

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **PENGERTIAN KEPALA MADRASAH**

Menurut kamus besar bahasa Indonesia kepala madrasah yang terdiri dari dua kata yaitu *kepala* dan *madrasah*, kata *kepala* dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga (Depdikbud 2003, hlm. 545). Sedangkan kata madrasah dalam bahasa Arab adalah bentuk kata keterangan tempat (*zharaf makan*) dari akar kata *darasa*. Secara harfiah *madrasah* diartikan sebagai “tempat belajar para pelajar”, atau “tempat untuk memberikan pelajaran”. Madrasah juga disebut sekolah atau perguruan yang biasanya yang berdasarkan agama Islam (Depdikbud 2003, hlm. 694). Selanjutnya *madrasah* menurut Mujib dan Mudzakkir (2010, hlm. 241) merupakan isim makan dari *darasah* yang berarti tempat untuk belajar. Istilah madrasah kini telah menyatu dengan istilah sekolah atau perguruan tinggi (terutama perguruan Islam). Karenanya istilah madrasah tidak hanya diartikan sekolah dalam arti sempit tetapi juga bisa dimaknai rumah, istana, kuttab, perpustakaan, surau, masjid, dan lain-lain. Bahkan juga seorang ibu bisa dikatakan sebagai madrasah pemula.

Madrasah mengandung arti tempat atau wahana anak mengenyam proses pembelajaran. Maksudnya adalah, di madrasah inilah anak menjalani proses belajar secara terarah, dipimpin, dan terkendali. Dengan demikian, secara teknis madrasah menggambarkan proses pembelajaran secara formal yang tidak berbeda dengan sekolah. Hanya dalam lingkup kultural, madrasah ini mempunyai konotasi spesifik. Yakni sebagai lembaga pendidikan yang dalam proses pembelajaran dan pendidikannya menitikberatkan pada persoalan agama. Kata madrasah, yang secara harfiah identik dengan sekolah agama, lambat laun sesuai dengan perjalanan peradaban bangsa mengalami perubahan dalam materi pelajaran yang diberikan kepada peserta didiknya,

madrasah dalam kegiatan pembelajarannya mulai menambah dengan mata pelajaran umum yang tidak melepaskan diri dari makna asalnya yang sesuai dengan ikatan budayanya, yakni budaya Islam (Malik Fajar 1999, hlm. 18).

Madrasah adalah sebuah lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala madrasah dapat diartikan sebagai pemimpin madrasah atau suatu lembaga yang tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan kata lain secara sederhana kepala madrasah dapat diartikan sebagai : “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo 2002, hlm. 83).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa madrasah adalah sebuah tempat untuk melakukan proses pembelajaran baik pelajaran formal maupun pelajaran agama. Pada “madrasah” antara pelajaran formal/umum dengan pelajaran agama seimbang, karena pelajaran agama pada “madrasah” sudah dipisah ke dalam beberapa mata pelajaran. Akan tetapi, pada “sekolah” pelajaran umum lebih banyak sedangkan untuk pelajaran agama hanya dua jam dalam satu minggu, karena pada “sekolah” pelajaran agama hanya dibuat dalam satu mata pelajaran yakni mata pelajaran pendidikan agama Islam.

Kepala sekolah menurut Danim (2012, hlm. 145) adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Karena itu, ia harus profesional sebagai guru sekaligus sebagai kepala sekolah dengan derajat profesionalitas tertentu. Sementara itu, menurut Bahri (2010, hlm. 7) kepala sekolah merupakan pemegang otoritas tertinggi di sekolah, sehingga kebijakan dan perilakunya sangat menentukan kualitas sekolah, termasuk *output* yang dihasilkan.

Sedangkan kepala madrasah adalah seorang pemimpin atau ketua di suatu tempat atau lembaga tempat melakukan proses pembelajaran baik pelajaran formal maupun pelajaran agama, atau dengan kata lain kepala madrasah adalah seorang ketua atau pemimpin dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan Islam yang merupakan tempat menerima dan memberi pelajaran.

Dari uraian di atas terlihat bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada satu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan uraian tentang kepala madrasah dan kepala sekolah di atas, terlihat bahwa antara kepala sekolah dan kepala madrasah itu pada dasarnya memiliki peran dan fungsi yang sama karena sama-sama memimpin di sebuah lembaga tempat terjadinya proses pembelajaran. Oleh karena itulah setelah melihat dari pengertian kepala madrasah di atas yang memiliki peran dan fungsi yang sama dengan kepala sekolah maka pada bahasan ini penulis cenderung menyamakan arti kepala sekolah dan kepala madrasah. Jadi, kepala madrasah dalam penelitian ini dimaksudkan sebagai kepala sekolah.

Kehadiran madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam setidaknya mempunyai empat latar belakang, yaitu : 1) sebagai manifestasi dan realisasi pembaruan sistem pendidikan Islam; 2) usaha penyempurnaan terhadap sistem pesantren ke arah suatu sistem pendidikan yang lebih memungkinkan lulusannya untuk memperoleh kesempatan yang sama dengan sekolah umum, misalnya masalah kesamaan kesempatan kerja dan perolehan ijazah; 3) adanya sikap mental pada sementara golongan umat Islam, khususnya santri yang terpujau pada Barat sebagai sistem pendidikan mereka; dan 4) sebagai upaya untuk menjembatani antara sistem pendidikan tradisional yang dilakukan oleh pesantren dan sistem pendidikan modern dari hasil akulturasi (Mujib dan Mudzakkir 2010, hlm. 241).

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di tingkat operasional memiliki posisi sentral dalam membawa keberhasilan lembaga pendidikan. Kepala madrasah berperan memandu, menuntun, membimbing, memberi dan membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberi supervisi/pengawasan yang efisien dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

### **Fungsi dan Tugas Kepala Madrasah**

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan memiliki pekerjaan untuk membimbing pertumbuhan guru-guru secara kontinyu sehingga mengenal dan mampu melaksanakan dengan lebih baik segenap tugas pengajaran sehingga mereka akhirnya mampu membimbing murid-murid untuk dapat berpartisipasi dalam masyarakat. Kepala madrasah harus mampu menciptakan situasi belajar yang baik. Ini berarti bahwa ia harus mampu mengelola madrasah dengan baik, baik dalam pelayanan-pelayanan khusus di dalam madrasah, maupun fasilitas-fasilitas pendidikan sehingga guru-guru dan murid-murid memperoleh kepuasan menikmati kondisi-kondisi kerja; mengelola personalia pengajaran dan murid; membina kurikulum yang memenuhi kebutuhan anak; dan mengelola catatan-catatan pendidikan. Kesemuanya ini diharapkan agar dapat memajukan program pengajaran di sekolahnya (Danim 2012, hlm. 79).

Besar kecilnya peranan yang dilakukan seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa ia, dan apa yang dipimpinnya. Kekuasaan (*otoritas*) apa yang dimiliki dan wawasan/peringkat mana ia berperan sebagai pemimpin, baik itu pemimpin formal maupun non formal, tetapi kesemuannya berperan dalam membimbing, menuntun, mendorong dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan. Di lain pihak seorang pemimpin adalah merupakan sumber kepercayaan dari masyarakat yang dipimpinnya.

Fungsi utama kepala sekolah (madrasah) sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar dan mengajar yang baik sehingga para guru dan para siswa dapat mengajar dan belajar dalam situasi yang baik (Gaffar 2001, hlm. 154). Untuk melaksanakan fungsi tersebut, kepala madrasah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga guru-guru tambah semangat dalam menjalankan tugas-tugas pengajaran dan dalam membimbing pertumbuhan murid-murid.

Secara garis besar tugas dan fungsi kepala madrasah dapat dijelaskan sebagai berikut.

