching creatively might be described as teachers using imaginative approaches to make learning more interesting, engaging, exciting and effective. Teaching for creativity might best be described as using forms of teaching that are intended to develop students own creative thinking and behaviour. However it would be fair to say that teaching for creativity must involve creative teaching. Teachers cannot develop the creative abilities of their students if their own creative abilities are undiscovered or suppressed”.¹¹³ Untuk menghasilkan output/lulusan yang kreatif diperlukan pengajaran yang kreatif.

10. Faktor Faktor Yang Mempengarui Kinerja Guru

1. Motivasi kinerja guru; dorongn untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik bagi guru sebaiknya muncul diri dirinya sendiri tetapi upaya dari luar juga dapat juga memberi semangat kerja guru.
2. Etos kinerja guru ; guru memiliki etos kerja yang lebih besar untuk berhail melaksanakan proses belajar mengajar di bandingkan dengan guru yang tidak ditunjang oleh etos kinerja dalam melaksanakan tugasnya guru mempunyai

¹¹²Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam;Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Yogyakarta: TERAS. 2009), h. 13

¹¹³Wayne Morris (2006h. 11) Hamzah Matondang *Model pembelajaran menciptakan Proses belajara Mengajar yang Kreatif dan Efektif*, (Jakarata Bumi Aksara 2000), h. 1111

etos kerja yang berbeda beda yang perlu dikembangkan karena pergeseran waktu yang mengakibatkan segala sesuatu dalam kehidupan manusia berubah rubah dan berkembang- kondisi yang berbeda untuk menerima dan menyalurkan kreatifitas – perubahan lingkungan terutama bidang tehnologi.

3. Lingkungan kinerja guru. Lingkungan kinerja yang dapat mendukung guru melaksanakan tugas secara efektif dan efisien meliputi
 - a. lingkungan social pikhologis yaitu lingkungan serasi dan harmonis antar guru.
 - b. lingkungan fisik ruang kinerja guru hendaknya mempunyai syarat syarat sebagai berikut – ruangan harus bersih, ada ruangan khusus untuk kerja, peralatan dan prabotan tertata dengan baik, mempunyai penerangan yang baik, tersedia meja kerja yang cukup, sirkulasi udara yang baik, jauh dari kebisingan.

11. Indikator Kinerja Guru;

Menurut nana sujana Indikator Kinerja Guru adalah :

1. Menguasai bahan yang akan diajarkan
2. Mengelola program belajar mengajar.
3. Mengelola kelas.
4. Menggunakan media sumber pelajaran
5. Menguasai landasan landasan kependidikan
6. Mengelola interaksi belajar mengajar
7. Menilai prestasi siwa
8. Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan
9. Mengenal dan menyelenggarakan atministrasi sekolah
10. Memahami prinsip prinsip dan hasil hasil penelitian

Kinerja guru merupakan proses pembelajaran sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi kegiatan yang lebih baik, sehingga tujuan pendidikan

yang telah ditetapkan dicapai dengan baik melalui suatu kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh gurusesuai dengan target dan tujuan.

Menurut A. Tabrani Rusyan dkk, (2000:17), Kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas di samping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa, serta melaksanakan penilaian.

Faktor utama kenapa manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial yang menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Dalam pencapaian taraf hidup yang lebih baik dan sukses dalam bekerja tidak lepas dari motivasi kerja, dan kuat lemahnya motivasi kerja seseorang mempengaruhi tinggi rendahnya Kinerja.

Mitranimendefinisikan Kinerja sebagai pernyataan sejauh mana seseorang telah memainkan perannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran-sasaran khusus yang berhubungan dengan peranan perseorangan, dan atau dengan memperlihatkan kompetensi-kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi apakah dalam suatu peranan tertentu, atau secara lebih umum.

Dalam hubungannya dengan dunia pendidikan, maka Kinerja guru dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang guru bekerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dalam upaya mencapai tujuan institusional. Kemampuan seorang guru akan terlihat pada saat mengajar yang dapat diukur dari kompetensi mengajarnya.

Menurut Mclelland mendefinisikan Kinerja sebagai cerminan dari keseluruhan cara seseorang dalam menetapkan tujuan prestasinya. Seorang guru yang baik bekerja dengan perencanaan-perencanaan yang matang sehingga tujuan yang direncanakan dapat tercapai. Perbedaan Kinerja antara seseorang dengan yang lain dalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Pada dasarnya Kinerja menurut Anderson dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor individu dan faktor situasi. Pada faktor individu, jika seseorang melihat Kinerja yang tinggi merupakan jalur untuk memenuhi kebutuhannya, maka ia akan mengikuti jalur tersebut. Sedangkan faktor situasi menyebutkan bahwa Kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan kemampuan dasar. Jika motivasi tinggi tetapi kemampuan dasar rendah, maka Kinerja akan rendah dan jika kemampuan tinggi tetapi motivasi yang dimiliki rendah maka Kinerja pun akan rendah, atau sebaliknya.

Meningkatkan Kinerja adalah salah satu tujuan utama penilaian Kinerja. Untuk itu perlu dipahami definisi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Cukup banyak ahli memberikan definisi dan meneliti faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kinerja atau prestasi kerja adalah perilaku yang tampak atau terwujud dalam pelaksanaan tugas-baik tugas di dalam kantor maupun di luar kantor yang bersifat kedinasan.

Kinerja menurut Walker merupakan fungsi dari usaha dan kompetensi sehingga pentinglah bagi individu untuk merasa yakin bahwa mereka mampu berKinerja pada tingkat yang diinginkan. Walker mengatakan effort dipengaruhi oleh : perasaan positif atau negatif seseorang tentang outcome atau penghargaan

(reward) yang akan diperoleh akibat pencapaian Kinerja, pengharapan bahwa usaha (effort) yang dilakukan akan memberikan hasil berupa penyelesaian tugas yang ditetapkan, pengharapan bahwa penyelesaian tugas akan memberikan suatu out come atau reward.

Penilaian Kinerja guru sangat penting karena hal ini menjawab pertanyaan mendasar mereka tentang seberapa baik kualitas pengajaran. Umpan balik penilaian Kinerja akan memberikan beberapa hal antara lain : jaminan bahwa guru sedang memberikan kontribusi dan melakukan hal-hal yang tepat, kesadaran akan dampak Kinerja pengajaran pada hasil-hasil yang diinginkan (misal, kepuasan siswa), ukuran Kinerja (kualitas, kuantitas, kecepatan, dan sebagainya), pengakuan akan arti penting dan nilai Kinerja guru.

Salah satu yang mendasari cara organisasi mengelola Kinerja adalah asumsi-asumsi tertentu mengenai perilaku karyawan, atau “motivasi”. Menurut akal sehat, Kinerja pekerjaan jelas dipengaruhi oleh bagaimana orang merespon kondisi-kondisi yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Kondisi-kondisi ini bisa menjadi hambatan karena ketidakpuasan karyawan yang besar terhadap kerja atau kondisi-kondisi pekerjaan menghambat Kinerja. Tanda-tanda ketidakpuasan sebagai sebuah simptom – yang terungkap dalam bentuk turnover (perpindahan), ketidakhadiran, dan sikap-sikap yang terungkap dalam kata-kata – sering lebih mudah diamati daripada masalah-masalah Kinerja. Kita juga mengandalkan bahwa kepuasan merupakan faktor kunci dalam motivasi.

Kinerja menghasilkan outcomes – produktivitas bagi organisasi dan ganjaran bagi personel dalam bentuk gaji, tunjangan, jaminan pekerjaan, pengakuan dari

teman kerja dan atasan, serta kesempatan-kesempatan promosi bagi para karyawan individual. Ini sejalan dengan faktor motivator dan faktor kesehatan. Para karyawan pada umumnya sering mengukur kepuasan pekerjaan dari sudut ganjaran ini, yang merupakan hal yang paling tangible yang mereka terima dari pekerjaan. Individu bisa mendapatkan kepuasan pekerjaan dari rasa pencapaian personal mereka melalui kerja dan juga dari feedback mengenai Kinerja mereka.

