UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

BAB IV
TINJAUAN TEORETIK

A. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

1. Kompetensi

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru, dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Louise Moqvist berpendapat bahwa "*competency has been defined in the light of actual circumsastances relating the indivudual and work*". Kompetensi menurut training agency sebagaimana disebutkan oleh Len Holmes menyebutkan bahwa" *a competence is a description of something which a person who works in a given occupational area should be able to do. It is description of an action, behavior or outcome which a person should be able to demonstrate*.[1] Kompetensi adalah deskripsi dari sesuatu yang mana orang yang bekerja di daerah kerja yang diberikan harus mampu melakukan. Ini adalah deskripsi dari suatu tindakan, perilaku atau hasil yang seseorang harus mampu menunjukkan

Beberapa penggunaan istilah yang bermiripan dengan kompetensi yang digunakan oleh para ahli, sebagaimana yang dikemukakan oleh Dessler yang menyebutkan, "Kantor Manajemen Personalia Amerika menggunakan kompetensi sebagai sinonim dari pengetahuan, keahlian, atau kemampuan

[1] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007), h. 25.

tertentu yang menjadi persyaratan untuk melakukan pekerjaan tertentu".[2] Lebih lanjut dijelaskannya bahwa "kompetensi merupakan karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi. Karyawan membangun kompetensi pekerjaan melalui pengalaman pada pekerjaan yang sama atau sejenis".[3]

Uhar Suharsaputra juga menyebutkan bahwa para pakar manajemen SDM dan perilaku organisasi memberikan istilah berbeda namun makna yang terkandung di dalamnya hampir sama. "Kompetensi memusatkan pada identifikasi karakteristik individu mencakup motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keahlian".[4]

Shelda Debowski menyatakan bahwa kompetensi berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan kemampuan sebagaimana yang dijelaskannya berikut ini.

> *Competencies associated with knowledge management settings include expertise relating collaboration, information skills, management, strategic planning and relationship management. interestingly, most of these relate to the ability to interact effectively with others. so that knowledge sharing may be facilitated.*[5]

Kompetensi terkait dengan pengaturan pengetahuan manajemen meliputi keahlian yang sesuai, keterampilan informasi, manajemen, perencanaan strategis dan mengelola hubungan. Menariknya, kompetensi lebih banyak

---

[2] Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa: Paramita Rahayu. (Jakarta: PT Indeks, 2009), h. 70

[3] *Ibid.*, h. 70-71

[4] Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan, (*Bandung: Reflika Aditama, 2010), h. 194

[5] Shelda Debowski, *Knowledge Management*, (Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd., 2006), h. 113.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

berhubungan dengan kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain. Sehingga berbagi pengetahuan dapat difasilitasi. Dengan demikian berdasarkan pendapat di atas dapat ditegaskan bahwa penggunaan kata keahlian, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan dalam disertasi ini bermuara kepada kata kompetensi.

Spencer and Spencer menambahkan bahwa *"a competency is an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation"*.[6] Artinya bahwa kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan atau superior. Spencer berpendapat bahwa kompetensi disamping menentukan perilaku dan kinerja seseorang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat ditarik penegasan bahwa kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Secara singkat bahwa keterampilan atau *skill* merupakan kemampuan baik secara konsep, teknik, maupun manuasiawi untuk

[6] Spencer, M,. Lyle, Jr and Signe M. Spencer. *Competency at work Models for Superior Performance*. (New York: John Wiley & Sons Inc.,1993), h. 8.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

menerjemahkan pengetahuan ke dalam praktek sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan.

2. Manajerial

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari management yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan.

Manajerial merupakan derivasi dari kata manage (mengelola) yang dari kata tersebut juga dikenal istilah manajemen, manajer, dan manajerial. Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.[7] Manajer adalah: (1) orang yang mengatur pekerjaan atau kerjasama diantara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran; dan (2) orang yang berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu.[8] Sedangkan manajemen

Fattah menjelaskan bahwa "Praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer."[9] Selanjutnya Sebagian mengemukakan bahwa "Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.[10] Keterampilan manajerial juga dapat disebut dengan kecakapan

---

[7] Silahahi, Ulbert. *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), h. 135.

[8] Tim Redaksi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 708.

[9] Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan Remaja*, (Bandung: Rosda Karya, 1999), h. 13

[10] Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Bandung: Irama Widya, 2009), h. 63.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

manajerial yaitu "suatu keterampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajernen.[11] Adapun manajerial adalah merupakan kata sifat (adjektif) yaitu sesuatu yang berhubungan dengan manajer.[12] Menurut Siagian, "Keterampilan manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.[13]

Keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas[14] manajerial yaitu merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan organisasi untuk mencapai sasaran tertentu.[15]

Sebagiamana dikemukakan di atasa, kata manajemen menurut Mochtar Effendy berasal dari bahasa Inggris, yakni dari kata kerja *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi, apabila dilihat dari arti etimologi, manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.[16]

Sedangkan secara terminologi manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.[17]

---

[11] Suprapto. *Dasar manajemen,* (Bandung: Pusat Pengembangan bahan Ajar UMB, 2008), h. 9.

[12] *Ibid.*

[13] Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: bumi aksara, 1992), h. 36.

[14] Depdiknas, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 247

[15] Surayin, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Bandung: Yrama Widya, 2001), h. 219

[16] Effendy, Mochtar. *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. (Jakarta: PT Bhatara Karya Aksa, 1986), h. 96.

[17] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan,* (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2013), h. 1.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

"Management is an art and a science". Manajemen adalah sebuah seni dan pengetahuan. Manajemen dikatakan sebagai seni karena untuk melaksanakan pekerjaan perlu melalui orang-orang (*the art is gettings done through people*). Manajemen sebagai suatu seni membutuhkan tiga unsur, yaitu: pandangan, pengetahuan teknis dan komunikasi. Sedangkan manjemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) adalah sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan agar lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Menurut Hook dalam Iqbal Barlian manajemen berarti menyelesaikan masalah atau tugas organisasi melalui tangan orang lain atau melalui bawahan dari seorang manajer.[18]

Menurut Mary Parker Follet yang dikutip Nanang Fattah manajemen sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*The art of getting thing done through people*).[19] Hal senada juga diungkapkan Henry M. Bottinger, manajemen sebagai suatu seni membutuhkan 3 unsur, yaitu: pandangan, pengetahuan teknis dan komunikasi.[20]

Menurut Harold Kontz dan Cril O'Donnel yang dikutip Nur Zazin manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, yaitu manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain meliputi: perencanaan, penempatan, penggerakan, dan pengendalian.[21]

---

[18] Iqbal Barlian, *Manajemen Berbasis sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, (Jakarta: Erlangga, 2012), h. 32.

[19] Nanang Fattah, *Landasan manajemen Pendidikan.* (Jakarta: Remaja Rosdakarya,2004), h. 3.

[20] *Ibid.*

[21] Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), h. 27.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Menurut Oey Liang Lee yang dikutip Nur Zazin manajemen diartikan sebagai seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian dan pengontrolan atas *human and natural resources* untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan lebih dahulu.[22]

Fridreck Taylor menyebutkan: *Management, the art of management is defined as knowing exactly what you want to do, and then seing that they do tersebut in the bestand cheapest way*.[23] Manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mangawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya.

Mondy, Sharplin, dan Flippo mengartikan manajemen sebagai "*the process of getting thing done through the effort of other people*".[24] Manajemen adalah suatu disiplin ilmu untuk mengetahui kemana arah yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatankekuatan apa yang harus dijalankan, dan bagaimana memimpin para guru dan staf secara efektif tanpa adanya pemborosan dalam proses mengerjakannya.

Sarwoto secara singkat mengakatakan bahwa manajemen adalah persoalan mencapai sesuatu tujuan-tujuan tertentu dengan suatu kelompok orang-orang.[25] Sedang menurut Winardi, Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian,

---

[22] *Ibid*, h. 28

[23] Taylor W. Fridreck. *Scientific Management*. (New York: Happer and Breos, 1978), h. 2.

[24] Mondy, R.W., Sharplin, A. dan Flippo, E.B. *Management, Concept and Practice*. (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1988), h. 9.

[25] Sarwoto, *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1978), h. 44.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapakan melalui pemanfaatan sember-sumber lain.[26] Sondang P. Siagian, manajemen adalah: sebagai kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.[27]

Malayu S. P. Hasibuan mengartikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber- sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.[28] Dan Abdurrahman Fathoni mendefinisikan manajemen sebagai proses kegiatan menggerakkan sekelompok orang dan menggerakkan segala fasilitas yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu.[29]

Manajemen dalam terma bahasa Arab dipadankan dengan kata *al-idarah* (**الادارة**) menurut pemikir Muslim, Mutthowi merumuskan tentang manajemen sebagai berikut:

ا ن الإدارَة هى الإصطلا ح الذي يطلق على التوجيه و الر قابة و دفع القوى العاملةِ الى العمل فى المنشأة[4]

Artinya: "yang dimaksud dengan manajemen adalah suatu aktivitas yang melibatkan proses pengarahan, pengawasan dan pengarahan segenap kemampuan untuk melakukan suatu aktivitas dalam suatu organisasi".[30]

Abdul Wahhab sebagaimana dikutip oleh Ahmad ibnu Daud al- Muzjaji al-Asy"ari mendefinisikan manajemen sebagai:[31]

---

[26] Winardi, *Asas-asas Manajemen*, (Bandung: Penerbit Alumni,1983), h. 4.

[27] Sodang P. Siagian, *Op. Cit.*, h. 5.

[28] Hasibuan, Malayu SP. (2001). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, h. 2.

[29] Abdurrahman Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Reneka Cipta, 2006), h. 3.

[30] Ibrahim Ihsmat Mutthowi, *Al-Ushul Al-Idariyah Li Al-Tarbiyah* (Riad: Dar Al- Syuruq, 1996), h. 13.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

"إعملية إجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد"

Artinya: Manajemen adalah aktivitas kelompok yang berkesinambungan dengan menggunakan sumberdaya, berupa tindakan perencanaan, pengorganisasian (pengaturan), memimpin dan mengawasi, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sementara Al-Hawari menyatakan, juga dikutip oleh Ahmad ibnu Daud al-Muzjaji al-Asy‟ari menyatakan bahwa :[32]

"تنفيذ الأعمال بواسطة الأخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم"

Manajemen adalah pelaksanaan kegiatan melalui orang lain melalui proses perencanaan, pengorganisasian (pengaturan), pengarahan dan pengawasan (kontrol) terhadap pelaksananya.

Sehingga manajemen dapat diartikan suatu proses sosial yang direncanakan untuk menjamin kerja sama, partisipasi dan keterlibatan sejumlah orang dalam mencapai sasaran dan tujuan tertentu yang ditetapkan secara efektif. Manajemen mengandung unsur bimbingan, pengarahan, dan pengarahan sekelompok orang terhadap pencapaian sasaran umum. Sebagai proses sosial, manajemen meletakkan fungsinya pada interaksi orang-orang, baik yang berada di bawah maupun berada di atas posisi operasional seseorang dalam suatu organisasi.[33]

Sebagaimana halnya sabda nabi saw:

---

[31] Ahmad ibnu Daud al-Muzjaji al-Asy‟ari, *Muqaddimah al-idaarah al-Islamiyyah*, (Jeddah:ttt, 2000), Cet. 1., h. 37-38

[32] *Ibid.*

[33] Soebagio Admodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Arda Dizya Jaya, 2000), 5.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

عن ابى هريرة رضى الله عنه قال :قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

إذا وسد الأمر إلى غيراهلِهِ فانتظرِ السا عَةَ (رواه البخارى) .