### **1. Kepala Madrasah Sebagai Pendidik (*educator*)**

Menurut Mohib Asrori sebagaimana yang dikutip oleh Ma'mur (2012, hlm. 22) sebagai pendidik kepala madrasah berperan dalam pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai pendidik. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki: (1) kemampuan mengajar/membimbing siswa; (2) kemampuan membimbing guru; (3) kemampuan mengembangkan guru; dan (4) kemampuan mengikuti perkembangan di bidang pendidikan.

Selanjutnya, menurut Danim (2012, hlm 79-80) sebagai pendidik, kepala sekolah berfungsi menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk berbuat serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Sebagai pendidik kepala sekolah harus mampu menginisiasi pengajaran tim, *moving class*, pengembangan sekolah bertaraf internasional, kelas unggulan, dan mengadakan program akselerasi bagi siswa yang cerdas di atas normal.

Sebagai pendidik juga, kepala sekolah perlu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai pendidik, khususnya dalam

peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan, serta prestasi belajar siswa. Tugas kepala madrasah dapat dideskripsikan sebagai berikut: *pertama*, menyertakan guru dalam pelatihan untuk menambah wawasannya; *kedua*, memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi; *ketiga*, menggerakkan tim evaluasi hasil belajar siswa agar giat bekerja; *keempat*, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang ditentukan; *kelima*, mengoptimalkan ruang kerja guru sebagai wahana tukar pengalaman antar sesama mereka demi perbaikan kinerja masing-masing (Danim 2012, hlm. 80).

Berdasarkan uraian di atas seorang kepala madrasah selain berfungsi sebagai pemimpin, juga mempunyai fungsi sebagai pendidik. Di mana kepala madrasah juga dituntut dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik, dapat membimbing guru, karyawan serta siswa agar tercapainya tujuan pendidikan yang baik.

## **2. Kepala Madrasah Sebagai Manajer**

Menurut Danim (2012, hlm. 80) dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan guru dan tenaga kependidikan melalui persaingan dalam kebersamaan, memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu mengoptimalkan dan mengakses sumber daya sekolah untuk mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Dalam kerangka pengelolaan sekolah, sebagai manajer kepala sekolah berpedoman pada

asas-asas tujuan, keunggulan, mufakat, kesatuan, persatuan, antusiasme, keakraban, dan asas integritas. Kepala sekolah juga perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, yang diwujudkan dengan penyusunan program, mengorganisasikan personalia, memberdayakan guru dan tenaga kependidikan, serta mendayagunakan sumber daya sekolah secara unggul. Untuk itu sebagai manajer kepala sekolah harus mampu mendelegasikan tugas, mengalokasikan pekerjaan, menetapkan standar kualitas, memonitor hasil, mengontrol biaya, dan lain-lain.

Selanjutnya menurut Mulyasa (2003, hlm. 16) sebagai manajer kepala madrasah dituntut untuk memiliki beberapa kemampuan yaitu: *pertama*, kemampuan menyusun program secara sistematis dan periodik, serta kemampuan melaksanakan program yang dibuatnya menurut skala prioritas; *kedua*, kemampuan menyusun organisasi personil dengan uraian tugas sesuai standar yang ada; dan *ketiga*, kemampuan menggerakkan stafnya dan segala sumber daya yang ada serta lebih lanjut memberikan acuan yang dinamis, dalam kegiatan rutin dan temporer.

Menurut Mohib Asrori sebagaimana yang dikutip oleh Ma'mur (2012, hlm. 23), sebagai manajer, kepala madrasah berperan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, kepala madrasah harus memiliki: (1) kemampuan menyusun program; (2) kemampuan menyusun organisasi madrasah; (3) kemampuan menggerakkan guru; dan (4) kemampuan mengoptimalkan sarana pendidikan.

Berdasarkan beberapa uraian di atas seorang kepala madrasah sebagai manajer berfungsi untuk mengelola sumber daya yang ada di madrasah dengan sebaik-baiknya agar tercapai tujuan yang diinginkan, baik dalam penyusunan program yang akan dilakukan serta tujuan yang ingin dicapai, serta mengarahkan

seluruh sumber daya yang ada untuk dapat ikut berpartisipasi dalam pencapaian tujuan madrasah tersebut.

### **3. Kepala Madrasah Sebagai Administrator**

Menurut Mohib Asrori sebagai mana yang dikutip oleh Ma'mur (2012, hlm. 23-24), sebagai administrator, kepala madrasah berperan dalam mengatur tata laksana sistem administrasi di madrasah, sehingga bisa lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini, kepala madrasah harus memiliki: (1) kemampuan mengelola administrasi proses belajar mengajar (PBM) atau bimbingan konseling (BK); (2) kemampuan mengelola administrasi kesiswaan; (3) kemampuan mengelola administrasi ketenagaan; (4) kemampuan mengelola administrasi keuangan; (5) kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana; dan (6) kemampuan mengelola administrasi persuratan.

Selanjutnya menurut Mulyasa (2003, hlm. 16) sebagai administrator kepala madrasah dituntut untuk memiliki beberapa kemampuan, di antaranya adalah: *pertama*, kemampuan mengelola semua perangkat kegiatan belajar mengajar (KBM) secara sempurna dengan bukti data administrasi yang akurat; dan *kedua*, kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana dan administrasi persuratan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kemudian menurut Danim (2012, hlm. 81) kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas administrasi sekolah, baik dilihat dari pendekatan fungsional maupun pendekatan substansial. Secara fungsional, kepala sekolah harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, menata staf, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan, mengevaluasi, dan melakukan tindak lanjut. Secara substansial kepala sekolah harus



mampu mengelola kurikulum, ketenagaan, kesiswaan, hubungan kemasyarakatan, layanan khusus, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Tugas-tugas administratif itu dilakukan secara logis dan sistematis, yang kesemuanya memeros pada kepentingan proses pendidikan dan pembelajaran demi peningkatan mutu lulusan, dengan indikator antara lain peningkatan nilai siswa dan akses mudah melanjutkan studi.

Berdasarkan pendapat di atas seorang kepala madrasah sebagai administrator berperan dalam mengatur tata laksana sistem administrasi di madrasah. Dengan kata lain semua administrasi di dalam madrasah diatur oleh kepala madrasah, baik dari merencanakan, mengorganisasikan, menata staf, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan, mengevaluasi, mengelola kurikulum, ketenagaan, kesiswaan, hubungan kemasyarakatan, layanan khusus, administrasi kearsipan sampai ke administrasi keuangan.

#### **4. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor**

Menurut Mohib Asrori sebagai mana yang dikutip oleh Ma'mur (2012, hlm. 25), sebagai supervisor, kepala madrasah berperan dalam upaya membantu mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki : (1) kemampuan menyusun program supervisi pendidikan; (2) kemampuan melaksanakan program supervisi; dan (3) memanfaatkan hasil supervisi.

Selanjutnya menurut Mulyasa (2003, hlm. 16) sebagai supervisor, kepala madrasah dituntut untuk memiliki beberapa kemampuan, diantaranya adalah: *pertama*, kemampuan menyusun program supervisi pendidikan lembaganya dan dapat melaksanakan dengan baik, yang juga melaksanakan supervisi kelas secara berkala baik supervisi akademis maupun supervisi klinis; *kedua*, kemampuan

memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru dan karyawan; *dan ketiga*, kemampuan memanfaatkan kinerja guru/karyawan untuk pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.

Kemudian menurut Danim (2012, hlm. 81) sebagai supervisor, kepala sekolah mensupervisi aneka tugas pokok dan fungsi yang dilakukan oleh guru dan seluruh staf. Dalam kerangka ini, kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ingin dimaksudkan agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan ini juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar guru dan tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih cermat melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran efektif.

Melalui uraian di atas sebagai supervisor kepala madrasah berperan untuk mengawasi dan mengendalikan semua yang menyangkut tentang proses pembelajaran. dalam hal ini juga kepala madrasah berupaya membantu mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya.