Jika Kinerja merupakan fungsi dari usaha dan kompetensi, pentinglah bagi individu untuk merasa yakin bahwa mereka mampu berKinerja pada tingkat yang diinginkan. Usaha ini tergantung pada perasaan-perasaan positif atau negatif mengenai outcomes atau ganjaran yang terkait dengan Kinerja. Harapan bahwa usaha akan menghasilkan penyelesaian tugas-tugas yang sudah ditetapkan. Harapan bahwa penyelesaian tersebut akan menghasilkan atau menghindarkan outcomes atau ganjaran. Teori ekspektasi mengenai Kinerja ini mengatakan bahwa persepsi karyawan dan nilai-nilai merupakan determinan yang penting dari usaha yang akan mereka berikan.

Penilaian harus menciptakan gambaran yang akurat mengenai Kinerja pekerjaan khas dari individu. Ini berarti deskripsi tugas khususnya dalam fungsi pengajaran dan standar (kualitatif maupun kuantitatif) pengajaran adalah hal mutlak. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengungkapkan Kinerja yang buruk. Hasil-hasil yang bisa diterima dan bagus harus diidentifikasi sehingga mereka bisa diperkuat. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian harus berkaitan dengan pekerjaan (job-related) dan praktis, mencakup standar-standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang handal. Terkait dengan pekerjaan (job-

related) berarti bahwa sistem tersebut mengevaluasi perilaku-perilaku penting yang menentukan keberhasilan pekerjaan (job analysis). Jika evaluasi tidak terkait dengan pekerjaan, ia tidak valid. Dalam konteks ini penilaian Kinerja guru oleh siswa secara teoritis sudah cukup memadai.

Suatu sistem bersifat praktis bila dipahami baik oleh evaluator maupun karyawan. Suatu pendekatan yang rumit dan tidak praktis bisa menyebabkan kemarahan, kebingungan dan kesia-siaan. Sebuah sistem yang standar dalam organisasi sangat bermanfaat karena hal ini memungkinkan penciptaan praktek-praktek yang seragam. Suatu sistem yang standar sering memiliki standar dan ukuran Kinerja yang sudah dipikirkan dengan masak-masak dan seksama.

Penilaian Kinerja dianggap lebih efektif ketika bersifat obyektif, menggunakan teknik yang tepat, secara aktif melibatkan karyawan, dipahami dengan baik, dan merupakan tanggung jawab manajemen yang diterima. Idealnya, evaluasi Kinerja didasarkan pada Kinerja yang terdokumentasi yang diukur sepanjang waktu penilaian untuk masing-masing standar yang sudah ditetapkan atau tujuan yang terkait dengan strategi untuk pekerjaan tersebut. Tetapi studi-studi menunjukkan bahwa evaluasi Kinerja biasanya sangat subyektif, meskipun sistem formal digunakan. Penilai mungkin tidak memiliki semua fakta yang terkait berkenaan dengan ketentuan-ketentuan pekerjaan, kualitas-kualitas aktual dari perilaku individu, dan standar-standar relatif di antara penilai.

Untuk bisa terkait dengan pekerjaan atau bebas dari bias, evaluasi Kinerja perlu didasarkan pada ketentuan-ketentuan kerja khusus dan ditetapkan secara empiris.

Dalam banyak perusahaan, job descriptions yang disiapkan untuk tujuan administrasi gaji berfungsi sebagai pijakan bagi evaluasi Kinerja. Sering juga berfungsi sebagai penentu, dan penilai dibiarkan “menemukan” standar-standar Kinerja yang bisa diterapkan dalam mengevaluasi Kinerja individu.

Ketentuan-ketentuan Kinerja lebih obyektif ketika didasarkan pada semacam analisis empiris – pemeriksaan aktivitas-aktivitas aktual dan tuntutan-tuntutan pekerjaan. Wawancara, kuesioner, observasi, atau teknik analisis-kerja lainnya bisa digunakan untuk menyediakan bukti empiris atas standar-standar Kinerja yang terkait dengan pekerjaan. Hasilnya tidak harus berupa job descriptions yang panjang dan detail, tetapi aspek-aspek yang relevan dari Kinerja perlu didefinisikan secara akurat.

Obyektivitas juga menuntut penilaian yang independen dari penilai, menggunakan indikator-indikator dan ukuran-ukuran yang tersedia mengenai Kinerja aktual. Sementara subyektivitas bisa mempengaruhi penilaian. Menjadi tanggung jawab atasan untuk memeriksa bukti Kinerja dan membuat evaluasi yang jujur dan adil. Penilaian berhasil baik diidentifikasi dan yang bisa dicapai, seperti satuan acara perkuliahan yang diselesaikan dan tingkat kepuasan siswa. Penetapan tujuan tidak efektif ketika tujuan terlalu “mudah”, ketika tujuan tidak merupakan pekerjaan keseluruhan, ketika pencapaian tujuan sulit untuk atau diukur, dan ketika Kinerja merupakan hasil dari usahatim.

Kinerja pengajaran guru berkait erat dengan hal ini karena evaluasi Kinerjanya dikaitkan dengan Kinerja guru lain dalam satu koordinasi mata pelajaran dan guru lain dalam koordinasi yang berbeda.

Proses kunci kegiatan pendidikan tinggi adalah pengajaran dan pembelajaran (teaching and learning). Guru dan siswa yang terlibat dalam pengajaran dan pembelajaran tersebut meskipun sudah melalui suatu proses rekrutmen guru dan tes penerimaan siswa baru, pada dasarnya adalah manusia biasa. Walker mengatakan bahwa orang-orang dalam sebuah organisasi biasanya bukanlah orang yang luar biasa.

Dalam sebuah organisasi yang dinamis dan fleksibel terhadap perubahan seperti bidang pendidikan tinggi – dimana tujuan, lingkungan, struktur organisasional, staff, dan aktivitas selalu berubah – manajemen memainkan peran yang sangat penting dalam membantu guru memahami apa yang diharapkan dari mereka (menetapkan tujuan-tujuan Kinerja), membantu mereka memenuhi harapan-harapan ini dengan berhasil, mengevaluasi Kinerja dan menyediakan feedback (umpan balik), dan menunjukkan pengakuan serta menyediakan ganjaran. Kelemahan pada salah satu faktor ini bisa menyebabkan Kinerja organisasi yang tidak optimal. Jadi dapat disimpulkan, yang dimaksud dengan Kinerja guru adalah sejauh mana seorang guru bekerja sesuai dengan prosedur yang ada dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Indikator pengukurannya adalah; kepemimpinan, penguasaan kelas, informasi dan perencanaan kualitas, penggunaan sumber daya manusia, jaminan kualitas produk dan jasa, kualitas hasil dan kepuasan siswa.

Guru memiliki etos kerja yang lebih besar untuk berhasil dalam melaksanakan proses belajar mengajar dibandingkan dengan guru yang tidak

ditunjang oleh etosKinerja.dalam melaksanakan tugasnya guru memiliki etos yang berbeda-beda. Etos kerja perlu dikembangkan oleh guru, karena:

- a) Pergeseran waktu yang mengakibatkan segala sesuatu dalam kehidupan manusia berubah dan berkembang.
- b) Kondisi yang terbuka untuk menerima dan menyalurkan kreativitas.
- c) Perubahan lingkungan terutama bidang teknologi.