"Dari Abu Hurairah r.a. ia berkata, Rasulullah saw bersabda: "Apabila suatu urusan diserahkan pada seseorang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancuran."[34]

Hal ini menunjukkan bahwa salah satu fungsi manajemen adalah menempatkan orang pada posisinya yang tepat. Rasulullah saw memberi contoh dalam hal ini sebagaimana menempatkan orang di tempatnya. Hal ini misalnya dapat dilihat bagaimana Abu Hurairah ditempatkan oleh Rasulullah saw sebagai penulis hadits atau dapat dilihat bagaimana Rasulullah menempatkan orang-orang yang kuat setiap pekerjaan dan tugas sehingga posisinya benar-benar sesuai dengan keahliannya.

Dari beberapa definisi tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan seluruh anggota secara ektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada prinsipnya manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, koperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsurunsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja,

[34] Imam Bukhori, *Shohih Bukhori*, Juz I (Berut: Daar Al Kutub, 1992), 26.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan.[35]

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat George R. Terry dalam Sutopo (1999: 14) menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan-kegiatan:

a. Perencanaan (*planning*): *Budgetting, Programming, Decision Making, Forecasting*

b. Pengorganisasian (*organizing*): *Structuring, Assembling Resources, Staffing*

c. Penggerakan (*directing*): *Coordinating, Directing, Commanding, Motivating, Leading, Motivating*

d. Pengawasan (*controlling*): *Monitoring, Evaluating, Reporting* yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumberdaya lainnya.

Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Kegiatan tersebut meruapakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut

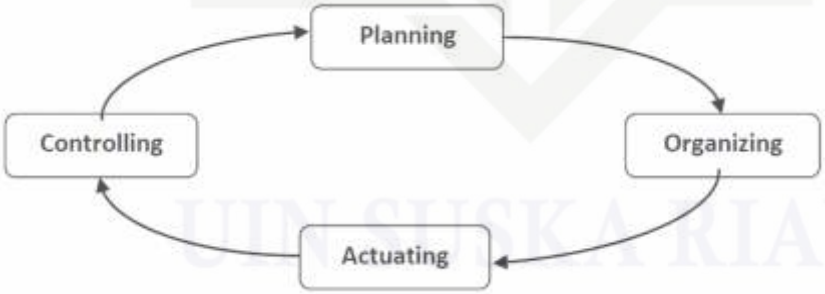
[35] Ibid., h. 3.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

dapat terlaksana dengan baik, maka keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkambangan dan peningkatan kualitas kerja.[36]

Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan sumberdaya, situasi, dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumberdaya yang terkait dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpaduagar tercapai suatu kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut.

Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarahan, dorongan, koordinasi, dan kepemimpinan efektif. Pelakasanan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor dan dievaluasi kefektifan dan keefisiennya. Hasilnya merupakan *feedback* yang sangat berguna untuk menyempurnakan dan meningkatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksaanaan kegiatan berikutnya.[37] Secara visual siklus proses kegiatan manajemen dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Siklus Kegiatan Manajemen

[36] Sutopo, Hendyat. *Manajemen Pendidikan*. (Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2001), h. 23.

[37] Sutopo, Hendyat. *Manajemen Pendidikan*. (Malang: Program Pascasarjan Universitas Negeri Malang, 2001), h. 5.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*), juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan Koster mengemukakan bahwa dalam konteks MPMBS, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan: (1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah. Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah.[38]

Sementara itu, menurut pendapat Sanusi dalam Akhmad Sudrajat menjelaskan bahwa: " Perubahan dalam peranan dan fungsi sekolah dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional-konstruktif di era globalisasi, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada sekolah, khususnya kepada administrator sekolah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan

[38]Akhmad Sudrajat. *Manajemen Kinerja Guru*, 2004, (http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/29/manajemenkinerjaguru/, h. 6.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

yang disajikannya dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru".[39]

Diisyaratkan oleh pendapat tersebut, bahwa kepala sekolah sebagai salah satu kategori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan. Wujud perubahan dan perkembangan yang paling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi.

Pada bagian lain, Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir dengan mengutip dari Dirawat mengemukakan tentang pemikiran Bogdan bahwa dalam perspektif peningkatan mutu pendidikan terdapat empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu: (1) kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap; (2) kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya; (3) kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervisi; dan (4) kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan

[39] *Ibid.*

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.[40]

Di antara tugas dan fungsi seorang kepala sekolah/madrasah adalah kepala sekolah sebagai seorang manajer. A. F Stoner mengemukakan bahwa keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan. Menurut Stoner ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilakanakan dalam suatu organisasi yaitu: (1) bekerja dan dengan melalui orang lain; (2) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; (3) bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan; (4) berfikir secara realistik dan konseptual; (5) adalah juru penengah; (6) adalah seorang politis; (7) adalah seorang diplomat; (8) mengambil keputusan yang sulit.[41]

Kedelapan fungsi manajer dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari suatu organisasi apapun, termasuk kepala madrasah. Manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha pada anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaiatan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme guru

---

[40] Ibid.

[41] Stoner. James A.F. *Management, Second Edition*. (Englewood Cliffs: Prantice Hal Inc, 1982), h. 8-13.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan daorongan dan kesempatan bagi guru untuk meningkatkan profesinya.

Menurut Mulyasa ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru sebagai berikut:[42]

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau mendayagunakan seluruh seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain / wakil-wakilnya.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (pastisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban, dan asas integritas.

[42] E. Mulyasa, *Op.cit.*, h. 103.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan madrasah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, peningkatan dan pengembangan profesionalisme guru, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat.[43]

Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala madrasah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumberdaya yang ada dan kegiatankegiatan yang dilakukan di sekolahnya.

Adapun penjelasan mengenai unsur atau fungsi/kegiatan dari manajemen adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses yang paling awal dan menentukan langkah menuju sasaran dari tugas manajerial, perencanaan sangat terkait dengan proses evaluasi yang dilakukan terus menerus baik selama proses manajemen itu berjalan atau hingga tercapainya sasaran manajemen tersebut. Dengan perannya yang sangat menentukan tersebut, perencanaan dianggap penting karena menjadi penentu dan ketercapaian tujuan.

[43] Burhanuddin. *Analisis Administrasi, Mmanajemen dan Kepemimpinan Pendidikan.* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1994), h. 29.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pentingnya perencanaan tersebut semakin mengukuhkan perencanaan yang baik, positif dengan pencapaian tujuan suatuorganisasi.

Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.[44] Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala madrasah sebagai top management di madrasah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.[45]

Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai Islami yang bersumberkan pada Al-Qur'an dan Al-Hadits. Dalam hal perencanaan, al-Qur'an mengajarkan kepada manusia dalam surat al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

---

[44]Sondang. P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*. (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2006) h. 50.

[45]Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2003), h. 107.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٨

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.

Pada dasarnya manajer atau pemimpin yang harus mempunyai banyak konsep tentang manajemen termasuk didalamnya perencanaan. Pemimpin yang baik adalah yang mempunyai visi dan misi,dan membangun kedua hal tersebut agar berjalan sesuai dengan tujuan bersama sertahasil dari perencanaan yang baik dan matang.[46] Di samping itu kata "perhatikanlah" menurut Iman Al-Ghazali mengandung makna bahwa manusia harus memperhatikan dari setiap perbuatan yang dia kerjakan, sertaharus mempersiapkan diri (merencanakan) untuk selalu berbuat yang terbaik demi hari esok. Manusia harus kembali ke Tuhan-Nya dengan selamat dan sejahtera proses selamat tersebut harus dimulai dari dunia ini yang diwujudkan dengan tingkah laku yang baik,sesuai dengan apa yang tercantum dalam surat Al-Hasyr ayat 18 tersebut yaitu Kata: "hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dalam surat tersebut," dan kata itu menekankan adanya perencanaan yang baik dalam diri manusia atas segala tindakan selama di dunia sehingga ia akanmendapatkan keselamatan di akhirat nanti.

Menurut Choiruddin Hadhiri, dalam setiap langkah gerak manusia harus instrospeksi memperhatikan apa-apa yang telah diperbuatnya untuk kebaikan

[46] Soejitno Irmin, *Buku Kepemimpinan Melalui Asmaul Husna*. (Jakarta: Batavia Pers, 2005), h. 43.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

masa depan, dengan kata lain berarti manusia harus memiliki rencana, sehingga manusia hidupnya terarah dan tidak terjerumus ke lubang yang sama".[47]

Selain ayat tersebut, terdapat pula ayat pada surat an-Nahal ayat 90 yang menganjurkan kepada para manajer untuk menentukan sikap adil dan bijaksana dalam proses perencanaan pendidikan.

۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ وَإِيتَآيِٕ ذِي ٱلۡقُرۡبَىٰ وَيَنۡهَىٰ عَنِ ٱلۡفَحۡشَآءِ وَٱلۡمُنكَرِ وَٱلۡبَغۡيِۚ يَعِظُكُمۡ لَعَلَّكُمۡ تَذَكَّرُونَ ٩٠

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebajikan atau kebaikan, memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang perbuatan yang keji, mungkar dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran*.

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu pula, intisari ayat tersebut merupakan suatu pembeda antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai. Dalam suatu kegiatan perencanaan yang paling pokok adalah pencatatannya. Dalam al-Qur'an Allah mengajarkan kepada manusia pada surat al-Baqarah: ayat 282.

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيۡنٍ إِلَىٰٓ أَجَلٖ مُّسَمّٗى فَٱكۡتُبُوهُۚ وَلۡيَكۡتُب بَّيۡنَكُمۡ كَاتِبُۢ بِٱلۡعَدۡلِۚ وَلَا يَأۡبَ كَاتِبٌ أَن يَكۡتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ ٱللَّهُۚ ...

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya.

[47] Choiruddin Hadhiri. *Klasifikasi Kandungan Al-Qur'an*, (Jakarta: Gema Insani Pers, 2002), h. 67.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya…

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Menurut Terry sebagaimana ditulis oleh Ulbert Silalahi adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya.[48]

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala madrasah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi madrasah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan.

Menurut Robbins, bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil.[49] Wujud dari pelaksanaan organizing ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.[50]

---

[48] Silahahi, Ulbert. *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*. (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), h. 170.

[49] Robbins. SP. *Essentials of organizational behavior*. (Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall, inc, 2003), h. 5.