##### **5. Kepala Madrasah Sebagai *Leader***

Menurut Mohib Asrori sebagai mana yang dikutip oleh Ma'mur (2012, hlm. 26), sebagai *leader*, kepala madrasah berperan dalam mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam mencapai visi dan tujuan bersama. Dalam hal ini, kepala madrasah harus: (1) memiliki kepribadian yang kuat; (2) kemampuan memberikan

layanan bersih, transparan, dan profesional; serta (3) memahami kondisi warga sekolah.

Menurut Danim (2012, hlm. 82) kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan guru dan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Mereka harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Sebagai pemimpin, kepala harus memiliki sifat yang jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan. Pada sisi lain, sebagai pemimpin kepala madrasah harus mampu: 1) memperkuat tim sebagai kekuatan pembangun; 2) menggabungkan aspek-aspek positif individualitas; 3) berfokus pada detail pekerjaan; 4) menerima tanggungjawab; 5) membangun hubungan antarpribadi; 6) menjaga keterbukaan; 7) memelihara sifat progresif; 8) bangga dan menghargai prestasi kerja tim; 9) menantang perubahan, dan 10) tanpa berkompromi terhadap kualitas.

Selanjutnya menurut Mulyasa (2003, hlm. 16) sebagai *leader*, kepala madrasah dituntut untuk memiliki beberapa kearifan, yakni: 1) memiliki kepribadian yang kuat, sebagai seorang muslim yang taat beribadah, memelihara norma agama dengan baik, jujur, percaya diri, dapat berkomunikasi dengan baik, tidak egois, bertindak dengan obyektif; 2) memahami semua persoalannya yang memiliki kondisi yang berbeda, begitu juga kondisi siswanya berbeda dengan yang lain; 3) memiliki upaya untuk peningkatan kesejahteraan guru dan karyawannya; 4) mau mendengar kritik/usul/saran yang konstruktif dari semua pihak yang terkait dengan tugasnya baik dari staf, karyawan atau siswanya sendiri; 5) memiliki visi dan misi yang jelas dari lembaga yang dipimpinnya. Visi dan misi tersebut

disampaikan dalam pertemuan individual atau kelompok; 6) memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik, mudah dimengerti teratur, dan sistematis kepada semua pihak; 7) memiliki kemampuan mengambil keputusan bersama secara musyawarah; dan 8) memiliki kemampuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, membagi tugas secara merata dan dapat diterima oleh semua pihak.

Dari uraian di atas sebagai *leader*, kepala madrasah memiliki peran untuk mempengaruhi orang-orang untuk bekerjasama dalam mencapai visi dan tujuan madrasah. Sebagai *leader* kepala madrasah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan dan kemauan guru serta tenaga kependidikan lainnya demi tercapainya visi dan misi madrasah. Namun sebelumnya kepala madrasah harus merumuskan visi dan misi yang jelas dari lembaga yang dipimpinnya.

## **6. Kepala Madrasah Sebagai Inovator**

Menurut Danim (2012, hlm. 82-83) dalam rangka melakukan peranan dan fungsinya sebagai inovator kepala madrasah perlu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada guru dan tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Mereka dituntut mampu meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan akan tercermin dari caranya melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, interaktif, rasional, obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, dan feleksibel. Di samping itu, dia harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah.

Menurut Mulyasa (2003, hlm. 16) sebagai *inovator*, kepala madrasah dituntut untuk memiliki beberapa kemampuan, yakni: 1) memiliki gagasan baru

(proaktif) untuk inovasi kemajuan dan perkembangan madrasah, maupun memilih yang relevan untuk kebutuhan lembaganya; 2) memiliki kemampuan mengimplementasikan ide yang baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif ke arah kemajuan. Gagasan tersebut dapat berupa pengembangan kegiatan belajar mengajar (KBM), peningkatan perolehan nilai EBTA (evaluasi belajar tahap akhir) murni (NEM), penggalan dan operasional, peningkatan prestasi siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler dan sebagainya; 3) memiliki kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas, perpustakaan, halaman, interior, musholla atau masjid) untuk bertugas dengan baik. Dengan lingkungan kerja yang baik mendorong ke arah semangat kerjanya yang baik. Sekolah lebih kondusif untuk belajar bagi siswa dan kondusif bagi guru/karyawan.

Menurut Mohib Asrori sebagaimana yang dikutip oleh Ma'mur (2012, hlm. 27), sebagai *inovator* kepala madrasah adalah pribadi yang dinamis dan kreatif yang tidak terjebak dalam rutinitas. Dalam hal ini, kepala madrasah harus memiliki: (1) kemampuan melaksanakan reformasi (perubahan untuk lebih baik); dan (2) kemampuan melaksanakan kebijakan terkini di bidang pendidikan.

Dari uraian di atas sebagai inovator seorang kepala madrasah dituntut untuk selalu melakukan inovasi secara berkelanjutan yang diarahkan untuk memenuhi tuntutan mutu masa depan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Tindakan inovatif administrator madrasah dilakukan dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki atau dapat diperoleh dari lingkungan.

## **7. Kepala Madrasah Sebagai Motivator**

Menurut Danim (2012, hlm. 83) sebagai motivator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru dan staf untuk

melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Hal ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan sentra belajar.

Salah satu upaya memotivasi adalah dengan memberikan penghargaan kepada guru dan stafnya. Dengan penghargaan itu, guru dan staf dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi guru dan staf. Hal itu dilakukan secara terbuka, sehingga guru dan staf memiliki peluang untuk meraihnya. Karenanya, kepala sekolah harus berusaha memberikan penghargaan secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang ditimbulkannya.

Menurut Mohib Asrori sebagaimana yang dikutip oleh Ma'mur (2012, hlm. 28), sebagai motivator, kepala madrasah harus mampu memberi dorongan, sehingga seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional. Kepala madrasah harus mampu mengatur lingkungan kerja (fisik), mampu mengatur suasana kerja/belajar; dan mampu memberi keputusan kepada warga sekolah.

Dari beberapa penjelasan di atas sebagai motivator kepala madrasah berperan untuk selalu memberikan motivasi dan dorongan kepada guru dan staf untuk melakukan berbagai tugas dan fungsinya., sehingga seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional.

## **8. Kepala Madrasah Sebagai *Entrepreneur***

Menurut Danim (2012, hlm. 83) sebagai administrator, kepala sekolah harus menjadi wirausaha atau *entrepreneur* sejati. Istilah wirausaha di sini merujuk kepada usaha dan sikap mental, tidak selalu dalam tafsir komersil. Wirausaha

esensinya adalah usaha untuk menciptakan nilai lewat pengakuan terhadap peluang bisnis, manajemen pengambilan resiko sesuai dengan peluang yang ada, dan melalui keterampilan komunikasi dan manajemen untuk memobilisasi manusia, keuangan dan sumber daya yang diperlukan untuk membawa sebuah proyek sampai berhasil.

Untuk menjadi seorang wirausaha, administrator sekolah harus percaya diri atau memiliki kepercayaan (keteguhan), ketidaktergantungan, kepribadian mantap dan optimisme; berorientasikan tugas dan hasil atau kebutuhan atau haus akan prestasi, berorientasi laba atau hasil, tekun dan tabah, tekad, kerja keras, motivasi, energik, dan penuh inisiatif; pengambil resiko atau mampu mengambil dan mengelola resiko dan suka pada tantangan; kepemimpinan atau kemampuan memimpin dan dapat bergaul dengan orang lain; keorisinilan atau menanggapi saran dan kritik, inovatif atau pembaru, kreatif, fleksibel, banyak sumber, dan serba bisa; dan berorientasi ke masa depan atau mengetahui banyak, pandangan ke depan, dan perseptif. Kemampuan kewirausahaan ini sangat dipentingkan dalam rangka mencari terobosan baru pengembangan sekolah (Danim 2012, hlm. 83).