11. Lingkungan Kinerja guru

Lingkungan kerja yang dapat mendukung guru melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, meliputi:Lingkungan social-psikologis, yaitu lingkungan serasi dan harmonis antara guru, guru dengan kepala sekolah, dan guru, kepala sekolah, dengan staf TUdapat menunjang berhasilnya Kinerja guru.Lingkunganfisik, ruang Kinerja guru hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: (1) Ruangan harus bersih, (2) Ada ruangan khusus untuk kerja, (3) Peralatan dan perabotan tertata baik, (4) Mempunyai penerangan yang baik, (5) Tersedia meja kerja yang cukup, (6) Sirkulasi udara yang baik, dan (7) Jauh dari kebisingan.

12. Tugas dan tanggung jawab guru
13. Tanggung jawab moral, guru harus memiliki kemampuan menghayati perilaku dan etika yang sesuai dengan moral Pancasila.
14. Tanggung jawab dan proses pembelajaran di sekolah, yaitu setiap guru harus menguasai cara pembelajaran yang efektif, mampu membuat persiapan mengajar dan memahami kurikulum dengan baik.

15. Tanggung jawab guru di bidang kemasyarakatan, yaitu turut mensukseskan pembangunan masyarakat, untuk itu guru harus mampu membimbing, mengabdikan, dan melayani masyarakat.
16. Tanggung jawab guru di bidang keilmuan, yaitu guru turut serta memajukan ilmu dengan melaksanakan penelitian dan pengembangan.
17. Optimalisasi kelompok kerja guru
18. Kinerja guru yang efektif dan efisien

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

19. Indikator Kinerja Guru

Jabatan sebagai seorang guru bukan hanya sebagai jabatan fungsional tetapi lebih bersifat profesional, artinya jabatan yang lebih erat kaitannya dengan keahlian dan keterampilan yang telah dipersiapkan melalui proses pendidikan dan pelatihan secara khusus dalam bidangnya. Karena guru telah dipersiapkan secara khusus untuk berkiprah dalam bidang pendidikan, maka jabatan fungsional guru bersifat profesional yang selalu dituntut untuk terus mengembangkan profesinya. A. Tabrani Rusyan dkk, (2000:11) menyarankan

bahwa dalam rangka mengatasi permasalahan-permasalahan global sekolah perlu menerapkan budaya Kinerja dalam proses pembelajaran dengan cara sebagai berikut:

- a. Meningkatkan mutu pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan para siswa.
- b. Menggalakkan penggunaan alat dan media pendidikan dalam proses pembelajaran.
- c. Mendorong lahirnya “Sumber Daya Manusia” yang berkualitas melalui proses pembelajaran yang efektif dan efisien.
- d. Menata pendayagunaan proses pembelajaran, sehingga proses pembelajaran berdaya guna dan berhasil guna.
- b. Membina peserta didik yang menghargai nilai-nilai unggul dalam proses pembelajaran.
- c. Memotivasi peserta didik, menghargai, dan mengejar kualitas yang tinggi melalui proses pembelajaran.
- d. Meningkatkan proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan globalisasi.
- e. Memberi perhatian kepada peserta didik yang berbakat.
- f. Mengubah peserta didik untuk berorientasi kepada karya bukan kepada ijazah.
- g. Membudayakan sikap kritis dan terbuka sebagai syarat tumbuhnya pola pikir siswa yang lebih demokratis.
- h. Membudayakan nilai-nilai yang mencintai kualitas kepada peserta didik.
- i. Membudayakan sikap kerja keras, produktif, dan disiplin.

Indikator Kinerja Guru dapat mengacu pada pendapat Nana Sudjana dkk, (2004:107) tentang kompetensi Kinerja guru, yaitu:

- a. Menguasai bahan yang akan diajarkan.
- b. Mengelola program belajar mengajar.
- c. Mengelola kelas.
- d. Menggunakan media/sumber pelajaran.
- e. Menguasai landasan-landasan kependidikan.
- f. Mengelola interaksi belajar mengajar.
- g. Menilai prestasi siswa.
- h. Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan.
- i. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
- j. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian.

Pemikir, perencana, pengelola, dan pelaksana proses pembelajaran berada ditanganguru, maka guru harus sadar diri, sadar tujuan, dan sadar lingkungan, karena kesadaran merupakan modal dasar sebagai pengembang budaya Kinerja. Budaya Kinerja guru adalah suatu pola sikap dan pola perilaku serta perbuatan yang sesuai dengan tata aturan atau norma yang telah digariskan. Menerapkan budaya Kinerja bagi guru dalam kegiatan pembelajaran, mampu meningkatkan tugas dan pekerjaan guru dalam bertindak dan berpikir lebih aktif dan kreatif.

Peran dan fungsi dari seorang guru :

1. Guru sebagai manager.
Guru mengelola lingkungan pembelajaran secara keseluruhan. Kegiatan ini melibatkan siswa sebagai individu dan sebagai kelompok, program pembelajaran, lingkungan dan sumber-sumber pembelajaran
2. Guru sebagai observer
Kemampuan guru untuk meneliti secara cermat peserta didik, tindakan mereka, reaksi dan interaksi mereka.
3. Guru sebagai diagnostician
Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap peserta didik termasuk merencanakan program bagi peserta didik
4. Guru sebagai educator

- Kegiatan ini melibatkan pembuatan tujuan dan sasaran sekolah, sifat dan isi dari kurikulum dan program pembelajaran
5. Guru sebagai organizer
Kemampuan guru untuk mengorganisir program pembelajaran
 6. Guru sebagai decision-maker
Memilih bahan/ materi pembelajaran yang sesuai, memutuskan topik dan proyek yang akan dilaksanakan serta membuat program pribadi
 7. Guru sebagai presenter
Guru sebagai pembuka, narator, penanya, penjelas dan peneliti dari setiap diskusi.
 8. Guru sebagai communicator
Kemampuan guru untuk berkomunikasi dengan peserta didik maupun rekan kerja¹¹⁴

I. Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Stinger mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Tagiuri dan Litwin mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Kemudian dikemukakan oleh Luthans disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang

¹¹⁴Syafaruddin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), h.156

berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu guru, siswa, kepala sekolah, staf.

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Batasan pengertian iklim organisasi itu bisa dilihat dalam dimensi iklim organisasi. Steve Kelner menyebutkan enam dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

Flexibility conformity. Fleksibilitas dan conformity merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

"Responsibility Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.

Standards. Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan

yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.

- a) Reward. Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.
- b) Clarity. Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.
- c) Tema Commitmen. Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.¹¹⁵

2. Aspek-Aspek Iklim Organisasi

Stringer menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Ia juga mengatakan enam dimensi yang diperlukan, yaitu

J. Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu adalah (ukuran) baik buruk suatu benda, kadar, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan dsb); kualitas. "proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (ummat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya) baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat. Dalam proses penyampaian pendidikan"¹¹⁶

¹¹⁵Sumardiono, (2005). "Analisis Terhadap Iklim Organisasi dan Komitmen Karyawan Pada Karyawan Badan Usaha Kredit Pedesaan (BUKP) Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta", Tesis (tidak diterbitkan (Yogyakarta: Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah), h. 101

¹¹⁶ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Kalam Mulia, (Jakarta : Pustaka jaya 2008), h. 260

2. Indikator Mutu Pendidikan

Prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses atau perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam:

- a. Prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, ujian akhir nasional (UAN), karya ilmiah, lomba akademik
- b. Prestasi non-akademik, seperti IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya.¹¹⁷

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan

Prestasi yang telah dicapai oleh seseorang setelah melakukan suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu. Maka faktor yang mempengaruhi prestasi sebagai berikut:

1) Faktor Intern

Faktor intern adalah faktor yang timbul dari dalam diri individu itu sendiri, adapun yang dapat digolongkan ke dalam faktor intern yaitu kecerdasan atau intelegensi, bakat, minat dan motivasi.