[50] Tanthowi, Jawahir. *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*. (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983), h. 71.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Proses organizing yang menekankan pentingnnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Firman Allah dalam surat Ali Imron ayat 103:

وَٱعۡتَصِمُواْ بِحَبۡلِ ٱللَّهِ جَمِيعٗا وَلَا تَفَرَّقُواْۚ ... ١٠٣

Artinya : *Dan berpegang teguhlah kamu semua kepada tali Allah (agama Allah), dan janganlah kamu bercerai berai…*

Selanjutnya al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan, perselisihan, percekcokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina. Firman Allah dalam surat Al-Anfal ayat 46:

وَأَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ وَلَا تَنَٰزَعُواْ فَتَفۡشَلُواْ وَتَذۡهَبَ رِيحُكُمۡۖ وَٱصۡبِرُوٓاْۚ إِنَّ ٱللَّهَ مَعَ ٱلصَّٰبِرِينَ ٤٦

Artinya : *Dan taatilah Allah dan RasulNya, jangalah kamu berbantah-bantahan yang menyebabkan kamu menjadi gentar, hilang kekuatanmu, dan bersabarlah, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.*

c. Penggerakan/pengembangan (*actuating*)

Actuating adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Fungsi actuating merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing commanding*, *leading* dan *coordinating*.[51]

Karena tindakan actuating sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan motivating, untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan member motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Bimbingan menurut Hadari Nawawi adalah memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara structural maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan.[52]

Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala madrasah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya.[53] Untuk dapat menggerakkan guru agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut:

1) Memperlakukan para pegawai (guru) dengan sebaik-baiknya;

---

[51] *Ibid.*
[52] Hadari Nawawi. *Administrasi Pendidikan*. (Jakarta: PT Gunung Agung, 1988), h. 74.
[53] Lazaruth, Soewadji. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 1994), h. 4

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

2) Mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya;
3) Menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya;
4) Menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai;
5) Mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.;
6) Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut;
7) Memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.[54]

Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk actuating ini. Allah berfirman dalam Surat al-Kahfi Ayat 2:

قَيِّمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ٱلَّذِينَ يَعْمَلُونَ ٱلصَّٰلِحَٰتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ۝٢

Artinya : *Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan akan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman yang mengerjakan amal sholeh, bahwa mereka akan mendapat pahala yang baik.*

Faktor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan

[54]Chomzanah, Nunung et., al. *Dasar-Dasar Manajemen*. (Bandung: Penerbit Armico,1994), h. 56.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi dan lain-lainnya.

d. Pengawasan/evaluasi (*controlling and evaluating*)

Pangawasan dan evaluasi dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala madrasah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan. Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.[55]

Menurut Onong Uchjana Efendy evaluasi adalah tahap terakhir setelah tahap-tahap penelitian, perencanaan dan penggiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi. Dalam beberapa hal, evaluasi memiliki karakteristik pengukuran dan penilaian, apakah kuantitaf atau kualitatatif. Evaluasi dalam hal ini diartikan sebagai suatu pengukuran (*measurenment*) atau penilaian (*evaluation*) terhadap suatu perencanan yang telah dilakukan oleh organisasi

[55] Ngalim Purwanto, *Op.cit.*, h. 106

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

yang biasa dilakukan pada pertengahan, akhir bulan atau tahun. Terdapat suatu perbedaan antara pengukuran dan penilaian dalam suatu obyek dilakukan dalam suatu evaluasi.[56]

Pengukuran (*measurement*) adalah membandingkan sesuatu dengan satu ukuran, dan pengukuran ini bersifat kuantitatif. Sedangkan penilaian (*evaluation*) adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk, dan penilaian bersifat kualitatif. Mengadakan penilaian meliputi dua langkah tersebut, yaitu mengukur dan menilai.[57]

Adapun unsur-unsur pokok dalam suatu evaluasi yaitu: adanya obyek yang mau dievaluasi, adanya tujuan pelaksanaan evaluasi, adanya alat pengukuran (standar pengukuran/perbandingan), adanya hasil evaluasi apakah bersifat kualitatif maupun kuantitatif.[58] Kualitatif artinya adalah hasil tersebut tidak bisa diukur secara statistik, melainkan diukur melalui pengalaman dan perbandingan nyata. Sedangkan kuantitatif maksudnya adalah hasil dalam suatu pelaksaanan evaluasi dapat diukur berdasarkan angka-angka atau statistik.

Dari pengertian tersebut di atas, maka akan dapat diketahui mengenai tujuan dan fungsi dari evaluasi tersebut. Evaluasi dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui implikasi suatu lembaga pendidikan terhadap publik/khalayak dalam berbagai hal. Sedangkan fungsi dari evaluasi di berbagai lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam yaitu evaluasi berfungsi

---

[56] Efendy, Onong Uchjana. *Human Relation dan Public Relation*. (Bandung: Mandar Maju,1993), h. 131.

[57] Arikunto, Suharsimi. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 3.

[58] Thoha, M. Chabib. *Tekhnik Evaluasi Pendidikan*. (Jakarta: Rajawali Pers, 1991), h. 3.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

selektif, evaluasi berfungsi diagnostik dan evaluasi berfungsi sebagai pengukuran keberhasilan.

Mengingat pentingnya evaluasi dalam suatu organisasi, maka Islam sebagai suatu agama yang komprehensip memberikan pedoman-pedoman yang dijadikan sebagai suatu prinsip dalam evaluasi. Sebagaimana disabdakan oleh Nabi Muhammad SAW:

حلسبوا آنفسكم قبل أن تحلسبوا و نوا أعمالكم قبل أن توزن

Artinya: *Periksalah dirimu sebellum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat atas kerja orang lain.*(Al Hadits)

Hadits tersebut memberikan anjuran kepada setiap pemimpin organisasi maupun para stafnya untuk tidak saling menyalahkan terhadap suatu suatu kelompok atau orang lain, melainkan berusaha untuk berubah ke arah yang lebih baik secara bersama-sama.

Selanjutnya al-Qur'an juga menyatakan mengenai proses evaluasi dalam Surah Al-Shaf ayat 2-3:

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُوا۟ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu perbuat. Amat besarlah kebencian di sisi Allah, bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.*

Itulah empat fungsi manajemen yang digunakan dalam melakukan kegiatan manajerial di organisasi termasuk di lembaga pendidikan, termasuk madrasah. Maka ada persoalan yang menggelitik tentang pentingnya kita menggali dan menggunakan manajemen dalam perspektif Islam. Islam dapat menerima semua

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

bangunan konsep yang dikemukakan dalam manajemen konvensional. Hanya saja manajemen dalam perspektif Islam lebih kepada tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang (akhirat) dan sangat memperhatikan akhlaq yang mulia.

Naceur Jabnoun menegaskan hal tersebut, "*In essence. the distinction of the islamic perspective is that, unlike the common concepts of management, it encompasses the dimensions of belief in Allah. the exalted, and in hereafter. the added dimensions have innumerable ramifications on the actions and interactions of individuals, organizations, and societies. ethics play a major role in the islamic perspective of management*".[59] Pada dasarnya. perbedaan perspektif Islam adalah bahwa, tidak seperti konsep umum dari manajemen, itu mencakup dimensi keimanan kepada Allah. yang ditinggikan, dan di akhirat. dimensi ditambahkan memiliki konsekuensi yang tak terhitung pada tindakan dan interaksi individu, organisasi, dan masyarakat. Etika (akhlaq) memainkan peran utama dalam manajemen perspektif Islam.

Ini bukan apologhetic semata, Islam telah memainkan kepemimpinan dunia selama berabad-abad pada zaman keemasan Islam, yang membuktikan bahwa manajemen Islam begitu handal. Dan bahkan Islam telah berjasa meletakkan dasar-dasar manajemen modern. Dalam dunia Islam, beberapa tokoh yang dikategorikan sebagai pemikirilmu manajemen, misalnya (1) Al-Khulafa'al Rashidun (632-661M) yang membentuk sistem manajemen dalam administrasi yang masih tetap sesuaidengan ajaran yang diamalkan pada zaman Rasulullah terutama tentang system musyawarah; (2) Alfaraby (870-950M) yang menggagas

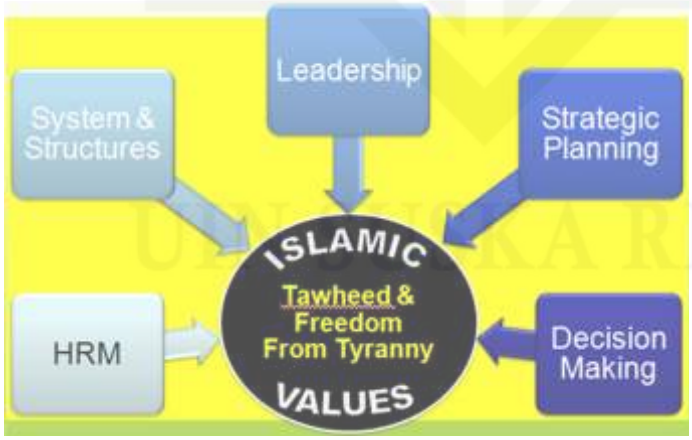
[59] Naceur Jabnoun, *Islam And Management*, (Riyadh: International Islamic Publishing House, 2008), h. 18.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

konsep kerjasama secarasempurna tetang komunitas unggul dan kota unggul; (3) Al-Mawardi (972:1058M) menggagas tentang pengelolaan administrasi berdasarkan petunjuk al-Qur'an dan Hadits yang ditunjukan pada penguasa masa itu; (4) Al-Ghazali (1058-1111M) menggagas tentang konsep manajemen yang mengandung prinsip- prinsip keadilan; (5) Ibn Khaldun (1332-1395M) tokoh pertama yang memaparkan pemikiran yang memberikan konsep perspektif sosial padamanajemen dan administrasi.[60]

Secara garis besar prinsip manajemen Islam yang dikedepankan adalah (1) dapat menyelamatkan manusiadari kekufuran dan kerugian; (2) sesuai dengan hakikat kejadian insan; (3) mengutamakan keridhaan Allah; (4) mendidik manusia menjadi beradab; (5) sesuai dengan tuntutan hak-hak asasi manusia; (6) menggunakan ketrampilan dan pengetahuannya untuk mengerjakan amal saleh; dan (7) berorientasi pada kesejahteraan dunia dan akhirat (al-falah).

Secara garis besar, Model manajemen perspektif Islam digambarkan oleh Jabnoun melalui gambar di bawah ini.



Gambar 4.2 ***Islamic Management Model***[61]

[60] https://www.academia.edu/20693892/
[61] Naceur Jabnoun, *Op.cit.*, h. 315.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak ptamik UN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Selanjutnya, penanganan manajemen di madrasah melalui fungsi-fungsi manajemen di atas diterapkan pada:

a. Manajemen Kurikulum

Kurikulum merupakan salah satu substansi manajemen yang utama di sekolah. Menurut Saylor, dkk dalam Nasution " *the Curriculum is the sum total of school's efforts to influence learning, whether in the classroom, on the playground, or out of school"*.[62] Kurikulum adalah jumlah total upaya sekolah untuk mempengaruhi pembelajaran, baik di kelas, di tempat bermain, atau keluar dari sekolah. Sementara Ragan dalam Nasution menjelaskan kurikulum sebagai: "*The tendency in recent decades has been to use the term in a broader sense to refer to the whole life and program of the school. The term is used to include all the experiences of children for which the school accepts resposibility. It denotes the result of efforts on the part of the adults of the community, and the nation to bring to the children the finest, most whole influences that exist in the culture*."[63] Kecenderungan dalam beberapa dekade terakhir telah menggunakan istilah dalam arti yang lebih luas untuk merujuk pada seluruh hidup dan program sekolah. Istilah ini digunakan untuk memasukkan semua pengalaman anak-anak yang sekolah menerima tanggung jawab. Ini menunjukkan hasil dari usaha pada bagian dari orang-orang dewasa dari masyarakat, dan bangsa untuk membawa kepada anak-anak terbaik, sebagian besar seluruh pengaruh yang ada dalam budaya

[62] Nasution, Berbagai Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 6.
[63] *Ibid.*

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa kurikulum meliputi seluruh program dan kehidupan dalam sekolah, yakni segala pengalaman anak di bawah tanggung jawab sekolah. Kurikulum tidak hanya meliputi bahan pelajaran tetapi meliputi seluruh kehidupan dalam kelas. Jadi hubungan sosial antara guru dan murid, metode mengajar, dan cara mengevaluasi termasuk kurikulum.

UU RI No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 ayat 19 menjelaskan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, tambahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Sementara Hamalik mendefinisikan kurikulum sebagai semua sumber, kegiatan, dan pengalaman yang digunakan untuk mewujudkan tujuan pendidikan, baik dalam kelas maupun di luar kelas.[64]

Berdasarkan definisi beberapa ahli tersebut, kurikulum ialah semua aktivitas sekolah baik didalam kelas (progam pembelajaran dan proses belajar mengajar), maupun diluar kelas yang direncanakan dan di organisir oleh lembaga pendidikan secara sistematis sehingga terjadi perubahan dan perkembangan tingkah laku siswa khususnya, dan umumnya membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dan dikembangkan mengikuti perkembangan sosial budaya dan iptek.