Menurut Mohib Asrori sebagai mana yang dikutip oleh Ma'mur (2012, hlm. 28-29), sebagai *entrepreneur*, kepala madrasah berperan untuk melihat adanya peluang dan memanfaatkan peluang untuk kepentingan sekolah. Dalam hal ini, kepala madrasah harus memiliki: (1) kemampuan menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah; dan (2) kemampuan bekerja keras untuk mencapai hasil yang efektif (kepala madrasah dituntut untuk selalu bekerja keras dalam segala hal untuk mengembangkan madrasah sehingga dapat mencapai hasil yang efektif); serta (3) kemampuan memotivasi yang kuat untuk mencapai sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, seorang kepala madrasah harus selalu

memberikan motivasi kepada seluruh anggota madrasah (Ma'mur 2012, hlm. 33-36).

Berdasarkan penjelasan di atas seorang kepala madrasah berfungsi sebagai *entrepreneur* dituntut selalu berusaha untuk melihat adanya peluang dan memanfaatkan peluang tersebut untuk selalu memenuhi kepentingan madrasah. Kemampuan kewirausahaan ini sangat dipentingkan dalam rangka mencari terobosan baru demi pengembangan madrasah.

Tugas dan peran kepala madrasah yang kompleks tidak lain bertujuan agar sekolah yang dipimpinnya mengalami peningkatan terus-menerus, sehingga bisa memuaskan konsumen dan memberikan kebanggaan kepada masyarakat, bangsa, dan negara. Tugas dan peran itu harus dilakukan kepala madrasah, sehingga cita-cita mencerdaskan kehidupan bangsa bisa terwujud dengan baik, meski tantangan selalu datang tanpa henti.

### **Standar, Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah/ Madrasah**

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 merinci standar kompetensi dan kualifikasi kepala madrasah sebagai berikut:

1. Kualifikasi Umum :
  - a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
  - b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
  - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan



- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

## 2. Kualifikasi Khusus

Syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh Kepala Madrasah:

- a. berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana akan menjadi kepala sekolah;
- b. mempunyai sertifikat pendidikan sebagai guru sesuai jenjangnya;
- c. mempunyai sertifikat kepala sekolah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah (Permendiknas, 2007, hal 35).

Menurut McAshan yang dikutip oleh Sanjaya (2008, hlm. 6) kompetensi adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atau kapabilitas yang dimiliki oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga mewarnai perilaku kognitif, afektif dan psikomotoriknya.

Selanjutnya menurut Spencer dan Signe yang dikutip oleh Hamzah B. Uno (2007, hlm. 78) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang menonjol bagi seseorang dan mengindikasikan cara-cara berperilaku atau berpikir, dalam segala situasi dan berlangsung terus dalam periode waktu yang lama. Sedangkan Berdasarkan pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kompetensi adalah merujuk pada kinerja seseorang dalam suatu pekerjaan yang bisa dilihat dari pikiran, sikap dan perilakunya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang, dalam hal ini adalah kepala madrasah.

Standar kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut: (1) kompetensi kepribadian; (2) kompetensi manajerial; (3) kompetensi kewirausahaan; (4) kompetensi supervisi; dan (5) kompetensi sosial.

## Dimensi-Dimensi Kompetensi Kepala Madrasah (Sekolah)

### 1. Dimensi Kompetensi Kepribadian

Menurut Ma'mur (2012, hlm. 86-87) kepala madrasah hendaknya memiliki kompetensi kepribadian. Artinya, kepala madrasah hendaknya memiliki integritas moral yang tinggi, sehingga dipercaya oleh atasan dan bawahan, tidak mempunyai cacat moral, seperti korupsi, main judi, main perempuan, mencuri, membunuh, dan minum-minuman keras, terjerat kasus narkoba, dan lain-lain. Kompetensi kepribadian ini juga bermanfaat untuk mencapai keseimbangan emosi ketika menghadapi masalah apapun, di samping agar mempunyai kewibawaan tinggi dalam memimpin bawahan. Secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Kompetensi Kepribadian**

No	Dimensi Kompetensi Kepribadian
1	Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, menjadi teladan akhlak
2	Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
3	Memiliki keinginan kuat dalam pengembangan diri sebagai kepesek
4	Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
5	Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan di sekolah
6	Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan

*Sumber : Permendiknas No. 13 Tahun 2007 (diolah kembali)*

### 2. Dimensi Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial menjadi keniscayaan supaya kepala madrasah mampu merancang, mengorganisasi, mengevaluasi, dan memperbaiki proses pengelolaan madrasah dengan baik dan profesional. Kompetensi manajerial ini diperlukan untuk menajamkan visi, misi, tujuan, dan strategi bagi kepala madrasah, sehingga mudah memobilisasi potensi yang ada guna mencapai tujuan sekolah. Secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Kompetensi Manajerial**

No	Dimensi Kompetensi Manajerial
1	Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan
2	Mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan
3	Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal
4	Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
5	Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran
6	Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal
7	Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
8	Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/ madrasah
9	Mengelola peserta didik dalam rangka PSB, penempatan dan pengembangan kapasitas siswa
10	Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan diknas
11	mengelola keuangan sekolah sesuai prinsip akuntansi, transparan dan efisien
12	Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah
13	Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan siswa
14	Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
15	Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen
16	Melakukan monev dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindakan lanjutnya

*Sumber : Permendiknas No. 13 Tahun 2007 (diolah kembali)*

Melihat standar kompetensi menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional di atas khususnya pada kompetensi manajerial, menurut Akhmad Sudrajat (2009, hlm. 45) jika dikembangkan kembali seorang kepala madrasah dituntut menguasai hal-hal sebagai berikut :

- a. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, dalam hal ini seorang kepala madrasah dituntut mempunyai keahlian diantaranya adalah: (1) menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional; (2) mampu menyusun rencana strategis (renstra); (3) mampu menyusun rencana operasional (Renop); (4) mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah; (5) mampu menyusun rencana anggaran belaja sekolah (RAPBS); (6) mampu menyusun perencanaan program kegiatan; dan (7) mampu menyusun proposal kegiatan.
- b. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan;

- c. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal;
- d. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

Berdasarkan uraian di atas seorang kepala madrasah dituntut untuk memiliki kompetensi manajerial sehingga dapat merencanakan, mengembangkan, mengorganisasikan, mengevaluasi serta mengembangkan madrasah agar dapat menjadi lebih baik lagi.

### 3. Dimensi Kompetensi Kewirausahaan

Seorang kepala madrasah harus selalu dapat memanfaatkan peluang yang ada untuk memenuhi kepentingan madrasah. Sehingga kepala madrasah harus menguasai kompetensi kewirausahaan, hal ini sangat penting untuk pengembangan madrasah ke arah yang lebih baik. Secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Kompetensi Kewirausahaan**

No	Dimensi Kompetensi Kewirausahaan
1	Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/ madrasah
2	Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif
3	Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya
4	Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala
5	Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa sekolah sebagai sumber belajar siswa

*Sumber : Permendiknas No. 13 Tahun 2007 (diolah kembali)*

### 4. Dimensi Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi dibutuhkan untuk memastikan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan perencanaan, khususnya supervisi pembelajaran yang menjadi inti kegiatan madrasah sebagai lembaga pendidikan. Kompetensi supervisi dimaksudkan agar kemampuan guru dalam mengajar sesuai dengan kurikulum terbaru yang diatur

undang-undang.dalam supervisi ini, guru senantiasa didorong agar mampu mengembangkan kualitasnya, beradaptasi dengan kurikulum baru, menyesuaikan diri dengan metodologi kontemporer (seperti PAIKEM, yakni pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan), serta selalu melakukan inovasi (Ma'mur 2012, hlm. 94). Secara ringkas dapat di lihat pada Tabel 5.