1. Kecerdasan atau intelegensi
2. BakatBakat adalah kemampuan tertentu yang telah dimiliki seseorang sebagai kecakapan pembawaan.
3. Minat adalah kecenderungan yang tetap untuk memperhatikan dan mengenai beberapa kegiatan.

2) Faktor Ekstern

- a) Keadaan Keluarga
- b) Keadaan Sekolah
- c) Lingkungan Masyarakat¹¹⁸

Menurut struktur Departemen Pendidikan Nasional, bahwa yang termasuk kategori supervisor dalam pendidikan adalah kepala sekolah,

¹¹⁷Jarome S. Arcaro, *pendidikan berbasis mutu prinsip-prinsip perumusan dan tata langkah penerapan* (yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2006), h. 8

¹¹⁸<http://media.diknas.go.id/media/document/5302.pdf> diakses 23-mei 2009.

penilik sekolah, dan para pengawas di tingkat kabupaten/kotamadya, serta staf kantor bidang yang ada di tiap propinsi¹¹⁹

Dalam Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003 dijelaskan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan¹²⁰

Jadi, termasuk di dalamnya para pengawas yang dalam kedudukannya antara supervisor dan fasilitator diharapkan untuk bekerja keras dalam upaya pemutuan pendidikan. Karena itulah, dapat dirumuskan bahwa pencapaian mutu pendidikan yang tinggi, bukan saja terletak di tangan para guru, tetapi juga terletak di tangan para pengawas.

Dengan demikian, dapat dirumuskan di sini bahwa dalam rangka pemutuan pendidikan khusus pada tingkat sekolah menengah, maka pengawas sekolah menengah tersebut hendaknya melakukan hal-hal berikut

- a) Membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai sekolah lainnya dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan termasuk macam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran proses belajar mengajar yang baik.

¹¹⁹Purwanto, M. Ngalm. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung:Rodakarya, 2002), h. 78

¹²⁰Tim Redaksi Fokusmedia. *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, Nomor 20 Tahun 2003*. (Bandung: Fokusmedia, 2003), h. 3

- c) Bersama kepala sekolah, guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam proses belajar mengajar yang lebih baik
- d) Membina kerjasama sama yang baik dan harmonis antara kepala sekolah, guru-guru dan pihak-pihak terkait, termasuk siswa.
- e) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dengan melakukan bimbingan baik secara individu maupun secara sberkelompok.

4. Kendala dan Solusi Peningkatan Mutu Pendidikan

Dengan melihat masalah mutu pendidikan yang rupanya sudah sangat menggelitik dunia pendidikan dewasa ini. Bukan saja bagi para professional, juga bagi masyarakat luas pun terdapat suatu gerakan yang menginginkan adanya perubahan sekarang juga dalam hal usaha peningkatan mutu atau mutu pendidikan¹²¹

a. Kendala Peningkatan Mutu Pendidikan

Kiranya penulis perlu paparkan beberapa pendapat para ahli pendidikan tentang kendala peningkatan mutu pendidikan, yaitu:

1. Menurut DR. Soedijarto, MA bahwa rendahnya mutu atau mutu pendidikan di samping disebabkan oleh karena pemberian peranan yang kurang proporsional terhadap sekolah, kurang memadainya perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan system kurikulum, dan penggunaan prestasi hasil belajar secara kognitif sebagai satu-

¹²¹Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Jakarta: Grasindo 2002), h. 19.

satunya indikator keberhasilan pendidikan, juga disebabkan karena system evaluasi tidak secara berencana didudukkan sebagai alat pendidikan dan bagian terpadu dari system kurikulum.¹²²

2. Secara umum, Edward Sallis (1984) dalam *Total Quality Management in Education* menyebutkan, kondisi yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan dapat berasal dari berbagai macam sumber, yaitu miskinnya perancangan kurikulum, ketidakcocokan pengelolaan gedung, lingkungan kerja yang tidak kondusif, ketidaksesuaian system dan prosedur (manajemen), tidak cukupnya jam pelajaran, kurangnya sumber daya, dan pengadaan staf¹²³

Sedangkan menurut laporan Bank Dunia, terdapat empat factor yang diidentifikasi menjadi kendala mutu atau mutu pendidikan di Indonesia, yaitu:

- a. Kompleksitas pengorganisasian pendidikan antara Depdiknas (bertanggung jawab dalam hal materi pendidikan, evaluasi buku teks dan kelayakan bahan-bahan ajar) dan Depagri dalam bidang (ketenagaan, sumber daya material, dan sumber daya lainnya). Di samping itu, Departemen Agama bertanggung jawab dalam membina dan mengawasi sekolah-sekolah keagamaan negeri

¹²²Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokatis*, (Jakarta: Kencana 2004), h. 37

¹²³Suryadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta, PT.Bumi Aksara. 2002), h. 12.

maupun swasta. Dualisme ini berakibat fatal karena rancunya pembagian tanggung jawab dan peranan manajerial, keterlambatan dan terpilahnya system pembiayaan, serta perebutan kewenangan atas guru.

- b. Praktik manajemen yang sentralistik pada tingkat SLTP. Pembiayaan dan perencanaan oleh pemerintah pusat yang melibatkan banyak departemen. Hal ini menghambat pencapaian tujuan wajib belajar pendidikan dasar.
- c. Praktik penganggaran yang terpecah dan kaku. Kompleksitas organisasi yang menyiapkan anggaran pembangunan menjadi rumitnya pengelolaan pendidikan. Bappenas, Depdiknas, dan Depagri, termasuk Depag, dalam menyiapkan anggaran pendidikan. Akibatnya, hal ini menimbulkan dampak negatif, yaitu tidak adanya tanggung jawab yang jelas antar unit, tidak ada evaluasi reguler terhadap kebutuhan riil, dan tidak ada jaminan dana yang dialokasikan secara benar dan merata.
- d. Manajemen sekolah yang tidak efektif. Sebagai pelaku utama, kepala sekolah banyak yang kurang mampu melakukan peningkatan mutu sekolahnya karena tidak dilengkapi dengan kemampuan kepemimpinan dan manajerial yang baik. Pelatihan yang kurang dan rekrutmen kepala sekolah yang belum didasarkan atas kemampuan memimpin dan profesionalitas¹²⁴

¹²⁴MN Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Gh. ia Indonesia. 2000), h. 28

5. Solusi Peningkatan Mutu Pendidikan

Dalam rangka peningkatan mutu atau mutu pendidikan, telah dilakukan berbagai kegiatan diantaranya adalah:

- a. Pengembangan kurikulum termasuk cara penyajian pelajaran dan system study pada umumnya.
- b. Pengadaan buku-buku pelajaran pokok untuk murid serta buku pedoman guru sekolah dasar dan sekolah-sekolah lanjutan, buku-buku pelajaran kejuruan dan tehnik untuk sekolah-sekolah yang memerlukannya dan buku-buku perpustakaan dalam berbagai bidang study pada pendidikan tinggi.
- c. Pengadaan alat-alat peraga dan alat-alat pendidikan lainnya pada sekolah dasar (SD), TK, dan SLB, laboratorium IPA dan SMP&SMA, fasilitas dan perlengkapan latihan dan praktik pada sekolah-sekolah kejuruan dan tehnik serta laboratorium untuk berbagai bidang ilmu pendidikan untuk Perguruan Tinggi
- d. Penataran guru-guru dan dosen
- e. Pengadaan buku bacaan yang sehat dan bermutu melalui perpustakaan sekolah.¹²⁵