[64]Hamalik, Oemar, *Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran di Perguruan Tinggi* (Jakarta: Trigenda Karya, 2006), h. 3.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Manajemen kurikulum harus dinamis, responsif, dan antisipatif terhadap tantangan zaman yang terus berubah. Arikunto, dkk mendefinisikan manajemen kurikulum sebagai segenap proses usaha bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran dengan titik berat pada usaha, meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar.[65] Sementara menurut Rusman manajemen kurikulum adalah sebagai suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematik dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. Prinsip dasar manajemen kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolak ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya.

Manajemen kurikulum dalam pelaksanaannya harus dikembangkan sesuai dengan konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dimana suatu intitusi pendidikan diberi kebebasan untuk menentukan kebijakan dalam merancang dan mengelola kurikulum menurut kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Pemerintah hanya menetapkan standar nasional dan untuk pengembanganya diserahkan sepenuhnya kepada lembaga sekolah terkait. Sekolah bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal dan life skill sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

---

[65]Arikunto, Sahirsimi, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008), h. 131.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Struktur kurikulum yang dikembangkan di dalam KTSP mencakup tiga komponen yaitu: (1) mata pelajaran; (2) muatan lokal; (3) pengembangan diri. Menurut Rusman pengembangan muatan lokal sepenuhnya ditangani oleh sekolah dan komite sekolah yang membutuhkan penanganan secara profesional dalam merencanakan, mengelola, dan melaksanakannya. Pengembangan mata pelajaran muatan lokal oleh sekolah dan komite sekolah dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:[66]

1) Mengidentifikasi keadaan dan kebutuhan daerah
2) Menentukan fungsi dan susunan atau komposisi muatan lokal
3) Menentukan bahan kajian muatan lokal sesuai dengan keadaan dan kebutuhan sekolah
4) Menentukan mata pelajaran muatan lokal
5) Mengembangkan Standar Kompetensi dan Kompetensi dasar serta silabus, dengan mengacu pada Standar isi yang ditetapkan oleh BSNP

Sekolah dan Komite mempunyai wewenang penuh dalam mengembangkan program muatan lokal. Bila dirasa tidak mempunyai SDM dalam mengembangkannya, sekolah dan komite dapat bekerja sama dengan unsur unsur Depdiknas seperti Tim Pengembang Kurikulum (TPK) di daerah.

Rambu-rambu dalam pelaksanaan muatan lokal adalah :

1) Sekolah yang mampu mengembangkan standar kompetensi dan kompetensi dasar beserta silabusnya dapat melaksanakan mata pelajaran muatan lokal.

[66] Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 406.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

2) Bahan kajian hendaknya sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik yang mencakup perkembangan pengetahuan dan cara berpikir, emosional, dan sosial peserta didik.
3) Program pengajaran hendaknya dikembangkan dengan melihat kedekatan dengan peserta didik baik secara fisik dan psikis.
4) Bahan kajian hendaknya memberikan keluwesan bagi guru dalam memilih metode mengajar dan sumber belajar seperti buku dan narasumber.
5) Bahan kajian muatan lokal yang diajarkan harus bersifat utuh dalam arti mengacu kepada suatu tujuan pengajaran yang jelas dan memberi makna kepada peserta didik.
6) Alokasi waktu untuk bahan kajian perlu memperhatikan jumlah minggu efektif untuk mata pelajaran muatan lokal pada setiap semester.

Berkaitan dengan pengembangan diri, secara konseptual dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 Tahun 2006 dinyatakan bahwa "Pengembangan diri bukan merupakan mata pelajaran yang harus di asuh oleh guru. Pengembangan diri bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan , bakat, dan minat peserta didik sesuai dengan kondisi sekolah. Kegiatan pengembangan diri difasilitasi atau dibimbing oleh konselor, guru, atau tenaga kependidikan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler.

Kepala madrasah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pembelajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Dalam proses pengembangan program

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sekolah, kepala madrasah hendaknya tidak membatasi diri pada pendidikan dalam arti sempit, ia harus menghubungkan program-program sekolah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan. Kurikulum ini dimaksudkan untuk dapat mengarahkan pendidikan menuju arah dan tujuan yang dimaksudkan dalam kegiatan pembelajaran secara menyeluruh.

b. Manajemen Kesiswaan

Manajemen peserta didik termasuk salah satu bagian dari manajemen sekolah yang menduduki tempat sangat penting karena sentral layanan pendidikan di sekolah ada pada peserta didik. Kegiatan kesiswaan menitik beratkan pada pelayanan siswa secara individual dengan harapan agar para siswa dapat berkembang sesuai dengan bakat, kemampuan dan perbedaan individu masing-masing.

Imron, dkk mendefinisikan manajemen peserta didik sebagai usaha pengaturan terhadap peserta didik tersebut masuk sekolah sampai mereka lulus sekolah.[67] Sementara menurut Sutikno manajemen kesiswaan merupakan kegiatan pencatatan siswa dari proses penerimaan hingga siswa tersebut keluar dari sekolah disebabkan telah tamat.[68] Hal ini senada dengan yang dikemukakan Arikunto, bahwa manajemen kesiswaan adalah kegiatan pencatatan siswa mulai dari proses penerimaan hingga siswa tersebut lulus dari sekolah disebabkan karena tamat atau sebab lain.[69]

---

[67]Ali Imron, dkk., *Manajemen Pendidikan.* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), h. 52.

[68]Sutikno, Sobry. *Manajemen Pendidikan Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan Yang Unggul*. (Lombok: Holistica, 2012), h. 76.

[69]Arikunto, *Op.cit.,* h. 57.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Menurut Sutikno untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki empat tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, pencatatan murid dalam buku induk, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.[70]

Berdasarkan empat tugas manajemen kesiswaan tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) adalah salah satu kegiatan manajemen peserta didik yang sangat penting. Prosedur penerimaan peserta didik baru dimulai dari pembentukan panitia penerimaan peserta didik baru, rapat penentuan peserta didik baru, pembuatan, pemasangan atau pengiriman pengumuman, pendaftaran peserta didik baru, penentuan peserta didik yang diterima, pengumuman peserta didik yang diterima, dan registrasi peserta didik yang diterima. Kegiatan PPDB ini biasanya dikelola oleh panitia PPDB yang ditunjuk oleh kepala sekolah sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Agama.

[70]Sutikno, *Loc.cit.*

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

Menurut Yuniarsih, dkk seleksi dilihat dari teknis pelaksanaannya dapat dibedakan ke dalam tiga jenis yaitu :[71]

1) Seleksi administratif dilakukan dengan memeriksa kelengkapan data yang ditulis dalam formulir isian beserta keabsahan lampirannya.

2) Seleksi dilakukan dengan tes pengujian, biasanya berbentuk tes tertulis, lisan dan penampilan.

3) Seleksi kepribadian dapat dilakukan melalui analisis terhadap persyaratan administratif, psikotes khusus, wawancara langsung atau wawancara orang-orang terdekat yang ada di sekitar pelamar.

Tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan siswa yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap mental yang mendukung pelaksanaan pembelajaran. Imron, dkk menambahkan bahwa ada tiga macam kriteria penerimaan peserta didik baru yaitu :[72]

1) Kriteria acuan patokan (*standar criteria reference*), yaitu suatu penerimaan peserta didik yang didasarkan atas patokan-patokan yang telah ditentukan sebelumnya.

2) Kriteria acuan norma (*norm criterian reference*), yaitu suatu penerimaan calon peserta didik baru yang didasarkan atas keseluruhan prestasi calon peserta didik yang mengikuti seleksi.

---

[71]Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumberdaya Manusia,* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 57.

[72]Imron, dkk., *Op.cit.,* h. 57.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3) Kriteria yang didasarkan atas daya tampung sekolah. Dalam hal ini, sekolah terlebih dahulu menentukan berapa jumlah daya tampungnya atau berapa peserta didik baru yang akan diterima. Setelah sekolah menentukan, kemudian merangking siswa dari yang berprestasi tinggi sampai terendah.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat ditarik pemahaman bahwa penerimaan peserta didik baru dapat dilihat dari sistem penerimaan peserta didik baru dan kriteria apa saja yang digunakan sekolah sebagai pedoman dalam penerimaan peserta didik baru. Seleksi digunakan untuk memilih dan menetapkan sejumlah siswa dari calon-calon tersedia, dengan persyaratan tertentu . Sistem dan kriteria penerimaan peserta didik baru dapat berbeda antara satu sekolah dengan sekolah lainnya.

c. Manajemen Sarana dan Prasarana

Sarana prasarana pendidikan merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan efisiensi belajar dan membelajarkan. Menurut Bafadal, manajemen sarana dan prasarana pendidikan didefinisikan sebagai proses kerjasama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien. Prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah dan sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses belajar mengajar.[73] Lebih lanjut dijelaskannya bahwa tujuan dari manajemen sarana prasarana adalah untuk memberikan layanan secara profesional di bidang sarana dan

[73]Ibrahim Bafadal, *Manajamen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasinya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 85.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

prasarana pendidikan dalam rangka terselenggaranya proses pendidikan secara efektif dan efisien. Secara lebih rinci Bafadal mengidentifikasi beberapa hal mengenai tujuan sarana dan prasarana pendidikan yaitu:[74]

1) Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan secara hati-hati dan seksama, sehingga sekolah atau madrasah memiliki sarana dan prasarana yang baik sesuai dengan kebutuhan dana yang efisien.
2) Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien.
3) Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, sehingga keberadaannya selalu dalam keadaan kondisi siap pakai ketika akan digunakan oleh semua personel sekolah.

Dengan perencanaan yang seksama dalam pengadaan, pengadministrasian dan pemeliharaan secara teratur, dan adanya personil yang diberi tanggung jawab membuat sarana dan prasarana pendidikan di sekolah selalu mudah digunakan dan tidak cepat rusak sehingga semua personel sekolah dapat dengan lancar menjalankan tugasnya masing-masing.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan dari manajemen sarana dan prasarana adalah mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan manfaat secara optimal dan berarti dalam proses pendidikan melalui proses perencanaan, pengadaan, pengaturan, penggunaan, pemeliharaan dan penyingkiran sarana.

[74]*Ibid.*, h. 86.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Menurut Bafadal ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam mengelola sarana dan prasarana pendidikan di sekolah yaitu :[75]

1) Prinsip pencapaian tujuan, yaitu bahwa sarana dan prasarana harus selalu dalam kondisi siap pakai.
2) Prinsip efisiensi, yaitu bahwa pengadaan sarana dan prasarana harus dilakukan melalui perencanaan yang seksama, sehingga dapat diadakan sarana dan prasarana yang baik dengan harga murah dan pemakaiannya dengan hati-hati sehingga mengurangi keborosan.
3) Prinsip administratif, yaitu manajemen sarana dan prasarana harus selalu memperhatikan undang-undang, peraturan, intruksi dan petunjuk teknis yang diberlakukan.
4) Prinsip kejelasan tanggung jawab, yaitu adanya personil yang diberi tanggungjawab untuk mengelola sarana dan prasarana pendidikan.
5) Prinsip kekohesifan, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana harus direalisasikan dalam bentuk proses kerja yang sangat kompak.

Berdasarkan uraian tersebut dapat ditegaskan bahwa dengan adanya prinsip-prinsip tersebut pengelolaan sarana prasarana pendidikan di sekolah dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Sutikno mendefinisikan manajemen sarana prasarana sebagai kegiatan menata, mulai dari merencanakan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan dan penyaluran, pemeliharaan, pengiventarisan dan penghapusan serta penataan

[75] *Ibid.*, h. 87

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lahan, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah secara tepat guna dan tepat sasaran.[76]

Senada dengan yang dikemukakan Arikunto, bahwa manajemen sarana meliputi :[77]

1) Perencanaan sarana dan prasarana pendidikan

Sekolah membuat perencanaan terlebih dahulu mengenai sarana prasarana yang dibutuhkan oleh sekolah melalui analisis kebutuhan, seleksi dan skala prioritas.