**Tabel 5**  
**Kompetensi Supervisi**

No	Dimensi Kompetensi Supervisi
1	Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
2	Melaksanakan supervisi akademik dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
3	Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru

*Sumber : Permendiknas No. 13 Tahun 2007 (diolah kembali)*

## 5. Dimensi Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial mengingatkan kepala madrasah atas fungsi sosial dirinya secara individual dan madrasah secara kelembagaan kepada masyarakat sekitar, khususnya kalangan bawah yang lebih membutuhkan secara ekonomi. Bakti sosial atau pemberian santunan kepada para yatim piatu, tunanetra, orang lumpuh, dan sejenisnya adalah manifestasi dari kegiatan sosial yang sangat dianjurkan. Sekolah tidak boleh tersisih dari lingkungan sosial, karena bisa menciptakan miskomunikasi dan misinformasi yang kontraproduktif bagi kemajuan madrasah. Menjaga relasi dan mengembangkan komunikasi sangat penting dalam kompetensi sosial ini (Ma'mur 2012, hlm. 94-95). Secara ringkasnya dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6**  
**Kompetensi Sosial**

No	Dimensi Kompetensi Sosial
1	Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/ madrasah
2	Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
3	Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

*Sumber : Permendiknas No. 13 Tahun 2007 (diolah kembali)*

## PENGERTIAN BUDAYA RELIGIUS

Istilah budaya mula-mula datang dari disiplin ilmu antropologi sosial. Apa yang tercakup dalam definisi budaya sangatlah luas. Istilah budaya dapat diartikan sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan kondisi suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama (Kotter dan Heskett 1992, hlm. 4).

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, budaya (cultural) diartikan: pikiran, adat istiadat, sesuatu yang berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar diubah. (Departemen pendidikan dan kebudayaan, 1991, hlm. 149). Dalam pemakaian sehari-hari, orang biasanya mensinonimkan pengertian budaya dengan tradisi. Dalam hal ini, tradisi diartikan sebagai ide-ide umum, sikap dan kebiasaan dari masyarakat yang nampak dari perilaku sehari-hari yang menjadi kebiasaan di lingkungan kelompok dalam masyarakat tersebut. (Indrafchrudi 1994, hlm 18).

Menurut Tylor mengartikan budaya sebagai *“that complex whole which includes knowledge, beliefs, art, morals, laws, customs and my other capabilities and habits negnired by men as a member of society”*. Budaya merupakan suatu kesatuan yang unik dan bukan jumlah dari bagian-bagian suatu kemampuan kreasi manusia yang immaterial, berbentuk kemampuan psikologis seperti ilmu pengetahuan, teknologi, kepercayaan, keyakinan, seni dan sebagainya. (Budiningsi, 2004, hlm. 18).

Budaya menurut Koentjaraningrat yang dikutip oleh Muhaimin, (2003, hlm. 36) adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan proses belajar. Budaya itu dapat berwujud bahasa, sistem pengetahuan, organisasi sosial, sistem peralatan hidup dan teknologi, sistem mata pencaharian hidup, sistem religi, dan kesenian.

Selanjutnya, menurut Edgar yang dikutip oleh Saefullah (2012, hlm. 87) budaya adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh

kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, budaya diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Menurut Eldiger dan Crombie sebagaimana dikutip oleh Bahri (2010, hlm. 24) budaya adalah konfigurasi unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan cara bertindak sehingga mencirikan cara-cara di mana kelompok-kelompok dan individu-individu bergabung untuk merespon makna yang terdapat dalam percakapan transaksional.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat diperoleh pengertian mengenai budaya, yaitu sesuatu yang akan mempengaruhi tingkat pengetahuan, meliputi sistem ide yang terdapat dalam pikiran manusia dalam kehidupan sehari-hari yang bersifat abstrak. Adapun perwujudan budaya berupa benda-benda yang diciptakan oleh manusia sebagai makhluk yang berbudaya, berupa perilaku dan benda-benda yang bersifat nyata, misalnya pola perilaku, bahasa, peralatan hidup, organisasi sosial, religi, seni dan lainnya, yang kesemuanya ditujukan untuk membantu manusia melangsungkan kehidupan bermasyarakat.

Ada beberapa istilah lain dari agama, antara lain *religi*, *religion* (Inggris), *religie* (Belanda), *religio/relegare* (Latin) dan *dien* (Arab). Kata *religion* (bahasa Inggris) dan *religie* (bahasa Belanda) adalah berasal dari induk dari kedua bahasa tersebut, yaitu bahasa Latin “*religio*” dari akar kata “*relegare*” yang berarti mengikat (Kahmad 2002, hlm. 29). Menurut Cicero yang dikutip oleh Ismail (1997, hlm. 28) *relegare* berarti melakukan sesuatu perbuatan dengan penuh penderitaan, yakni jenis laku peribadatan yang dikerjakan berulang-ulang dan tetap. Menurut Kahmat (2002, hlm. 13) dalam bahasa Arab, agama dikenal dengan kata *al-din* dan *al-milah*. Kata *al-din* sendiri mengandung berbagai arti. Ia bisa berarti *al-mulk* (kerajaan), *al-khidmat* (pelayanan),

*al-izz* (kejayaan), *al-dzull* (kehinaan), *al-ikrah* (pemaksaan), *al-ihsan* (kebijakan), *al-adat* (kebiasaan), *al-ibadat* (pengabdian), *al-qahr wa al-sulthan* (kekuasaan dan pemerintahan), *al-tadzallul wa al-khudu* (tunduk dan patuh), *al-tha'at* (taat), *al-islam al-taukid* (penyerahan dan mengesakan Tuhan).

Dari istilah agama inilah muncul apa yang dinamakan religiusitas. *Religiusitas* berasal dari kata *relious* yang berkenaan dengan religi atau sifat religi yang melekat pada diri seseorang. Menurut Echols dan Hasan (2000, hlm. 479) *religius* berarti sesuatu yang berkenaan dengan religi atau sifat religi yang melekat pada diri seseorang.

Keberagamaan atau *religiusitas* seseorang diwujudkan dalam berbagai sisi kehidupannya. Aktifitas beragama bukan hanya terjadi ketika seseorang melakukan perilaku ritual (beribadah), tetapi juga ketika melakukan aktifitas lain yang didorong oleh kekuatan supranatural. Bukan hanya berkaitan dengan aktifitas yang tampak dan dapat dilihat oleh mata, tetapi juga aktifitas yang tidak tampak dan terjadi dalam hati seseorang (Ancok 1995, hlm. 76). Karena itu keberagamaan seseorang akan meliputi berbagai macam sisi atau dimensi.

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil sebuah simpulan bahwa budaya religius adalah sifat atau tingkahlaku yang baik yang berhubungan dengan agama yang dibiasakan dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari sehingga menjadi suatu tradisi atau budaya dalam lingkungan madrasah. Dengan demikian, budaya religius di madrasah adalah terwujudnya nilai-nilai ajaran agama sebagai tradisi dalam berperilaku dan budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh warga sekolah. Dengan menjadikan agama sebagai tradisi dalam sekolah maka secara sadar maupun tidak ketika warga sekolah mengikuti tradisi yang telah tertanam tersebut sebenarnya warga sekolah sudah melakukan ajaran agama.

*Religious culture* atau budaya beragama dalam penelitian ini memiliki makna yang sama dengan “suasana religius atau suasana keagamaan”. Budaya religius di sekolah merupakan cara berfikir dan cara bertindak warga sekolah yang didasarkan atas



nilai-nilai religius (keberagamaan). Budaya beragama di sekolah merupakan sekumpulan nilai-nilai agama yang diterapkan di sekolah, yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan, keseharian dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh seluruh warga sekolah, merupakan perilaku-perilaku atau pembiasaan-pembiasaan yang diterapkan dalam lingkungan sekolah sebagai salah satu usaha untuk menanamkan akhlak mulia pada diri anak.