Menurut Syafaruddin upaya untuk meningkatkan mutu atau mutu pendidikan perlu dilakukan hal-hal berikut, yaitu: 1) Menyamakan komitmen mutu atau mutu oleh kepala sekolah, para guru dan pihak terkait (*stakeholders*), mencakup: visi, misi, tujuan dan sasaran, 2) Mengusahakan adanya program peningkatan mutu sekolah (kurikulum/pengajaran, pembinaan siswa, pembinaan guru, keuangan, saran dan prasarana, serta kerjasama dengan *stakeholders* sekolah, meliputi jangka panjang dan jangka pendek 3). Meningkatkan pelayanan administrasi sekolah, 4). Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif,

¹²⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya* (Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2001), h. 81

5) Ada standar mutu lulusan, 6) Jaringan kerjasama yang baik dan luas, 7) Penataan organisasi sekolah yang baik (tata kerja), 8) Menciptakan iklim dan budaya sekolah yang kondusif ¹²⁶Selain itu, Mortimore & Mortimore (1991) mengemukakan bahwa sekolah bermutu adalah sekolah yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Sekolah memiliki visi dan misi yang jelas dan dijalankan dengan konsisten
2. Lingkungan sekolah yang baik dan adanya disiplin serta keteraturan di kalangan pelajar dan staf
3. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat
4. Penghargaan bagi guru dan staf serta siswa yang berprestasi
5. Pendelegasian wewenang yang jelas
6. Dukungan masyarakat sekitar
7. Sekolah memiliki rancangan program yang jelas
8. Sekolah memiliki fokus sistemnya tersendiri
9. Pelajar diberi tanggung jawab
10. Guru menerapkan strategi pembelajaran inovatif
11. Evaluasi yang berkelanjutan
12. Kurikulum sekolah yang terancang dan terintegrasi satu sama lain
13. Melibatkan orang tua dan masyarakat dalam membantu pendidikan anak-anaknya

Selain itu, Shannon dan Bylsma (2005) mengidentifikasi beberapa karakteristik sekolah yang memiliki kinerja tinggi, yaitu:

1. Fokus bersama dan jelas
2. standar dan harapan yang tinggi bagi semua siswa
3. Kepemimpinan sekolah yang efektif
4. Tingkat kerja sama dan komunikasi inovatif
5. Kurikulum, pembelajaran, dan evaluasi yang melampaui standar
6. Tingginya frekuensi pemantauan terhadap belajar dan mengajar
7. Pengembangan staf pendidik dan tenaga kependidikan yang terfokus
8. Lingkungan yang mendukung belajar

Berkaitan dengan itu, Smith dan Purkey (Hoy & Miskel, 2008: 303) mengemukakan bahwa sekolah yang efektif terdiri atas:

¹²⁶Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia. 2008), h. 260

1. Instructional leadership
2. Planned and purposeful curriculum
3. Clear goals and high expectations
4. Time on task
5. Recognition of academic success
6. Orderly climate
7. Sense of community
8. Parental support and involvement
9. School site management
10. Staff development
11. Staff ability
12. Collegial and collaborative planning
13. Direct support¹²⁷

3. Kelemahan Dan Tantangan Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kepala sekolah yang profesional dalam meningkatkan kualitas pendidikan mencakup Mekanisme politik yang kurang terarah, rendahnya tanggung jawab, terbatasnya wawasan kepala sekolah yang, pengangkatan kepala sekolah yang belum transparan, kurangnya sarana dan prasarana, lulusan yang kurang mampu berkompetisi, rendahnya kepercayaan masyarakat birokrasi birokrasi serta rendahnya produktivitas kerja,.

1. Mekanisme politik yang kurang terarah
2. Rendahnya Tanggung Jawab
3. Terbatasnya wawasan kepala sekolah
4. Kurangnya sarana dan prasarana
5. Lulusan kurang mampu bersaing
6. Rendahnya kepercayaan masyarakat
7. Birokrasi
8. Rendahnya produktivitas kerja
9. Belum tumbuhnya budaya mutu

¹²⁷Bush, T., & Bell, L. (Eds.), *The Principles and Practice of Educational Management* (London: Paul Chapman Publishing.), h.303

Memanfaatkan Kekuatan dan Peluang serta mengatasi Kelemahan dan Tantangan di Sekolah

Upaya untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang serta mengatasi kelemahan dan ancaman terhadap paradigma baru kepala sekolah profesional dapat dilakukan dengan pembinaan kemampuan profesional kepala sekolah, revitalisasi MGMP dan MKKS, peningkatan disiplin, pembentukan kelompok diskusi dan peningkatan layanan perpustakaan dengan menambah koleksi.

1. Pembinaan Kemampuan Profesional Kepala Sekolah

Ada beberapa karakteristik manajemen berbasis sekolah. Secara garis besar, karakteristik umum manajemen berbasis sekolah tersebut meliputi:

- a) Adanya akses terbuka bagi sekolah untuk tumbuh mandiri,
- b) Adanya kemitraan yang erat antara sekolah dengan masyarakat sekitar,
- c) Adanya sistem desentralisasi,
- d) Pengelolaan sekolah secara partisipatif,
- e) Pemberdayaan guru secara optimal,
- f) Diterapkannya otonomi manajemen sekolah,
- g) Orientasi pada peningkatan mutu, dan
- h) Menekankan pada pengambilan keputusan partisipatif¹²⁸

Di sisi lain, Levacic mengemukakan tiga karakteristik kunci manajemen berbasis sekolah, yaitu:

Kekuasaan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan peningkatan mutu pendidikan didesentralisasikan ke stakeholder sekolah, Domain manajemen peningkatan mutu pendidikan yang didesentralisasikan mencakup keseluruhan aspek peningkatan mutu pendidikan, baik keuangan, kepegawaian, sarana prasarana, penerimaan siswa baru, dan kurikulum,

¹²⁸Umaedi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah / Madrasah (MMBS/M)*, CEQM. 2004), h. 1

dan Walaupun domain peningkatan mutu pendidikan didesentralisasikan ke sekolah, namun diperlukan adanya sejumlah regulasi yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab sekolah.¹²⁹

- a) Sekolah bisa lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya, serta mampu mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolah,
- b) Sekolah dapat mengembangkan sendiri program-programnya sesuai dengan kebutuhannya,
- c) Sekolah dapat bertanggungjawab tentang mutu pendidikan kepada orang tua, masyarakat maupun pemerintah, serta
- d) Sekolah dapat melakukan persaingan secara sehat dengan sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Ada beberapa prinsip yang perlu dipegang dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

- a) Keterbukaan, artinya manajemen berbasis sekolah dilakukan secara terbuka dengan semua sumber daya yang ada, baik kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, maupun masyarakat,
- b) Kebersamaan, artinya manajemen berbasis sekolah dilakukan bersama oleh sekolah dan masyarakat,
- c) Berkelanjutan, artinya manajemen berbasis sekolah dilakukan secara berkelanjutan tanpa dipengaruhi pergantian pimpinan sekolah,
- d) Menyeluruh, artinya manajemen berbasis sekolah yang disusun hendaknya mencakup semua komponen yang mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan,
- e) Pertanggungjawaban, artinya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dapat dipertanggungjawabkan ke masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan,
- f) Demokratis, artinya keputusan yang diambil dalam manajemen berbasis sekolah hendaknya dilaksanakan atas dasar musyawarah antara komponen sekolah dan masyarakat,
- g) Kemandirian sekolah, artinya sekolah memiliki prakarsa, inisiatif, dan inovatif dalam kerangka pencapaian tujuan pendidikan,
- h) Berorientasi pada mutu, artinya berbagai upaya yang dilakukan selalu didasarkan pada peningkatan mutu,

¹²⁹Syafaruddin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), h. 150.

- i) Pencapaian standar pelayanan minimal, artinya layanan pendidikan minimal harus bias dilaksanakan sesuai dengan standar minimal secara total, bertahap dan berkelanjutan, dan
- j) Pendidikan untuk semua, artinya semua anak memperoleh pendidikan yang sama. Dalam mengelola sekolah, kepala sekolah dasar harus melaksanakan prinsip-prinsip tersebut dengan baik.