2) Pengadaan Sarana dan Prasarana

Pengadaan sarana pendidikan dapat diperoleh melalui pembelian, membuat sendiri, guna susun maupun hibah untuk kelancaran proses pendidikan dan pengajaran.

3) Pemeliharaan dan Penyimpanan Sarana dan Prasarana

Kegiatan setelah proses pengadaan adalah pencatatan, penyimpanan, dan pemeliharaan sarana pendidikan.

4) Penggunaan Sarana dan Prasarana

Penggunaan sarana pendidikan dapat diatur sebagai berikut:

(a) Sarana pendidikan untuk kelas tertentu. Maksudnya suatu alat yang hanya digunakan untuk kelas tertentu sesuai dengan materi kurikulum, jika banyaknya alat untuk mencukupi banyaknya kelas, maka sebaiknya alat-alat disimpan di kelas agar mempermudah penggunaan.

[76]Sutikno, *Op.cit.*, h. 86.
[77]Arikunto, *Op.cit.*, h. 275.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

(b) Sarana pendidikan untuk beberapa kelas. Apabila jumlah alat yang tersedia terbatas, padahal yang membutuhkan lebih dari satu kelas, maka alat-alat tersebut terpaksa digunakan bersama-sama secara bergantian.

(c) Sarana pendidikan untuk semua kelas. Penggunaan alat untuk semua kelas dapat dilakukan dengan membawa ke kelas yang membutuhkan secara bergantian atau siswa yang akan menggunakan mendatangi ruangan tertentu.

(d) Sarana pendidikan yang dapat digunakan oleh umum. Sarana pendidikan yang digunakan untuk beberapa kelas dan semua murid, dan murid yang akan membutuhkannya akan dibawa ke ruang atau kelas tersebut disebut kelas berjalan

5) Penghapusan Sarana dan Prasarana.

Penghapusan sarana dari daftar inventaris berfungsi untuk mencegah atau mengurangi kerugian yang lebih besar, mengurangi pemborosan biaya, meringankan beban kerja inventarisasi dan membebaskan tanggung jawab satuan organisasi terhadap suatu barang atau sarana pendidikan. Penghapusan dapat melalui penjualan, tukar menukar barang, dihibahkan atau dibakar. Sarana prasarana yang lengkap bagi seluruh warga sekolah akan menunjang teraktualisasinya kemampuan profesional guru dan staf dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dan meningkatkan hasil pembelajaran bagi peserta didik.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

d. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan komponen paling berharga dalam suatu organisasi karena mereka merupakan energi dan sumber kemajuan dalam mengembangkan organisasi termasuk madrasah. Stoner (1989:329) mendefinisikan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai berikut: " *human resource management is the management function that deals with therecruitment, placement, training, and development of organization members".*[78] Ha ini menjelaskan bahwa manajemen SDM adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan anggota dalam sebuah organisasi, dengan proses tersebut organisasi tersebut akan mendapati orang–orang terbaik dan kompeten yang dapat membantu organisasi dalam memenuhi tujuan secara efektif dan efisien.

Sementara menurut Asmani (2013:87) manajemen sumber daya manusia meliputi penempatan personel dalam struktur, pembagian tugas, jalur intruksi dan koordinasi, pola interaksi serta komunikasi, mekanisme kenaikan karir, pengembangan kompetensi, dan lain-lain.[79]

Yuniarsih, dkk mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan

[78]James A.F. Stoner,*Management.*(Jakarta: Intermedia, 1989), h. 329.
[79]Asmani, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Intermedia, 2013), h. 87.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentinganindividu, organisasi, dan masyarakat.[80]

Berdasarkan beberapa definisi manajemen SDM tersebut, dapat diketahui bahwa sumber daya manusia adalah elemen utama dalam sebuah organisasi pendidikan. Kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah dapat dimulai dari proses rekrutmen sumber daya manusia termasuk guru dan staf, membentuk tim kerja yang solid dalam membantu tugas kepala madrasah, dan mengembangkan kemampuan profesionalitas mereka melalui pelatihan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Stoner (1989 : 329) proses manajemen sumber daya manusia dapat dilihat sebagai suatu prosedur yang berkelanjutan untuk menjaga organisasi dengan orang yang tepat di posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat. Kegiatan dalam proses ini meliputi:

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM dirancang untuk memastikan bahwa organisasi membutuhkan personil yang tepat dalam mencapai tujuan organisasi. Perencanaan tersebut dicapai melalui analisis (a) faktor internal, seperti kebutuhan keterampilan saat ini dan yang diharapkan, lowongan, dan ekspansi departemen dan pengurangan, dan (b) faktor-faktor dalam lingkungan eksternal , seperti pasar tenaga kerja. Sebagai hasil dari analisis ini rencana dikembangkan untuk melaksanakan langkah-langkah lain dalam proses manajemen SDM.

[80]Yuniarsih, *Op.cit.*, h. 2.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

2) Rekrutmen

Rekrutmen yang bersangkutan dengan mengembangkan kolom calon karyawan sejalan dengan rencana sumber daya manusia organisasi.

3) Seleksi

Seleksi melibatkan evaluasi dan pemilihan di antara calon karyawan . Proses seleksi melibatkan pengambilan keputusan bersama. Alat bantu yang sering digunakan dalam proses seleksi biasanya melalui formulir aplikasi , resume, wawancara, keterampilan pekerjaan, tes, dan pemeriksaan referensi.

4) Sosialisasi

Sosialisasi ini dirancang untuk membantu individu-individu yang dipilih sesuai dengan kriteria organisasi . Pendatang baru diperkenalkan kepada rekan-rekan mereka, berkenalan dengan tanggung jawab mereka, dan informasi tentang kebijakan dan tujuan organisasi.

5) Pelatihan dan Pengembangan

Proses pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu dan kelompok untuk berkontribusi secara efektif terhadap organisasi.

6) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja membandingkan kinerja individu terhadap standar atau tujuan yang dikembangkan untuk posisi individu. Jika kinerja tinggi , individu mungkin akan dihargai dengan bonus atau dengan memberi tanggungjawab lebih. Jika kinerja rendah, beberapa tindakan korektif

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(seperti pelatihan tambahan) dapat diatur untuk meningkatkan kinerja mereka kembali sesuai dengan standar yang diinginkan .

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan SDM-nya. Upaya pengembangan kompetensi dari setiap personil sekolah menjadi mutlak diperlukan. Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya strategis dalam proses manajemen untuk meningkatkan kompetensi/kualitas sumber daya manusia.

Stoner mengemukakan bahwa *"Training programs are directed toward maintaining and improving current job performance, while development programs seek to develop skills for future jobs".*[81] Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerja pada masa yang akan datang. Stoner menambahkan bahwa ada empat prosedur yang dapat digunakan manajer untuk menentukan kebutuhan pelatihan individu dalam organisasi yaitu:[82]

1) Kinerja penilaian - pekerjaan masing - masing karyawan diukur terhadap standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan untuk pekerjaannya.
2) Analisis persyaratan pekerjaan - keterampilan atau pengetahuan yang seharusnya dimiliki atau dikuasai pegawai. Karyawan yang tidak memiliki keahlian atau pengetahuan yang diperlukan akan diikut sertakan sebagai calon untuk program pelatihan.

[81]Stoner, *Op.cit.*, h. 345.
[82]*Ibid.*

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

3) Analisis organisasi - efektivitas organisasi dan keberhasilan dalam memenuhi tujuannya dianalisis untuk menentukan di mana adanya perbedaan. Pegawai dengan tingkat kinerja tinggi atau rekor kinerja rendah mungkin memerlukan tambahan pelatihan.
4) Survei sumber daya - manajer maupun non manager diminta untuk menggambarkan apa masalah yang mereka alami dalam pekerjaan mereka dan tindakan apa yang mereka yakini perlu diambil untuk menyelesaikannya.

Setelah kebutuhan pelatihan organisasi telah diidentifikasi, departemen personalia harus memulai upaya pelatihan yang sesuai. Ada berbagai pendekatan pelatihan yang manajer dapat gunakan. Yang paling umum ini adalah metode *on-the-job training* . Ini termasuk rotasi pekerjaan, di mana karyawan, selama bekerja pada serangkaian pekerjaan, belajar berbagai macam keterampilan; *internship* (magang) pelatihan kerja yang dikombinasikan dengan instruksi kelas terkait; dan *apprenticeship* di mana karyawan tersebut dilatih di bawah bimbingan seorang teman sekerja yang sangat terampil. *Off-the job training* pelatihan berlangsung di luar tempat kerja tetapi dengan upaya mensimulasikan kondisi kerja yang sebenarnya. *off - the- job training* dapat berfokus pada kelas, dengan seminar, ceramah, dan film atau dapat dilakukan dengan *computer assisted instruction* (CAI), yang dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk pelatihan dan memberikan bantuan lebih untuk pelatihan individu.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Yuniarsih, pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan pegawai dapat diwujudkan melalui pengembangan karir, serta pendidikan dan pelatihan:[83]

1) Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan di mana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

2) Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan. Pengembangan karir terdiri atas (a) *Career Planning*, yaitu bagaimana pegawai merencanakan dan mewujudkan tujuantujuan karirnya sendiri; (b) *Career Management*, yaitu bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan pengembangan karir pegawai. Pengembangan karir adalah *outcome* atau hasil yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir organisasi.

Berdasarkan penjelasan ahli tentang pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia maka dapat ditegaskan bahwa baik pelatihan maupun pengembangan adalah usaha terencana yang dirancang dalam organisasi untuk

[83]Yuniarsih, *Op.cit.*, h. 133.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memberikan sesuatu yang baru kepada para karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai.

e. Manajemen Keuangan

Kepala sekolah dalam mengelola sekolah, perlu memahami manajemen keuangan sekolah agar penggunaan dana dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Menurut Maisyaroh (2003: 97) manajemen keuangan merupakan proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan tersebut dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai dengan pengawasan.[84] Dalam pengelolaan keuangan di sekolah kegiatan tersebut dimulai dari perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan.

Mulyasa mengemukakan bahwa sumber keuangan dan pembiayaan pada satu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber yaitu:[85] pemerintah, orang tua peserta didik dan masyarakat. Orang tua peserta didik dan masyarakat jug terlibat dalam pembiayaan pendidikan di sekolah apabila sumber dana dari pemerintah tidak mencukupi. Pengelolaan keuangan yang bersumber dari APBN di atur dalam Peraturan Menteri Keuangan RI No. 190 tahun 2012 Tentang Tata Cara Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan APBN.

Sementara Asmani mengungkapkan bahwa manajemen keuangan berkaitan dengan pencatatan pendapatan dan pengeluaran yang sesuai dengan aturan main, aktif dalam menggali dana dan menyalurkan sesuai prosedur, serta dilengkapi dengan laporan rutin mingguan, bulanan, tengah semester, satu

[84]Maisyaroh, *Manajemen Pendidikan* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), h. 97
[85]Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 48.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

semester dan tahunan. Evaluasi juga penting dilakukan untuk mengetahui tingkat akuntabilitas aspek keuangan.[86]

Sutikno (2012:88) mengartikan manajemen keuangan sebagai manajemen atas fungsi-fungsi keuangan, yakni fungsi bagaimana pihak manajemen mampu menghimpun dana dan mengalokasikan dana tersebut sehingga tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Tujuan manajemen keuangan adalah untuk mewujudkan tertib administrasi dan bisa dipertanggungjawabkan berdasar ketentuan yang sudah digariskan.[87]

Berkaitan dengan penggunaan keuangan, Qomar dalam Sutikno memberikan beberapa langkah yang perlu dilakukan kepala sekolah dalam menjaga kepercayaan para pemberi dana dan juga pihak lain sebagai berikut:[88]

1) Penggunaan anggaran harus benar-benar sesuai dengan program yang direncanakan.
2) Anggaran harus dipergunakan seefisien mungkin untuk menghindari terjadinya kecurangan *mark up* pembeli atau pengadaan barang.
3) Hindari kesan bahwa kegiatan dalam sekolah sekedar untuk menghabiskan dana, sehingga harus dilakukan penghematan.
4) Pengeluaran dana hanya dapat dilakukan oleh petugas yang berwenang sesuai dengan aturan yang berlaku.