### **Nilai Agama Dalam Pelaksanaan Manajemen Pendidikan**

Dalam proses manajemen pendidikan, berbagai pihak yang terlibat di dalamnya di atur oleh aturan-aturan baik formal atau informal. Peraturan formal digunakan untuk mengelola atas kerja komponen-komponen yang ada, agar mereka dapat bekerja dengan lancar, efektif dan efisien. Sedangkan aturan informal menyangkut nilai-nilai agama atau kultur luhur yang mereka yakini dan pegangi yang selalu diterapkan dalam kehidupan sehingga menjadi bagian kehidupan mereka, yang secara sengaja atau tidak banyak mempengaruhi tingkah laku mereka dalam melaksanakan tugasnya di sekolah.

Untuk itu diperlukan suatu kiat atau strategi bagaimana mengatur berbagai sumber daya khususnya sumber daya manusia (*human resources*), dengan mengfungsionalisasikan berbagai potensi sumber daya, juga nilai-nilai yang ada agar dapat menjalankan fungsinya secara optimal dan bekerjasama di dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

Salah satu upaya untuk memotivasi dan mengefektifkan sumber daya manusia dalam pengelolaan pendidikan dapat dilakukan melalui upaya untuk menginternalisasikan nilai-nilai agama pada suasana kerja dan suasana pergaulan sehari-hari, sebab pada lembaga pendidikan Islam, semisal madrasah keyakinan dasar dan nilai keagamaan seringkali menjadi penentu keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan terutama dalam rangka menjalankan misi dan meraih visi masa depannya.

Hal ini dikarenakan pendapat yang diyakini setiap umat Islam bahwa dengan bekerja yang baik (berdasarkan nilai-nilai agama yang Islami) manusia tidak hanya memperoleh hasil maksimal dari apa yang dilakukannya saja tetapi bisa juga mendapatkan pahala dari sisi Allah, karena berbuat baik hukumnya wajib dan dinilai sebagai ibadah yang diganjar dengan pahala.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Soelaeman bahwa, salah satu yang mendorong seseorang bekerja dalam masyarakat religius adalah nilai yang melandasi hidupnya, khususnya nilai religi yang merupakan sumber pertama dan utama bagi para penganutnya. Dari segi religi mereka menyebarkan nilai-nilai untuk di aktualisasikan dalam kehidupan sehari-hari, bahkan di Indonesia nilai agama mempunyai arti/ posisi dan peranan/ fungsi yang sangat penting dalam mewujudkan manusia seutuhnya, yaitu :

1. Sebagai faktor motivatif, agama memberikan dorongan batin/ motif, akhlak dan moral manusia yang mendasari dan melandasi cita-cita dan perbuatan manusia dalam seluruh aspek kehidupan.
2. Agama bekerja sebagai faktor kreatif dan inovatif, memberikan dorongan semangat untuk bekerja kreatif dan produktif dengan penuh dedikasi untuk membangun kehidupan dunia yang lebih baik dan kehidupan akhirat yang lebih baik pula.
3. Agama merupakan faktor integratif, bahwa agama mengintegrasikan dan menyasikan sebagai insan yang taqwa terhadap Tuhan yang Maha Esa serta integrasi dan keserasian antara manusia sebagai makhluk sosial dalam hubungannya dengan sesama dan lingkungannya. Dengan kata lain, integrasi dan keserasian antara mengejar kebaikan dunia dan akhirat.

Perincian di atas mengisyaratkan bagi seorang pendidik khususnya guru diperlukan kecermatan, ketekunan, kerajinan, keikhlasan bekerja dan menyadarkan diri kepada Allah, baik sebelum memulai pekerjaan maupun mengakhiri pekerjaannya. Sekaligus mengisyaratkan bahwa internalisasi nilai agama dalam manajemen

mempunyai maksud yang sama dengan membina para pelaku manajemen kearah terbentuknya pribadi muslim yang luhur. Kepribadian muslim yang luhur merupakan tujuan akhir dari pendidikan Islam, termasuk pendidikan yang dilaksanakan di madrasah.

Dalam pembentukan kepribadian muslim ada tiga aspek yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Aspek-aspek jasmani, meliputi tingkah laku yang nampak misalnya cara berbicara, cara bersikap dan berpendapat, cara berbuat dan sebagainya.
2. Aspek-aspek kejiwaan, meliputi tingkah laku yang tidak tampak, misalnya : daya cipta, rasa dan karsa, cara berfikir, motifasi, minat, dan sebagainya.
3. Aspek-aspek rohani, meliputi aspek-aspek kejiwaan yang lebih abstrak, misalnya filsafat hidup dan kepercayaan.

Mengingat demikian urgensinya penginternalisasian nilai agama dalam aktifitas kerja, maka internalisasi nilai agama menjadi kebutuhan mendasar yang harus segera dipenuhi bagi lembaga-lembaga pendidikan Islam khususnya madrasah dalam mengembangkan kelembagaannya termasuk menata keteraturan manajemen kinerjanya. Dalam kurikulum 1994 mengamanahkan bahwa upaya yang dapat dilakukan untuk menginternalisasikan nilai agama dalam manajemen pendidikan di antaranya dilaksanakan melalui penciptaan iklim dan suasana lingkungan sekolah yang sekaligus.

Kemampuan kepala madrasah sebagai manajer untuk memahami secara jeli potensi yang ada di sekolah, memanfaatkan dengan tepat dan membinanya dengan sebaik mungkin akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan penciptaan suasana keagamaan di lingkungan madrasah. Pemahaman yang benar terhadap seluruh potensi sekolah yang telah diperoleh dandimiliki oleh kepala madrasah sebagai manajer, dapat dijadikan dasar pijakan kepala madrasah dalam memberikan peran kepada masing-masing dari keseluruhan warganya hingga semuanya ikut berperan aktif dalam

menciptakan suasana keagamaan di lingkungan sekolah sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

## **KINERJA**

Secara etimologi, istilah kinerja berasal dari bahasa Inggris yakni "*performance*" yang sering diartikan sebagai "prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/penampilan kerja". Sedangkan pengertian kinerja secara istilah adalah suatu perbuatan, suatu prestasi atau suatu pameran umum keterampilan (Whitmore 1997, hlm. 104). Definisi ini menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah perbuatan dan prestasi serta keterampilan yang ditunjukkan oleh seseorang di dalam melakukan perbuatan atau pekerjaan. Soeprihanto (1998, hlm. 7), menguraikan bahwa kinerja seorang tenaga kerja adalah prestasi keterampilan atau hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja seseorang terkait dengan tingkat keberhasilannya dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Uraian di atas lebih menekankan terhadap hasil kerja seseorang. Hasil yang diperoleh diukur dengan melihat standar atau aturan yang telah ditetapkan di suatu organisasi. Adapun kriteria yang dipakai sangat tergantung pada faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan, misalnya kriteria kinerja untuk tenaga kerja di sebuah perusahaan tentu berbeda dengan kinerja tenaga pengajar di suatu lembaga pendidikan meskipun kedua-duanya adalah bagian penggerak dalam sebuah organisasi.

Sedangkan istilah "kinerja atau prestasi kerja" ialah kesungguhan usaha yang dilakukan seseorang, yang berdampak pada hasil yang diperoleh (Ma'mur 2012, hlm. 130). Menurut Khaerul Umam (2010, hlm. 13), kinerja merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya.

Selanjutnya, menurut Bahri (2010, hlm. 8) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu yang lazim digunakan untuk memantau produktivitas kerja sumber daya manusia, baik yang berorientasi pada produksi barang, jasa, maupun pelayanan. Seseorang yang tingkat kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, sebaliknya seorang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau kinerjanya rendah. Jadi dengan kata lain kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin pendidikan ditingkat operasional memiliki posisi sentral dalam membawa keberhasilan lembaga pendidikan. Kepala madrasah berperan memandu, menuntun, membimbing, memberi dan membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberi supervisi/ pengawasan yang efisien dengan ketentuan waktu dan perencanaan (Mulyasa 2012, hlm. 30).