2. Meningkatkan kesejahteraan guru.

Kesejahteraan guru tidak dapat diabaikan, karena merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja yang secara langsung berpengaruh terhadap kualitas pendidikan. Peningkatan kesejahteraan guru dapat dilakukan antara lain melalui pemberian insentif di luar gaji, imbalan dan penghargaan serta tunjangan yang dapat meningkatkan kinerja.

a. Sekolah Yang Efektif

“Isu mengenai Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*) sebenarnya merupakan tema sentral dalam reformasi pendidikan di berbagai negara. Manajemen Berbasis Sekolah diartikan sebagai pengalihan kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab pengelolaan dari birokrasi sentral kepada pengelola terdepan pendidikan, yaitu sekolah dan komunitasnya.”¹³⁰

Konsep dasar MBM mengembalikan pengelolaan sekolah kepada pemiliknya dan komponen yang terkait di dalamnya, proses desentralisasi ini dipandang memiliki efektifitas yang tinggi. Terdapat tujuan nyata yang ingin dicapai dalam pembaharuan ini. Dengan diterapkannya konsep MBM diharapkan lebih mampu meningkatkan keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi.¹³¹

.”Peningkatan efisiensi diperoleh antara lain melalui keleluasaan pemanfaatan sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi, sementara peningkatan mutu dapat diperoleh dengan :

¹³⁰Didik Komaidi, “Manajemen Berbasis Sekolah Era Otonomi Daerah”, dalam *Majalah Rindang Nomor 2, tahun XXVI, Juli 2001*, h. 33

¹³¹E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2002), h. 25

- a. Melalui orang tua
- b. Fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas
- c. Peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah.¹³²

Efektifitas pengelolaan sekolah merupakan kunci sentral bagi keberlangsungan sekolah. Dengan begitu madrasah mampu bersaing di pasaran global, mampu menjanjikan dan menumbuhkan pandangan positif dalam masyarakat¹³³

Efektifitas ini, menurut Thomas (1979) yang melihat pendidikan dalam kerangka produktivitas, dinyatakan dalam tiga dimensi, yaitu :

- a. The administrator production function: yaitu fungsi yang meninjau produktivitas sekolah dari segi keluasaan administratif.
- b. Seberapa besar dan baik layanan yang dapat diberikan dalam suatu proses pendidikan, baik oleh guru, kepala sekolah, maupun pihak lain yang berkepentingan.
- c. The psychologist's product function: fungsi ini melihat produktivitas dari segi keluaran, perubahan perilaku yang terjadi pada peserta didik sebagai suatu gambaran dari prestasi akademik yang telah dicapainya dalam periode belajar.
- d. The economics' production function: yaitu fungsi ekonomis yang berkaitan dengan pembiayaan layanan pendidikan di sekolah. Hal ini mencakup harga pembiayaan layanan pendidikan yang diberikan dan diperoleh yang ditimbulkan oleh layanan tersebut.¹³⁴

a. Sekolah Efektif dalam Prespektif Mutu Pendidikan

- a) Metode, pendekatan, gaya atau seni dan prosedur mengajar,
- b) Pemanfaatan, fasilitas belajar secara efektif dan efisien.

Pemahaman guru terhadap karakteristik kelompok dan perorangan siswa.

Kemampuan guru menciptakan dialog bersama yang diwujudkan dalam bentuk

¹³² Ibid, h. 25-26.

¹³³ Ibid, h. 83.

¹³⁴ Ibid, h. 201

sikap, nilai, dan perilaku dari seluruh orang yang terlibat di dalamnya. Tindakan-tindakan manajemen tidak berlangsung dalam satu isolasi, melainkan terjadi dalam satu keutuhan kompleksitas sistem. Apabila dilihat dalam perspektif ini, maka dimensi sekolah efektif meliputi:

1. Layanan Belajar bagi Siswa
2. Pengelolaan dan Layanan Siswa
3. Sarana dan Prasarana Sekolah
4. Program dan Pembiayaan
5. Partisipasi Masyarakat
6. Budaya Sekolah¹³⁵

Ciri-ciri Sekolah Efektif dan Bermutu

Ciri-ciri Sekolah Efektif menurut David A. Squires, et.al. (1983) ciri-ciri sekolah efektif yaitu:

6. Adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan di sekolah
7. Memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas;
8. Mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi;
9. Siswa diharapkan mampu mencapai tujuan
10. Siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan
11. Adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi¹³⁶
12. Para siswa diharapkan mempunyai tanggung jawab yang diakui secara umum, kepala sekolah mempunyai program inservice, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya.¹³⁷

Peter Mortimore sekolah efektif dicirikan sebagai berikut: (1) Sekolah memiliki visi dan misi yang jelas dan dijalankan dengan konsisten; (2)

¹³⁵Liang-Gie, T. (1994). *Administrasi Perkantoran Modern*. (Yogyakarta: Liberty), h. 32

¹³⁶Mulyasa, E., *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya) 2002, h. 86

¹³⁷David Peterson, *School-Based Management and Student Performance*, 1983, h. 83

Lingkungan sekolah yang baik, dan adanya disiplin serta menurut keteraturan di kalangan pelajar dan staf; (3) Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat; (4) Penghargaan bagi guru dan staf serta siswa yang berprestasi; (5) Pendelegasian wewenang yang jelas; (6) Dukungan masyarakat sekitar; (7) Sekolah mempunyai rancangan program yang jelas; (8) Sekolah mempunyai fokus sistemnya tersendiri; (9) Pelajar diberi tanggung jawab; (10) Guru menerapkan strategi-strategi pembelajaran inovatif; (11) Evaluasi yang berkelanjutan; (12) Kurikulum sekolah yang terancang dan terintegrasi satu sama lain; (13) Melibatkan orang tua dan masyarakat dalam membantu pendidikan anak-anaknya.

4. Karakteristik Sekolah Efektif

Shannon dan Bylsma mengidentifikasi 9 karakteristik sekolah-sekolah berpenampilan unggul (high performing schools). Untuk mewujudkannya mereka berjuang dan bekerja keras dalam waktu yang relatif lama. Kesembilan karakteristik sekolah efektif dan bermutu adalah;

- 1) Fokus bersama dan jelas
- 2) Standar dan harapan yang tinggi bagi semua siswa
- 3) Kepemimpinan sekolah yang efektif
- 4) Tingkat kerja sama dan komunikasi inovatif
- 5) standar Kurikulum, pembelajaran dan evaluasi yang melampaui
- 6) Frekuensi pemantauan terhadap belajar dan mengajar tinggi
- 7) Pengembangan staf pendidik dan tenaga kependidikan yang terfokus
- 8) Lingkungan yang mendukung belajar
- 9) Keterlibatan yang tinggi dari keluarga dan masyarakat¹³⁸

Jaap Scheerens (1992) sekolah yang efektif mempunyai lima ciri penting yaitu:

1. Kepemimpinan yang kuat;

¹³⁸*Ibid*, h. 89

2. Penekanan pada pencapaian kemampuan dasar;
3. Adanya lingkungan yang nyaman;
4. Harapan yang tinggi pada prestasi siswa;
5. Penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat siswa.¹³⁹

Mackenzie (1983) mengidentifikasi tiga dimensi pendidikan efektif yaitu kepemimpinan, keefektifan dan efisiensi serta unsur pokok dan penunjang masing-masing dimensi tersebut.¹⁴⁰

- 1) Pengetahuan lain mengenai sekolah efektif adalah sebagai berikut:
- 2) Mampu mendemonstrasikan kebolehan mengenai seperangkat
- 3) Menetapkan sasaran yang jelas dan upaya untuk mencapainya;
- 4) Adanya kepemimpinan yang kuat;
- 5) Adanya hubungan yang baik antara sekolah dengan orangtua a; dan
- 6) Pengembangan staf dan iklim sekolah yang kondusif untuk belajar

5. Kepemimpinan Sekolah Efektif

Ada empat komponen strategis dalam mencapai tujuan sekolah, yaitu:

- a) Komponen program. Program yang dimaksud yakni program yang dinamika regulasi dan tuntutan zaman.
- b) figure, yakni orang-orang dibalik program yang merupakan perencana sekaligus pelaku program.
- c) Culture, yakni etos kerja dan komitmen terhadap tugas pokok dan fungsinya.