Inti dari manajemen keuangan adalah pencapaian efisiensi dan keefektifan. Oleh karena itu, disamping mengupayakan ketersediaan dana yang memadai untuk kebutuhan pembangunan maupun kegiatan rutin operasional di

[86] Asmani, *Op.cit.*, h. 94.
[87] Sutikno, *Op.cit.*, h. 88.
[88] *Ibid.*, h. 90.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

sekolah, juga perlu diperhatikan faktor akuntabilitas dan transparansi setiap penggunaan keuangan baik yang bersumber pemerintah, masyarakat dan sumber sumber lainnya.

Berdasarkan uraian mengenai pengelolaan keuangan, dapat dipahami bahwa manajemen keuangan berkenaan dengan kiat madrasah dalam menggali dana dan mengelola dana. Pengelolaan keuangan dikaitkan dengan program tahunan madrasah, cara mengadministrasikan dana madrasah, cara melakukan pengawasan, pengendalian serta pemeriksaan.

f. Manajemen Hubungan Kemasyarakatan

Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat sangat penting untuk diwujudkan, karena program sekolah dapat berjalan lancar apabila mendapat dukungan masyarakat. Kepala sekolah sebaiknya dapat menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dengan masyarakat secara efektif. Kepala sekolah tidak hanya harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada siswa di sekolah, tetapi juga memikirkan apa pendapat orang tua tentang sekolah.

Menurut Sutikno hubungan madrasah dengan masyarakat di lingkungan organisasi pendidikan merupakan rangkaian kegiatan organisasi untuk mencapai hubungan yang harmonis dengan masyarakat atau pihak-pihak tertentu di luar organisasi tersebut agar mendapatkan dukungan terhadap efisiensi dan keefektifan pelaksanaan kerja.[89]

Afifuddin dalam Sutikno menjelaskan ada tiga pengelompokan hubungan sekolah dengan masyarakat, yaitu:[90]

---

[89] Sutikno, *Op.cit.*, h. 88.
[90] *Ibid.*, h. 96.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1) Hubungan Edukatif, yaitu hubungan kerjasama dalam hal mendidik murid antara guru di sekolah dengan orang tua di dalam keluarga, agar tidak terjadi perbedaan prinsip dan bahkan pertentangan yang dapat mengakibatkan keraguan pendirian dan sikap pada diri peserta didik.
2) Hubungan kultural, yaitu usaha kerjasama antara sekolah dengan masyarakat yang memungkinkan adanya saling memberi dan mengembangkan kebudayaan masyarakat tempat sekolah itu berdiri.
3) Hubungan institusional, yaitu usaha kerjasama antara sekolah dengan lembaga-lembaga atau instansi resmi lain, baik swasta maupun pemerintah.

Asmani mengemukakan bahwa hubungan kemasyarakatan harus dibangun dengan manajemen yang profesional. Diantara program humas adalah memperkenalkan visi, misi, tujuan, program, kegiatan-kegiatan, dan prestasiprestasi yang dilahirkan sekolah agar masyarakat mengetahui perkembangan yang terjadi di sekolah sebagai pertimbangan utama untuk memilih sekolah bagi putra dan putri mereka.[91]

Menurut Mulyasa keterlibatan orang tua dan masyarakat memiliki indikator sebagai berikut :[92]

a) Sekolah senantiasa menjalin komunikasi yang harmonis dengan orang tua, dan berusaha melibatkan mereka dalam pelaksanaan program - program sekolah.
b) Prosedur-prosedur pelibatan orang tua peserta didik dalam kegiatan kegiatan sekolah disampaikan secara jelas dan dilaksanakan secara konsisten.

[91] Asmani, *Op.cit.*, h. 102.
[92] Mulyasa. *Praktek Penelitian Tindakan Kelas* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), h. 77

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

c) Pada pertemuan antara orang tua dengan sekolah, tingkat kehadiran orang tua peserta didik tinggi

d) Ada kerja sama yang baik antara guru dan orang tua peserta didik, sehubungan dengan pemantauan pekerjaan rumah (PR).

e) Para guru sering berkomunikasi dengan orang tua peserta didik mengenai kemajuan peserta didik dan menunjukkan bidang-bidang keunggulan dan kelemahannya.

f) Sebagian besar orang tua peserta didik memahami dan ikut mempromosikan program pembelajaran sekolah.

Berdasarkan indikator yang dikemukakan oleh Mulyasa di atas dapat dipahami bahwa komunikasi yang harmonis dan efektif antara sekolah, orang tua dan masyarakat dapat meningkatkan mutu pendidikan sekolah. Dukungan orang tua dan masyarakat dalam kegiatan pembelajaran mempermudah sekolah dalam rangka pengembangan dan pelaksanaan program-program sekolah.

Menurut Maisyaro, secara umum, teknik peningkatan keterlibatan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu:[93]

1) Teknik pertemuan kelompok, yang dapat berupa diskusi, seminar, lokakarya, sarasehan.

2) Teknik tatap muka. Pihak lembaga pendidikan dapat berkunjung ke rumah siswa yang menghadapi masalah, atau mengunjungi pihak-pihak

[93] Maisyaro, *Op.cit.*, h.125

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

yang sekiranya dapat bantu memecahkan masalah pendidikan serta mendukung penyelenggaraan pendidikan.

3) Observasi dan partisipasi**.** Masyarakat mengunjungi, mengobservasi dan berpartisipasi dalam kegiatan sekolah.

4) Surat menyurat yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan termasuk penggunaan fax dan telepon.

Menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 44 tahun 2002, pemberdayaan masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di sekolah diwadahi oleh Komite Sekolah yang sifatnya mandiri dan tidak mempunyai hubungan hirarki dengan lembaga pemerintahan. Keberadaan komite sekolah harus menjadi kekuatan dan faktor pendorong terbentuknya sekolah yang efektif. Hal tersebut dapat diwujudkan apabila kepala sekolah mampu menggandeng komite sekolah dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengembangkan serta menilai program sekolah-sekolahnya.

Mulyasa mengemukakan bahwa tujuan pembentukan komite sekolah ini adalah; (a) mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di sekolah; (b) meningkatkan tanggung jawab dan peran masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan; dan (c) menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di sekolah. Hal tersebut di atas hanya

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dapat terwujud apabila hubungan sekolah danmasyarakat berjalan dengan baik.[94]

Komite sekolah berperan sebagai: (a) Pemberi pertimbangan dalam penentuan pelaksanaan kebijakan pendidikan di madrasah, (b) Pendukung,baik yang berwujud financial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, (c) Pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran mutu pendiidkan di sekolah, (d) Mediataor antara pemerintah dengan masyarakat di sekolah. Keberadaan komite merupakan syarat bagi implementasi manjemen sekolah yang efektif dan efisien.

3. Kepala Madrasah

Dalam membahas kepala madrasah penulis akan mengadopsi konsep tentang kepala sekolah, dengan pertimbangan bahwa sekolah dan madrasah merupakan bagian dari lembaga pendidikan. Maka konsep kepala sekolah tentu saja dapat diterapkan kepada madrasah.

a. Pengertian

Dalam suatu organisasi atau lembaga tidak akan terlepas dari seorang pemimpin, karena tanpa adanya pemimpin dalam suatu organisasi tidak akan berjalan dengan lancer dan sulit mengelola membina mengembangkan dan bahkan cenderung acak-acakan. Keberadaan pemimpin berfungsi sebagai mobilisator, memutuskan segala sesuatu, dan mempengaruhi terhadap orang yang berkumpul dalam wadah yang dipimpinnya.

[94] Mulyasa. *Praktek…, Op.cit.,* h. 128.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Maka sebelum membahas pengertian kepala sekolah, penulis memandang perlu menjelaskan pengertian kepemimpinan, karena pengertian kepala sekolah termasuk dalam skup pengertian kepemimpinan. Menurut Profesor Mr. Pramuji Atmosudirdjo, kepemimpinan adalah kepribadian yang memancarkan pengaruh, wibawa sedemikian rupa hingga kelompok orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.[95]

Menurut Sondang P. Sagian, kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari pada semua sumber-sumber dan alat-alat (*resources*) tersedia bagi organisasi.[96] Sedangkan Menurut Marjin Syam, kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi dan mengingatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan atau proses pemberian jalan yang mudah (fasilitas) daripada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[97] Adapun menurut Made Pirdata, kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang lain agar orang bersangkutan secara sadar dan rela melaksanakan kewajibannya secara baik sebagaimana yang diharapkan oleh pihak pemimpin.[98]

Dari beberapa uraian pengertian kepemimpinan diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang lain dalam bentuk bimbingan, pengarahan, uswah hasanah (tauladan yang baik), dan inspirasi agar yang bersangkutan secara sadar dan rela

[95] Soekarto Indra Fachrudi, Hendiat Soetopo, 1989:253
[96] Hendiat Soetopo, Wasty Soemanto, 1988: 1-2
[97] Siagian, Sondang P. *Filsafat Administarsi*, (Jakarta: Haji Masagung, 1989), h. 2
[98] Made Pirdata, 1995 : 39-40

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

melaksanakan kewajiban dengan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Maka untuk membahas pengertian kepala madrasah, penulis memandang perlu menjelaskan pengertian kepala sekolah, karena kepala sekolah secara esensinya sama dengan madrasah. Pengertian kepala sekolah penulis kemukakan dari beberapa pendapat para ahli yaitu, menurut Hadari Nawawi, kepala sekolah adalah proses penggerak, mempengaruhi, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang di dalam organisasi (lembaga pendidikan) tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya[99]

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[100] Rahman mengungkapkan bahwa "kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah".[101]

Menurut Moh. Ichsan Hafi, kepala sekolah ialah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personil pendidikan pada situasi tertentu, agar

[99] Hadari Nawawi, 1989 : 82

[100] Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, h. 83.

[101] Rahman (at all). (2006). *Peran Strategis Kapala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint, h.106.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mereka melalui kerja sama mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.[102]

Menurut Ahmad Rohani HM dan Abu Ahmadi, kepala sekolah adalah proses kegiatan mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan individu-individu organisasi atau lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan.[103]

Dari beberapa paparan pengertian di atas dapat disederhanakan bahwa kepala sekolah/madrasah adalah seseorang yang memegang pucuk pimpinan dilembaga pendidikan dan berusaha memobilisasi, mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan personilpersonil dalam organisasi (lembaga pendidikan) pada situasi tertentu agar mereka melakukan kerja sama dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama.

b. Syarat-syarat kepala sekolah/madrasah

Untuk memangku kepala sekolah diperlukan beberapa persyaratan, mengingat kepala sekolah bukan hanya sebagai pejabat, akan tetapi lebih dari pada itu. Kepala sekolah mengemban misi yang spisifik, berbeda dengan jabatan-jabatan lainnya. Jabatan yang mulya ini, mencetak dan memuliakan manusia-manusia yang berkepribadian luhur.