Kinerja kepala madrasah akan menjadi optimal bilamana diintegrasikan dengan komponen persekolahan, apakah itu kepala sekolah, guru, karyawan maupun anak didik. Kinerja kepala madrasah akan bermakna bila dibarengi dengan niat yang bersih dan ikhlas, serta selalu menyadari akan kekurangan yang ada pada dirinya, dan berupaya untuk dapat menutupi kekurangan tersebut sebagai upaya untuk meningkatkan kearah yang lebih baik. Kinerja yang dilakukan hari ini akan lebih baik dari kinerja hari kemarin, dan tentunya kinerja masa depan lebih baik dari kinerja hari ini (Mulyasa 2012, hlm. 32).

Dalam mengelola madrasah, kepala madrasah memiliki peran yang sangat besar. Kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan menuju sekolah dan pendidikan secara luas. Sebagai pengelola institusi satuan pendidikan, kepala madrasah dituntut untuk selalu meningkatkan efektifitas kinerjanya (Darma 2005, hlm. 20).

Agar iklim kerja kondusif dan tercipta harmonis kerja suatu madrasah sangat perlu dibangun keterbukaan, obyektifitas evaluasi, dan tentunya upaya mewujudkan kesejahteraan anggota perlu diagendakan. Berilah *reward* yang pas untuk guru, karyawan yang benar-benar mereka pantas untuk menerima hadiah tersebut. Dengan pendekatan manusiawi, saling asah-asih dan asuh sangat diyakini kepemimpinan kepala madrasah satuan pendidikan akan efektif dan hal ini sangat menunjang pencapaian tujuan sekolah yang telah digariskan/diharapkan.

Dari uraian di atas tersebut kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan bertugas untuk mampu :

- a Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.
- b Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf, dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dna memberikan inspirasi sekolah mencapai tujuan (Wahjosumijo 2002, hlm. 104).

### **Proses/ Siklus Manajemen Kinerja**

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, guru/ pendidik bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja, pimpinan dan masyarakat.

Sedikitnya terdapat tiga syarat utama yang harus diperhatikan dalam pembangunan pendidikan agar dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), yakni : 1) sarana gedung, 2) buku yang berkualitas, dan 3) guru dan tenaga pendidikan yang profesional (Mulyasa 2007, hlm. 3). Adapun komponen-komponen sistem manajemen kinerja menurut George R. Terry yang dikutip oleh Prastowo (2012, hlm. 33-36) adalah :

### **1. Perencanaan Kinerja**

*Planning* berasal dari kata *plan* artinya rencana, rancangan, maksud dan niat. *Planning* berarti perencanaan. Perencanaan adalah proses kegiatan, sedangkan rencana merupakan hasil perencanaan. Perencanaan adalah kegiatan yang berkaitan dengan usaha merumuskan program yang di dalamnya memuat segala sesuatu yang akan dilaksanakan, penentuan tujuan, kebijaksanaan, arah yang akan ditempuh, prosedur dan metode yang akan diikuti dalam usaha pencapaian tujuan (Saefullah 2012, hlm. 211).

Menurut Usman (2008, hlm. 61) Perencanaan (*planning*) adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki, serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya. Perencanaan ini dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.

Selanjutnya menurut Fakry Gaffar yang dikutip oleh Afifuddin (2005, hlm. 7) mengartikan perencanaan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Keputusan-keputusan itu disusun secara sistematis, rasional, dan dapat dibenarkan secara ilmiah karena menerapkan berbagai pengetahuan yang diperlukan.

Perencanaan (*planning*) adalah menentukan dan merumuskan segala apa yang dituntut oleh situasi dan kondisi pada unit organisasi yang dipimpin. Al-Qur'an

selalu memberikan petunjuk kepada perbuatan-perbuatan yang baik untuk menciptakan kedamaian dan kebahagiaan bagi aspek kehidupan manusia yang beraneka ragam. Dalam bentuk suatu kelompok atau organisasi, yang hendak dicapai adalah keberhasilan, tentu di dalamnya terdapat apa yang disebut dengan perencanaan/ *planning* (Yayat 2001, hlm. 85).

Selanjutnya menurut Saefullah (2012, hlm. 8) perencanaan adalah menyusun seluruh rancangan kerja, waktu pelaksanaan, kiat-kiat, dan strategi pengembangan model-model kinerja lembaga pendidikan, serta menjabarkan kelebihan dan kekurangan sumber daya yang dimiliki, dan pemecahan masalah yang dipandang sangat memungkinkan. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk mencapainya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah penentuan dan perumusan segala apa yang dituntut oleh situasi dan kondisi pada unit organisasi yang dipimpin guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya.

Dalam setiap perencanaan, selalu terdapat tiga kegiatan, yang meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Ketiga kegiatan itu adalah perumusan tujuan yang ingin dicapai; pemilihan program untuk mencapai tujuan itu; serta identifikasi dan pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas (Fattah 2004, hlm. 49).

Adapun perencanaan yang baik, menurut Fattah yang dikutip oleh Prastowo (2012, hlm. 33) hendaknya memperhatikan sifat-sifat kondisi yang akan datang, di mana keputusan dan tindakan efektif dilaksanakan. Itulah sebabnya, berdasarkan kurun waktunya, dikenal perencanaan tahunan atau rencana jangka pendek (kurang dari lima tahun), rencana jangka menengah/ sedang (5-10 tahun), dan rencana jangka panjang (di atas 10 tahun).



Perencanaan kinerja merupakan titik awal yang bisa digunakan oleh guru dan manajer untuk memulai proses manajemen kinerja. Manajer (kepala madrasah) dan guru bekerja sama untuk mengidentifikasi apa yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan, seberapa baik dan perlunya hal itu dilaksanakan. Mengapa pekerjaan itu harus dilakukan dan hal-hal spesifik lainnya (Payaman J. Simndjuntak 2005, hlm. 18).

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam pengelolaan SDM pada satu organisasi melalui pengadaan SDM yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Adapun hal-hal penting lain yang berhubungan dengan perencanaan kinerja, yakni (Darma 2005, hlm. 64):

- a. Mengidentifikasi bantuan yang akan disediakan manajer (KS).
- b. Mengidentifikasi kendala-kendala yang menghambat pencapaian, serta cara-cara mengatasinya.
- c. Mengembangkan pemahaman bersama tentang arti penting relatif dari tugas-tugas kerja (prioritas) dan tingkat kewenangan.

Kepala madrasah harus mempelajari secara seksama baik kebijakan pemerintah maupun prioritas madrasah sendiri. Agar tidak terjadi tumpang tindih dalam bekerja kepala madrasah hendaknya memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar madrasah, memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran, memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menganalisis situasi sekarang dan mampu memprediksi masa depan, memiliki kemampuan mengidentifikasi masalah dan keutuhan yang berkaitan dengan efektifitas pendidikan di sekolah, serta mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan serta mengkonseptualisasikan arah baru untuk perubahan.

Stimulasi ini disebutkan dalam kitab suci Al-Qur'an surat al-Hasyr ayat 18 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (الحشر, 50 : 18)

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan” (Q.S. Al-Hasyr, 50 : 18). (Al-Qur'an dan Terjemahan 2005, hlm. )

Berdasarkan keterangan di atas dijelaskan bahwa stimulan yang terdapat dalam al-Qur'an khususnya mengenai persoalan perbuatan baik dan memperhatikan apa yang akan diperbuat untuk hari esok, merupakan perbuatan baik dan rapi, tentunya direncanakan dan dirumuskan sesuai dengan kebutuhan yang akan dicapai perorangan, kelompok ataupun organisasi. Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik, semua tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Secara umum, pengorganisasian menurut Yayat (2006, hlm. 110) diartikan sebagai proses penyesuaian struktur organisasi dengan tujuan, sumber daya dan lingkungannya. Sedangkan, makna struktur organisasi adalah susunan dan hubungan antar komponen-komponen, bagian, dan posisi dalam suatu perusahaan (institusi).