Budget, yakni berupa anggaran yang memadai dan memungkinkan tercapainya tujuan. Bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang skor prestasi pelajarnya tidak terlalu bervariasi dari segi status sosial-ekonomi.¹⁴¹

Kemudian juga ada empat kepemimpinan sekolah efektif, yaitu:

1. Kepemimpinan kepala sekolah kuat
2. Harapan yang tinggi terhadap prestasi pelajar.
3. Menekankan pada keterampilan dasar.

¹³⁹Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1998). *Beyond the Self-Managing School*. (London: Falmer Press), h. 2

¹⁴⁰Ek. Mochtar Effendy, 1986, *Manajemen; Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta : Bhratara Karya Aksara), h. 5

¹⁴¹Sutomo, dkk. *Manajemen Sekolah*. (Semarang : Unnes Press, 2008), h. 180

4. Keteraturan dan atmosfer terkendali.¹⁴²

E. Mutu pendidikan

1. Kerangka Membangun Sekolah yang Efektif dan Bermutu

Kerangka untuk membangun sekolah terdiri dari 6 komponen, yaitu

a. Adanya kesamaan pandangan

Sudah semestinya diberlakukan dalam setiap organisasi adanya kesamaan pandangan filosofis yang menuntun perjalanannya. Begitu halnya dengan sekolah yang efektifitas ini didukung dengan konsep filosofis yang dialektis, diketahui dengan baik dan bersifat humanis, ideologis, nilai-nilai (Islam, social, dan toleransi) dan misi (akademis dan keluhuran moral).

b. Kurikulum yang bagus dan pengelolaan atas dasar aspirasi masyarakat di sini jelas, bahwa sekolah yang baik haruslah mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas dalam pendidikannya. Kejelasan ini dicerminkan dalam kurikulum yang digunakan, serta tidak seharusnya mengesampingkan aspirasi masyarakat.

c. Buku akademis dan keluaran moral

Sekolah yang efektif menetapkan buku yang tinggi untuk akademis, demikian juga mutu/etika Islam, mengajarkan kurikulum pendidikan agama Islam dan berdampingan dengan kurikulum, mampu menunjukkan logo keislamannya dan nasionalisme dalam ritual dan kegiatan luar.

d. Fasilitas belajar yang cukup

Hal ini kaitannya dengan eksplorasi kemampuan siswa dengan optimal. Sehingga peserta didik mampu mengaplikasikan secara riil berbagai konsep yang dirasa masih abstrak. Dengan begitu konstruksi pengetahuan peserta didik akan lebih menuai hasil.

e. Manifestasi perilaku (atas dasar kesepakatan)

Maksudnya, terdapat perilaku khusus yang diciptakan dan disepakati bersama, baik berupa peraturan-peraturan dan sangsi, apresiasi, dan sebagainya.

f. Keluaran yang diharapkan

Tujuan akhir pengelolaan sekolah adalah mampu menelurkan output yang kompetensinya tidak diragukan lagi. Tujuan ini tidaklah mungkin diperoleh dengan tanpa memperhatikan berbagai aspek fundamental. Keluaran yang baik, tergantung bagaimana madrasah berusaha, sekeras apakah itu dan seserius apakah sekolah memandang dan mengupayakannya.¹⁴³

¹⁴²Effendy, Onong Uchjana, *Kepemimpinan dan Komunikasi*. (Jakarta: GunungAgung, 1977), h. 99

¹⁴³Abdurrahman Mas'ud, M.A, (ed.), *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Semarang: Pustaka Pelajar Offset, (Jakarta : Grafindo 2002), h. 146-148.

2. Langkah Langkah Membangun Sekolah Bermutu

Fatah Syukur, M.Ag menjelaskan dalam bukunya Manajemen Pendidikan

Pada sekolah /Madrasah, menjelaskan bahwa ada beberapa

Langkah langkah yang harus diperhatikan dalam membangun sebuah Sekolah;

- a) Perhatian para pencapaian sasaran dan tujuan
- b) Sekolah yang efektif menentukan prioritas dan membatasi apa yang dapat harus dicapai. Kejelasan dari filosofis pedoman dan misi dan memusatkan pada keikutsertaan dan perhatian dari pihak yang berkepentingan akan menentukan bahwa sekolah harus mempersempit kisaran tujuan yang paling penting untuk dicapai.
- c) Kepemimpinan yang efektif
Kepemimpinan yang efektif salah satu cirinya adalah mengambil inisiatif dan tindakan yang tepat untuk mengatasi berbagai tantangan yang ada¹⁴⁴
- d) Ada beberapa faktor yang dianjurkan dalam pengelolaan sekolah, antara lain :
 - 1) Kepemimpinan kepala sekolah yang lebih fleksibel
 - 2) Nilai, visi dan misi sekolah harus dikomunikasikan
 - 3) Perhatian pada kelembagaan, visi, misi dan nilai yang diusung
 - 4) Kepala sekolah, staf dan orang tua siswa aktif membangun budaya sekolah yang diinginkan berdasarkan visi dan misi.¹⁴⁵
- e) Setrategi rencana dan pelaksanaan pembangunan multi dimensi
- f) Hal ini menjadi penting lantaran perkembangan suatu organisasi, tak terkecuali sekolah, tidaklah selalu di atas angin. Tantangan dan
- g) kendala tentunya tidaklah bisa diingkari. Dengan demikian, perencanaan yang matang dengan strategi-strategi jitu mungkin akan lebih mengoptimalkan eksistensi suatu sekolah itu sendiri.
- h) Pengelolaan sekolah dan partisipasi masyarakat
- i) Tanggung jawab dengan jelas dilimpahkan kepada orang yang terlibat atau dipengaruhi oleh kegiatan.
- j) Pembagian job description yang jelas dan tepat sasaran dirasa sebagai langkah awal yang baik dalam manajemen pelaksanaan semua bentuk organisasi. Dengan begitu diharapkan visi, misi dan tujuan dapat tercapai secara optimal.
- k) Partisipasi dalam pengambilan keputusan
- l) Dalam sekolah yang mempunyai skala kecil pengambilan keputusan dapat dilakukan berdasarkan kesepakatan. Dalam madrasah yang besar, pihak yang berkepentingan memiliki wakilnya (BP3)
- m) Penetapan standar tinggi

¹⁴⁴Fatah Syukur, ...h, 148-151.

¹⁴⁵Gulan Farid Malik, *Pedoman Manajemen Madrasah*, (Yogyakarta: BEP, 2000), h. 13.