Menurut M. Ngalim Purwanto, syarat-syarat kepala sekolah secara global dapat diklasifiksikan menjadi tiga bagian, yaitu; syarat kepribadian,

[102] Moh. Ichsan Hafi, 1992 :67
[103] Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, 1991 : 88

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

syarat ijasah dan pengalaman kerja, dan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang luas.[104]

Tekad, mengungkapkan 8 sifat yang harus dimiliki oleh seseorang yang menjadi kepala sekolah yaitu: (1) Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik (2) Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai (3) Bersemangat (4) Jujur (5) Cakap dalam memberikan bimbingan (6) Cepat dan bijaksana dalam mengambil keputusan (7) Cerdas, dan (8) Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan kepada pihak yang baik dan berusaha mencapainya.[105]

Moh. Ichsan Hafi mengemukakan 9 sifat yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, antara lain: (1) Karakter dan moral tinggi untuk menjalankan ibadah (2) Semangat optimal dan kemampuan intelektual yang tajam dan kritis (3) Kedewasaan, kematangan, dan keseimbangan emosi (4) Respek dan memiliki kepedulian sosial (5) Kemampuan memimpin (6) Kemampuan mendidik dan mengajar (7) Kesehatan mental, stabil, konsisten dan konsekuen (8) Kesehatan jasmani dan penampilan yang meyakinkan, dan (9) Akhlak yang mulia dan kepribadian yang utuh.[106]

Sedangkan Ahmad rohani dan Abu Ahmadi menyatakan beberapa sifat yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah ialah:

1) Memiliki kematangan spiritual, mental, sosial dan fisik.
2) Menunjukkan pribadi keteladanan
3) Memiliki kewibawaan dan keunggulan

[104] M. Ngalim Purwanto, 2004 : 103
[105] Soekarto Indra Fachrudi, 1994 : 30
[106] Moh. Ichsan Hafi, 1992 : 75

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4) Memiliki keuletan dan kerajinan

5) Memiliki kejujuran

6) Memiliki motifasi yang kuat untuk memimpin

7) Memiliki kedisiplinan yang kuat

8) Memiliki identitas dan integritas diri

9) Berjiwa merakyat.[107]

c. Prinsip-prinsip kepala sekolah/madrasah

Sebagai makhluk yang paling sempurna di bumi ini, kita beri tugas dan diberi tanggung jawab yang besar oleh Dzat yang Maha Agung untuk memelihara, membina, dan mengembangkan kekayaan yang ada di bumi, sehingga tetap lestari keberadaannya. Disamping menjaga kelestarian alam, juga dibebani tugas dan kewajiban melaksanakan perintah-Nya, baik vertikal maupun horizontal. Untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut dengan baik, maka harus mengetahui tata cara, mekanisme, dan prinsip-prinsip yang melandasinya sebagai rambu-rambu agar berjalan dengan lancar.

Prinsip-prinsip kepemimpinan pendidikan yang demokratis antara lain: (1) Prinsip partisipatif, (2) Prinsip kooperatif, (3) Prinsip hubungan kemanusiaan yang akrab, (4) Prinsip pendelegasian tugas dan tanggung jawab, dan (5) Prinsip seleksibilitas organisasi dan tata kerja.[108] Untuk lebih jelasnya akan diuraikan dibawah ini:

1) Prinsip partisipatif

[107] Ahmad rohani dan Abu Ahmadi, 1991 :92
[108] Moh. Ichsan Hafi, 1992 : 74

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Bagi seorang pemimpin sudah menjadi suatu keharusan untuk berusaha membangkitkan kesadaran anggotanya, agar mereka selalu ikut serta bertanggung jawab atas keseluruhan dari lembaga yang dikelolanya. Kinerja personel secara terus-menerus ditumbuh kembangkan dan kebebasan berkreasi terus tetap terbina, sehingga mereka merasa senang dan termotivasi meningkatkan profesinya sesuai dengan jalurnya masing-masing serta terciptanya kedinamisan dan keharmonisan dalam mengelola dan mengembangkan lembaga dimana mereka bekerja.

2) Prinsip kooperatif

Dengan prinsip ini seorang pemimpin yang selalu mendorong para stafnya untuk berpartisipasi aktif dan juga tidak lepas menata mereka bekerja sama dalam kebersamaan dan ketertiban serta keteraturan jalur dan alur kerja yang telah ditetapka, sehingga mereka bekerja menurut wewenang dan tanggung jawab menuju arah yang disepakati bersama.

3) Prinsip hubungan kemanusiaan yang akrab

Sebagai pemimpin pendidikan yang demokratis, dia tidak akan bertindak seperti layaknya seorang majikan kepada stafnya. Tidak egois dan mentang-mentang selaku pemegang pimpinan, Akan tetapi dia selalu dekat dengan kelompok kerjanya. Memupuk suasana kerja yang akrab, kekeluargaan, dan penuh persahabatan. Sebagai pelayan yang baik hendaknya berbudi luhur, menciptakan suasana kerja yang harmonis, hidup bergairah, dan jauh dari rasa takut.

4) Prinsip pendelegasian tugas dan tanggung jawab

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pemimpin pendidikan yang baik selalu memahami, bahwa dalam rangka meningkatkan mutu dan pengalaman kerja bagi para stafnya dan demi regenerasi, tentunya dia menyadari akan perlunya persiapan sedini mungkin bagi mereka menuju kematangan dan keprofesionalan dalam melaksanakan profesinya. Untuk itu, pemimpin-pemimpin pendidikan harus memperhitungkan hal tersebut dengan member kesempatan terhadap mereka yang menerima tugas-tugas dan tanggung jawab kelembagaan secara bertahap dan terprogram. Seperti dalam bentuk pendelegasian tugas-tugas tertentu, pemberian sebagian wewenang dan tanggung jawab secara hirarkis mulai dari yang sederhana sampai pada tugas dan wewenang yang lebih kompleks. Tentu saja hal ini sesuai dengan kemampuan masing-masing.

5) Prinsip seleksibilitas organisasi dan tata kerja

Tujuan utama dari penyusunan organisasi dan tata kerja adalah untuk mengatur kegiatan dan hubungan kerja yang harmonis, efektif dan efesien. Dalam hal ini perlu diperhatikan, bahwa hendaknya struktur organisasi dan hubungan tatakerja jangan sampai menimbulkan hubungan kerja yang kaku, sehingga membawa akibat yang negatif yang dapat menghambat terhadap perencanaan dan pelaksanaan program. Seleksibilitas suatu organisasi akan menajamin hubungan kerja yang harmonis dan tata kerja yang konstan serta dapat menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi, perkembangan teknologi, metodologi, maupunteori-teori yang terkait.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4) Fungsi kepala sekolah/madrasah

Kepala sekolah/madrasah mempunyai dua fungsi utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen.[109] Depdiknas menyebutkan fungsi kepala sekolah dan aspek kerjanya secara lengkap sebagai berikut:[110]

Tabel. 4.1. Fungsi Kepala Sekolah

Fungsi Kepala Sekolah	Aspek Kerja
Kepala sekolah sebagai Pendidik	1. Menyusun program pembelajaran 2. Melaksanakan KBM 3. Melaksanakan evaluasi 4. Malaksanakan analisa hasil belajar 5. Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan 6. Menyusun program kerja 7. Melaksananakan tugas sehari-hari 8. Mengevaluasi dan mengendalikan kinerja karyawan secara periodik 9. Mengikuti atau mendampingi lomba di luar sekolah (kesenian, olahraga, mata pelajaran) 10. Mendorong staf untuk mengikuti pendidikan/pelatihan tenaga administrasi teratur 11. Mendorong staf untuk mengikuti pertemuan

[109] http://mbeproject.net/mbe59.html
[110] Ditjend. Dikdasmen, *Op. cit.*, h. 57-62

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

	sejawat/MGMP/MGP/MKKTUS 12. Mendorong staf untuk mengikuti seminar/diskusi lokakarya, dll 13. Penyediaan bahan bacaan 14. Memperhatikan kenaikan pangkat 15. Memperhatikan pengusulan kenaikan jabatan melalui seleksi calon kepala sekolah, pengawas, kepala TU, dsb. 16. Mengikuti pendidikan/pelatihan 17. Mengikuti pertemuan profesi/MKKS 18. Mengikuti seminar/lokakarya/diskusi 19. Mengikuti perkembangan IPTEK melalui bahan bacaan 20. Mengikuti perkembangan IPTEK melalui media elektronik 21. Mempunyai jadwal mengajar minimal 6 jam perlajaran per minggu 22. Membuat AMP, prota, prosem, SP, RP, dan daftar nilai siswa/ program layanan siswa 23.Memberikan alternatif strategi pembelajaran efektif
Kepala sekolah sebagai manajer	1. Memiliki program jangka panjang (8 tahun) akademik/non-akademik 2. Memiliki program jangka menengah (4 tahun) akademik/non-akademik

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

	3. Memiliki program jangka pendek (1 tahun) akademik/non-akademik dan RAPBS 4. Mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematika dan periodik 5. Mempunyai susunan kepegawaian 6. Mempunyai susunan kepegawaian pendukung antara lain pengelola perpustakaan 7. Menyusun kepanitiaan untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, panitia ujian, panitia peringatan hari besar keagamaan, dsb. 8. Memberikan arahan yang dinamis 9. Mengoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas 10. Memberikan penghargaan (*reward*) atau hukuman (*punishment*) 11. Memanfaatkan SDM secara optimal 12. Memanfaatkan sarana prasarana secara optimal 13. Merwat sarana prasarana milik sekolah 14. Mempunyai catatan kinerja sumber daya manusia yang ada di sekolah 15. Mempunyai program peningkatan mutu sumber daya manusia
Kepala	1. Memiliki kelengkapan data administrasi proses belajar

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sekolah sebagai administrator	mengajar 2. Memiliki kelengkapan data administrasi BK 3. Memiliki kelengakapan data administrasi praktikum/praktik 4. Memiliki kelengkapan data adminitrasi belajar siswa di perpustakaan 5. Memiliki kelengkapan data adminitrasi kesiswaan 6. Memiliki kelengkapan data kegiatan ekstrakurikuler 7. Memiliki kelengkapan data hubungan sekolah dan orangtua siswa 8. Memiliki kelengkapan data adminitrasi tenaga guru 9. Memiliki kelengkapan data karyawan (TU/laboran/teknisi/perpustakaan dsb) 10. Memiliki administrasi keuangan rutin 11. Memiliki adminitrasi keuangan BP3 12. Memiliki administrasi sumber keuangan lain (OPF/DBO/UYHD) 13. Memiliki kelengkapan data adminitrasi gedung/ruang 14. Memiliki kelengkapan data meubelier, dsb 15. Memiliki kelengkapan data administrasi alat lab/bengkel, dll. 16. Memiliki kelengkapan data adminitrasi buku/pustaka 17. Memiliki kelengkapan data mesin kantor

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

	18. Memiliki kelengkapan data adminitrasi surat masuk 19. Memiliki kelengkapan data adminitrasi surat keluar 20. Memiliki kelengkapan data adminitrasi surat keputusan/edaran, dll
Kepala sekolah sebagai penyelia (supervisor)	1. Memiliki program supervisi kelas (KBM) dan BK 2. Memiliki program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler 3. Memiliki program supervisi kegiatan lainnya (perpustakaan, laboratorium, ulangan, EBTA, EBTANAS, dan administrasi sekolah) 4. Melaksanakan program supervisi pendidikan kelas/akademik (klinis) 5. Melaksanakan program supervisi dadakan (nonklinis) 6. Melaksanakan program supervisi kegiatan ekstrakurikuler 7. Memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru/karyawan 8. Memanfaatkan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah
Kepala sekolah sebagai pemimpin	1. Berlaku secara jujur terhadap guru/karyawan 2. Percaya diri 3. Bertanggungjawab dalam bersikap di lingkungan sekolah