Menurut Saefullah (2012, hlm. 8) sistem pengorganisasian yang dilakukan-kegiatan yang lebih kecil, dan menyederhanakan rencana pekerjaan yang memakan waktu lama menjadi rencana kerja yang membutuhkan waktu sebentar, yang lebih efektif dan efisien. Kegunaan pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk

melaksanakan tugas-tugas yang proposional melalui konsep pembagian kerja yang profesional.

Menurut Marno (2007, hlm. 26) pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokan dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (staff) pada kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi lingkungan (keperluan kerja) dan penunjukan hubungan wewenang yang didelegasikan terhadap setiap orang yang berhubungan dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

Selanjutnya menurut Ernest Dale yang dikutip oleh Fattah (2004, hlm. 72-73), mengungkapkan bahwa dalam pengorganisasian, terdapat suatu proses yang terdiri atas beberapa tahap yang harus dilalui. Tahap pertama, yang harus dilakukan dalam merinci pekerjaan (perincian pekerjaan) adalah menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tahap kedua, membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau perkelompok (pembagian kerja). Namun, perlu diperhatikan bahwa orang-orang yang akan disertai tugas harus didasarkan pada kualifikasi, tidak dibebani terlalu berat, dan tidak terlalu ringan. Tahap ketiga, menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional, dan efisien. Tahap keempat, menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis. Tahap kelima, melakukan *monitoring* dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas. Karena pengorganisasian merupakan suatu proses yang berkelanjutan, diperlukan penilaian ulang terhadap keempat langkah sebelumnya secara terprogram/berkala. Hal ini dilakukan demi menjamin konsistensi, efektivitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan.

Sementara itu menurut Yayat (2006, hlm. 111-116) terdapat prinsip-prinsip yang bisa dijadikan pedoman dalam organisasi agar dapat berjalan sesuai dengan

rencana yang digariskan. Di antaranya adalah perumusan tujuan organisasi dengan jelas, pembagian pekerjaan, kontinuitas dan fleksibilitas, delegasi wewenang dan tanggung jawab harus jelas dan seimbang, *unity of direction* (kesatuan arah), *unity of command* (kesatuan komando), *span of control* (rentangan kekuasaan), dan tingkat-tingkat pekerjaan atau *employment hierarchies*.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah sebagai fungsi administrasi yang dapat disimpulkan sebagai kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama. Pengorganisasian yang baik memungkinkan semua bagian dapat bekerja dalam keselarasan akan menjadi bagian dari keseluruhan yang tak terpisahkan. Unsur pemersatu yang pertama adalah tujuan yang hendak dicapai, kedua yang mempersatukan kewenangan, yaitu hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu atas dasar kedudukan yang ditempati seseorang, ketiga adalah pengetahuan yang dapat dianggap sebagai pemersatu karena ia adalah dasar bagi pengertian dan kesesuaian paham di antara para anggota organisasi dan menjadi pedoman bagi sikap dan perbuatan mereka.

### **3. Pelaksanaan/Penggerakan (*Actuating*)**

Terry yang dikutip oleh Marno (2007, hlm. 33-34) mendefinisikan *actuating* sebagai usaha menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran lembaga pendidikan yang bersangkutan dan sasaran anggota lembaga tersebut karena para anggota itu ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Menurut Prastowo (2012, hlm. 36) *actuating* adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan sesuai perencanaan untuk mencapai sasaran tertentu secara efektif dan efisien.

Selanjutnya menurut Saefullah (2012, hlm. 9) *actuating* adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha mencapai target sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. *Actuating* dilaksanakan oleh manajer dan supervisor yang bertugas memotivasi sekaligus meluruskan dan mengembangkan kecerdasan anggota organisasi dalam mengembangkan kinerja dan meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas memberikan kejelasan bahwa *actuating* merupakan kegiatan mengarahkan orang lain agar suka dan dapat bekerja dalam upaya mencapai tujuan. Dari definisi di atas terdapat penekanan tentang cara yang tepat digunakan untuk menggerakkan yaitu dengan cara memotivasi atau memberi motif-motif bekerja kepada bawahannya agar mau dan senang melakukan segala aktivitas dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Selain itu *actuating* dalam hal ini adalah adanya komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus merupakan proses di mana manajer (KS) dan karyawan bekerja sama untuk berbagi informasi mengenai kemajuan kerja, kendala dan permasalahan potensial, kemungkinan solusi bagi permasalahan tersebut, serta bagaimana manajer dapat membantu karyawan. Proses itu adalah sebuah dialog yang menghubungkan perencanaan evaluasi.

Sebagaimana kegunaan manajemen kinerja, maksud dan tujuan komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus adalah menjamin bahwa setiap orang mendapatkan informasi yang mereka butuhkan untuk mengembangkan dirinya sepanjang tahun, sehingga proses kerja akan tetap dinamis, fleksibel, dan responsif. Karena komunikasi yang berkesinambungan mengenai kinerja sangat penting untuk manajemen kinerja, maka diperlukan metode-metode yang tidak akan memakan waktu terlalu banyak dan tidak menambah pekerjaan yang tidak perlu (Abdullah 2013, hlm. 107).

#### 4. Pengawasan (*Controlling*)

Terry yang dikutip oleh Marno (2007, hlm. 40) merumuskan pengawasan (*controlling*) sebagai suatu usaha untuk meneliti kegiatan-kegiatan yang telah/akan dilaksanakan. Pengawasan berorientasi pada obyek yang dituju dan merupakan alat untuk menyuruh orang-orang bekerja menuju sasaran yang ingin dicapai.

Menurut Prastowo (2012, hlm. 36) pengawasan adalah proses pemantauan (*monitoring*), penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut. Selanjutnya menurut Saefullah (2012, hlm. 38) *controlling* atau pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, mengadakan koreksi terhadap segala hal yang telah dilakukan oleh bawahan sehingga dapat diarahkan ke jalan yang benar sesuai dengan tujuan.

Pengawasan yaitu meneliti dan mengawasi agar semua tugas dilakukan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang ada atau sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing personal. Pengawasan dapat dilaksanakan secara vertikal dan horizontal, yaitu atasan dapat melakukan pengontrolan kepada bawahannya, demikian pula bawahan dapat melakukan upaya kritik kepada atasannya. Cara tersebut diistilahkan dengan sistem pengawasan melekat.

Bertolak dari definisi di atas, ada beberapa unsur yang perlu diketahui dalam pengendalian antara lain:

- a. Adanya proses dalam menetapkan pekerjaan yang telah dan akan dikerjakan.
- b. Merupakan alat untuk menyuruh orang bekerja menuju sasaran-sasaran yang ingin dicapai.
- c. Memonitor, menilai dan mengoreksi pelaksanaan kerja.
- d. Menghindarkan dan memperbaiki kesalahan, penyimpangan atau penyalahgunaan,

- e. Mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi kerja.

Menurut Marno (2007, hlm. 44) pengawasan dapat dilakukan melalui tahap-tahap yang telah ditentukan berdasarkan perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Seorang manajer dapat melakukan fungsi pengendalian dengan baik, jika mengetahui secara jelas proses pengendalian itu melalui tahap-tahap tertentu. Pendapat tentang pengendalian/pengawasan banyak dilakukan oleh para ahli, antara lain menurut pendapat Hasibuan (1990, hlm. 225) proses pengendalian atau kontrol dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

- a. Menentukan standar-standar atau dasar untuk melakukan kontrol
- b. Mengukur pelaksanaan kerja
- c. Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan menentukan deviasi-deviasi bila terjadi atau ada
- d. Melakukan tindakan-tindakan perbaikan-perbaikan jika terdapat penyimpangan (deviasi) agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.