- n) Siswa belajar aktif
- o) Lingkungan motivasi belajar mengajar
- p) Efektifitas tim guru dan kepala sekolah
- q) Sistem yang jujur dalam evaluasi dan pertanggungjawaban
- r) Sekolah akan lebih berkembang jika mampu melaksanakan pola sistem yang jujur dalam proses evaluasi
- s) Optimalisasi sumber daya dan penggunaannya
- t) Organisasi fungsional
Sekolah yang efektif mempunyai susunan dan hubungan kerja yang lebih tepat sebagai organisasi fungsional dari birokrasi.
- 1) Tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah
- 2) Bersifat adaptif dan antisipatif/proaktif sekaligus; memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko, dan sebagainya)
- 3) Bertanggungjawab terhadap kinerja sekolah
- 4) Memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen
- 5) Memiliki control yang kuat terhadap kondisi kerja
- 6) Komitmen yang tinggi pada dirinya dan
- 7) Prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.¹⁴⁶

Hal hal yang harus depehatikan

a. Peran Komite Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Adapun fungsi Komite Sekolah, sebagai berikut:

1. Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
2. Melakukan kerjasama dengan masyarakat (perorangan/organisasi/ dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
3. Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat.

Peran Komite Sekolah. Secara kontekstual, peran Komite Sekolah sebagai berikut :

¹⁴⁶Wardiman Djojonegoro, *Visi dan Strategi Pembangunan Pendidikan untuk Wardiman, Visi dan Strategi Pembangunan Pendidikan untuk*(Djojonegoro: Pusaka Jaya, 1995), h. 3

1. Pemberi pertimbangan (advisory agency) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan.
2. Pendukung (supporting agency), baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
3. Pengontrol (controlling agency) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.
4. Mediator antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di satuan pendidikan

Dari beberapa teori diatas bisa disimpulkan bahwa manajemen yang baik, kinerja guru dan iklim organisasi yang baik akan meningkatkan mutu pendidikan menjadi baik.

b. Indikator Kompetensi Kepala Sekolah

1. Kompetensi Kepribadian :
 - a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
 - b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
 - c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
 - d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
 - e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
 - f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2. Kompetensi Manajerial :

- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
 - b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
 - c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
 - d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
 - e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
3. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
 4. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
 5. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
 6. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
 7. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
 8. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
 9. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.

10. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
11. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
12. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
13. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

c. , Indikator Kinerja Guru

- a. Meningkatkan mutu pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan para siswa.
- b. Menggalakkan penggunaan alat dan media pendidikan dalam proses pembelajaran.
- c. Mendorong lahirnya “Sumber Daya Manusia” yang berkualitas melalui proses pembelajaran yang efektif dan efisien.
- d. Menata pendayagunaan proses pembelajaran, sehingga proses pembelajaran berdaya guna dan berhasil guna.
- e. Membina peserta didik yang menghargai nilai-nilai unggul dalam proses pembelajaran.
- f. Memotivasi peserta didik, menghargai, dan mengejar kualitas yang tinggi melalui proses pembelajaran.
- g. Meningkatkan proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan globalisasi.
- h. Memberi perhatian kepada peserta didik yang berbakat.

- i. Mengubah peserta didik untuk berorientasi kepada kegunaan bukan kepada ijazah.
- j. Membudayakan sikap kritis dan terbuka sebagai syarat tumbuhnya pola pikir siswa yang lebih demokratis.
- k. Membudayakan nilai-nilai yang mencintai kualitas kepada peserta didik.
- l. Membudayakan sikap kerja keras, produktif, dan disiplin.
- m. Menguasai bahan yang akan diajarkan.
- n. Mengelola program belajar mengajar.
- o. Mengelola kelas.
- p. Menggunakan media/sumber pelajaran.
- q. Menguasai landasan-landasan kependidikan.
- r. Mengelola interaksi belajar mengajar.
- s. Menilai prestasi siswa.
- t. Mengetahui fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan.
- u. Mengetahui dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
- v. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian.

Pemikir, perencana, pengelola, dan pelaksana proses pembelajaran berada ditanggung, maka guru harus sadar diri, sadar tujuan, dan sadar lingkungan, karena kesadaran merupakan modal dasar sebagai pengembang budaya Kinerja. Budaya kinerja guru adalah suatu pola sikap dan pola perilaku serta perbuatan yang sesuai dengan tata aturan atau norma yang telah digariskan. Menerapkan budaya Kinerja bagi guru dalam kegiatan pembelajaran, mampu meningkatkan tugas dan pekerjaan guru dalam bertindak dan berpikir lebih aktif dan kreatif.

d. Indikator Iklim Organisasi

Iklim yang ada dalam suatu organisasi tidak serta merta ada begitu saja. Ada indikator yang berperan mempengaruhi pembentukan iklim organisasi, yaitu:

a. Struktur

Struktur berkaitan dengan tugas menunjukkan derajat sampai sejauh mana penyelesaian tugas-tugas dilakukan dengan suatu metode tertentu. Juga memberikan kejelasan kepada pegawai bahwa sesuatu pekerjaan dan tugas dapat dikoordinir dengan baik dan tujuan dirumuskan secara jelas. Struktur juga memberikan batasan-batasan melalui peraturan, prosedur, kebijaksanaan dan praktek yang harus ditaati oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban mereka.

b. Tanggung jawab

Menunjukkan derajat bahwa pegawai dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan tanpa harus bertanya kepada atasan. Secara tidak langsung, tanggung jawab yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Tanggung jawab juga merupakan penekanan pada prestasi kepada anggota organisasi untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik dan menunjang tujuan untuk meningkatkan prestasi.¹⁴⁷ Penghargaan

¹⁴⁷Litwin dan Stringer, *Organisasi*, Jakarta :PT. Glimer, 1997) h. 23

Menunjukkan derajat para pekerja bahwa mereka dihargai dan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang baik dari pada mereka diabaikan, dikritik atau dihukum jika sesuatu dilaksanakan secara salah (Litwin & Meyer, 1971). Penghargaan juga menunjukkan pengetahuan seseorang mengenai apa yang dipikirkan para pengawas dan manajer tentang pekerjaan mereka dan juga menunjukkan derajat sampai dimana para pengawas dan manajer membantu mereka dalam melakukan pekerjaan. Dengan penghargaan dan imbalan yang diberikan kepada pegawai, maka semangat dan motivasi kerja pegawai akan terpacu karena merasa hasil kerjanya dihargai maka pegawai akan lebih meningkatkan lagi kinerjanya

c. Resiko

Resiko dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi baikburuknya kinerja pegawai karena semua pekerjaan berdasarkan kebijakan pimpinan organisasi dan besar kecilnya resiko yang akan terjadi akibat penerapan kebijakan tersebut akan mempengaruhi kinerja pegawai

d. Kehangatan/ keramahan

Perlakuan atau perhatian yang baik dari pimpinan pada saat melaksanakan pekerjaannya, maka pegawai merasa mendapatkan perlindungan dan pengayonan sehingga pegawai akan merasakan pula untuk berupaya memaksimalkan kinerjanya

e. Dukungan

Dukungan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik. Dukungan juga

memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pekerja di dalam lingkungan kerja.

f. Standard

Kualitas merupakan tantangan bagi semua pegawai untuk melaksanakannya dengan menetapkan standar tersebut kinerja pegawai harus dapat menyesuaikan dengan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi

g. Konflik

Persaingan antar pegawai dalam satu organisasi dalam rangka mencari kemenangan atau keuntungan masing-masing dapat menimbulkan konflik internal, sehingga akan merugikan organisasi karena prestasi yang diraih oleh pegawai tidak maksimal. Konflik ini menimbulkan tekanan-tekanan dalam organisasi, menimbulkan rasa tidak aman dan berperasaan cemas pada sebagian dari anggotanya

h. Kenyamanan lingkungan

Lingkungan yang asri kondusif didukung dengan pepohonan dan taman sekolah yang bagus menjadi nyaman dalam bekerja dan belajar.

e. **Indikator Mutu Pendidikan**

Prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses atau perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dapat dijelaskan bahwa output sekolah

dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam:

- a. Prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, ujian akhir nasional (UAN), /, lomba akademik
- b. Prestasi non-akademik, seperti IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Jarome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan*, (yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2006), h . 8