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(*leader*)	4. Berani dalam mengambil keputusan 5. Berjiwa besar 6. Dapat mengendalikan emosi 7. Dapat dijadikan panutan/teladan 8. Memahami kondisi guru 9. Memahami kondisi karyawan (TU/laboran) 10. Memahami konsisi siswa 11. Mempunyai program/upaya untuk memperbaiki kesejahteraan karyawan 12. Memanfaatkan upacara hari Senin dan upacara lain untuk memahami kondisi siswa, guru dan karyawan secara keseluruhan 13. Mau mendengarkan/ menerima usul/kritik/saran dari guru/karyawan/siswa melalui pertemuan 14. Memiliki visi tentang sekolah yang dipmpinnya 15. Memahami misi yang diemban sekolah 16. Mampu melaksanakan program/target dengan baik 17. Mampu mengambil keputusan bersama warga sekolah 18. Mampu mengambil keputusan untuk urusan ekstern sekolah 19. Mampu mengambil keputusan untuk urusan intern sekolah

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

	20. Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya 21. Mampu menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan 22. Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada siswa dan pengurus OSIS 23. Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada masyarakat/orangtua siswa
Kepala sekolah sebagai inovator	1. Mampu mencari/menemukan gagasan baru 2. Mampu memilih gagasan baru yang relevan 3. Mampu mengimplementasikan gagasan baru dengan baik (sinergis) 4. Mampu melaksanakan pembaruan di bidang KBM/BK 5. Mampu melaksanakan pembaruan di bidang pengadaan dan pembinaan tenaga guru dan karyawan 6. Mampu mengadakan pembaruan di bidang ekstrakurikuler 7. Mampu melaksanakan pembaruan dalam menggali sumber daya dari BP3 dan masyarakat 8. Berprestasi di sekolah melalui kegiatan ekstrakurikuler/LPIR, LKIR, IMO, IphO, IchO, IBO, mengarang, dll
Kepala sekolah sebagai	1. Mampu mengatur ruang (kepala sekolah, wakil KS, TU yang kondusif untuk bekerja

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

motivator	2. Mampu mengatur ruang kelas yang kondusif untuk KBM/BK/UKS/OSIS 3. Mampu mengatur ruang lab/bengkel yang kondusif untuk belajar/praktik 4. Mampu mengatur perpustakaan yang kondusif untuk belajar 5. Mampu mengatur halaman lingkungan sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur 6. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru 7. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama karyawan 8. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan karyawan 9. Mampu menciptakan rasan aman di lingkungan sekolah 10. Mampu menerapkan prinsip penghargaan (*reward*) 11. Mampu menerapkan prinsip hukuman (*punishman*) 12. Mampu menerapkan/mengembangkan motivasi internal dan eksternal bagi warga sekolah

a) Kepala sekolah/madrasah sebagai pendidik (*educator*)

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kepala sekolah/madrasah merupakan guru yang diberikan tugas sebagai kepala sekolah/madrasah atau pimpinan sekolah/madrasah, oleh karenanya kepala sekolah/madrasah juga memiliki tugas untuk mendidik. Kalau mengikuti sistem pendidikan di sekolah, hal tersebut dipertegas dengan adanya Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor : 162/U/2003 Tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah bahwa "kepala sekolah adalah guru dan tetap harus menjalankan tugas-tugas guru, yaitu mengajar dalam kelas minimal 6 jam dalam satu minggu di samping menjalankan tugas sebagai seorang manajer sekolah". Tujuan pokok dan fungsi kepala sekolah/madrasah sebagai *educator* ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kurikuler untuk siswa, menyusun program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, melakukan pembinaan siswa, dan memberikan layanan konseling pada siswa.[111]

Kepala sekolah/madrasah sebagai *edukator* harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasahnya, menciptakan iklim madrasah yang kondusif yang mendukung pelaksanaan kegiatan-kegiatan di madrasah, memberikan nasehat atau masukan kepada warga sekolah/madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.[112]

---

[111]Kemendiknas. (2011). *Buku Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, h. 7-10

[112] E. Mulyasa. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remana Rosdakarya. h. 98-103.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam melaksanakan perannya sebagai *edukator*, kepala sekolah/madrasah juga harus mampu menanamkan 4 macam nilai, yaitu mental, moral, fisik dan artisitik kepada guru, staf dan peserta didik. Nilai mental berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia, nilai moral berkaitan dengan ajaran baik-buruk mengenai perbuatan, sikap, dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan, nilai fisik yaitu berkaitan dengan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah, sedangkan nilai artistik yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.[113] Dengan demikian tugas kepala sekolah/madrasah sebagai *edukator*, yaitu melakukan pembinaan kepada guru, staf, serta siswa, serta penciptaan lingkungan madrasah yang kondusif untuk pembelajaran bagi semua masyarakat sekolah/madrasah.

b) Kepala sekolah/madrasah sebagai *manajer*

Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran–sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber–sumber lain. Dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.[114] Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo Gitosudarmo (1990: 9) mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-

[113] Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, h. 124

[114] Winardi. (1983). *Asas-Asas Manajemen.* Bandung: Mandar Maju, h. 4

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mesin/alat/perlengkapan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut dikemukakan oleh Indriyo Gitosudarmo (1990), bahwa proses manajemen terdiri dari (1) kegiatan perencanaan yang meliputi penentuan tujuan organisasi, penjabaran tugas/pekerjaan, pembagian tugas, (2) kegiatan pengarahan, atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi, (3) serta kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditentukan dalam rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi. Sekolah merupakan sebuah organisasi, sehingga perlu dilakukan pengelolaan/kegiatan manajemen agar sumber daya yang ada di dalamnya dapat didayagunakan secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka kepala sekolah juga memiliki peran sebagai manajer. Menurut Pidarta dalam E. Mulyasa, , terdapat minimal 3 keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu: Keterampilan konsep yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin, serta keterampilan teknis yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.[115]

Lebih lanjut dikemukakan oleh Endang Kusmiati (2010: 28) bahwa "dengan menguasai ketiga keterampilan tersebut maka kepala sekolah akan

[115] E, Mulyasa, Op.cit., h. 126-127

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mampu menentukan tujuan sekolah, mengorganisasikan atau mengatur sekolah, menanamkan pengaruh/ kewibawaan kepemimpinannya, memperbaiki pengambilan keputusan, serta melaksanakan perbaikan pendidikan".

Dalam Permendiknas No 13 Tahun 2007 tentang Kepala Sekolah, memberikan penjelasan mengenai kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, salah satunya adalah kompetensi manajerial, yang mengharuskan kepala sekolah memiliki kemampuan untuk: (1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (2) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, (3) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, (6) mengelola sumber daya sekolah, seperti guru dan staf, sarana dan prasarana sekolah/madrasah, hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat, peserta didik, kurikulum, keuangan, ketatausahaan, (7) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, (8) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (9) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, (10)

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), menyebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: membuat perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana-prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah, melakukan evaluasi sekolah**.** Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya sekolah, yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

c) Kepala sekolah/madrasah sebagai *Administrator*

Sebagai administrator pendidikan, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasah. Yang kesemuanya diterapkan dalam kegiatan-kegiatan sekolah seperti : membuat rencana dan program tahunan, menyusun organisasi

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

madrasah, bertindak sebagai koordinator dan pengarah, melaksanakan pengelolaan kepegawaian.[116]

Dalam meningkatkan mutu sekolah/madrasah, kepala sekolah/madrasah bertugas mengembangkan dan memperbaiki sumber daya sekolah/madrasah. Semua kegiatan perbaikan tersebut tercakup dalam bidang administrasi pendidikan, sehingga kepala sekolah/madrasah juga memiliki peran sebagai administrator. Tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai administrator, meliputi kegiatan pengelolaan terhadap personalia, keuangan, sarana-prasarana, kurikulum, siswa serta humas.[117] Kepala sekolah/madrasah sebagai administrator memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan adminsitrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah[118] Sementara itu, dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 49), menyatakan bahwa menyusun administrasi sekolah meliputi:

(1) Administrasi program pengajaran, meliputi: Menyusun jadwal pelajaran sekolah, daftar pembagian tugas guru, daftar pemeriksaan persiapan mengajar, daftar penyelesaian kasus khusus di sekolah, daftar hasil UAS, rekapitulasi kenaikan kelas, daftar penyerahan STTB, catatan pelaksanaan supervisi kelas, laporan penilaian hasil belajar.

(2) Administrasi kesiswaan, meliputi: Menyusun administrasi penerimaan siswa baru, buku induk siswa dan buku klaper, daftar jumlah siswa, buku

[116] *M. Ngalim Purwanto, 2007 : 112*

[117] Soewadji Lazaruth. (1992). *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta : Kanisius. h. 21-22

[118] E. Mulyasa, Op.cit., h. 107s

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

absensi siswa, surat keterangan pindah sekolah, daftar mutasi siswa selama semester, daftar peserta UAS, daftar kenaikan kelas, daftar rekapitulasi kenaikan kelas/lulusan, tata tertib siswa.

(3) Administrasi kepegawaian, meliputi: Menyusun daftar kebutuhan pegawai, daftar usulan pengadaan pegawai, data kepegawaian, daftar hadir pegawai, buku penilaian, dan file-file kepegawaian lainnya.

(4) Administrasi keuangan, meliputi: Menyusun buku kas, rangkuman penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah.

(5) Administrasi perlengkapan, meliputi: Menyusun buku pemeriksaan perlengkapan/barang, buku inventaris perlengkapan/barang, daftar usul pengadaan perlengkapan/barang.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tugas keadministrasian kepala sekolah/madrasah merupakan tugas yang berhubungan dengan pendokumenan pada semua sumber daya di sekolah, baik sumber daya manusia maupun sumber daya pendukung lainnya guna peningkatan mutu sekolah.

e) Kepala sekolah/madrasah sebagai *supervisor*

Supervisi sebagai salah satu fungsi pokok dalam administrasi pendidikan, bukan hanya merupakan tugas pekerjaan para pengawas, tetapi juga tugas kepala madrasah terhadap guru-guru. Sebagai supervisi pendidikan, bahwa "kepala madrasah harus pandai meneliti, menari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

madrasahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di madarsah itu semaksimal mungkin dapat tercapai."[119]

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan adalah kegiatan pembelajaran, sehingga aktivitas sekolah bersumber pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru/staf di sekolah yang dipimpinnya, sehingga kualitas pembelajaran akan menjadi lebih baik melalui peningkatan kualitas kinerja guru/staf.

Suharsimi Arikunto mendefinisikan supervisi sebagai kegiatan membina tenaga kependidikan dalam mengembangkan proses pembelajaran termasuk segala unsur penunjangnya.[120] Lebih lanjut dikemukakannya bahwa dalam supervisi dilakukan kegiatan perbaikan pada kinerja tenaga kependidikan yang masih negatif, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yang sudah positif. Pendapat tersebut dipertegas oleh Soewadji Lazaruth, yang mengemukakan bahwa supervisi merupakan kegiatan atau usaha untuk merangsang, mengkoordinasikan dan membimbing guru-guru sehingga dapat lebih efektif penampilannya dalam proses belajar mengajar.[121] Senada dengan kedua pendapat tersebut Sergiovani mengemukakan bahwa: Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan

[119] Ibid., h. *115*
[120] Suharsimi Arikunto, (2004). *Dasar – Dasar Supervisi*. Jakarta PT. Rineka Cipta. h. 3
[121] Soewadji Lazaruth, Op.cit., h. 33.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang baik kepada orang tua, peserta didik, sekolah serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif. Dengan demikian maka supervisi dapat diartikan sebagai proses mengefektifkan kegiatan pembelajaran, melalui pembinaan kepada tenaga kependidikan/guru. Supervisi dilaksanakan guna meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan dan pembinaan kualitas guru.[122]

Lebih lanjut diungkapkan bahwa dengan memberikan bantuan pembinaan kepada guru, maka guru akan mampu menciptakan suasana belajar mengajar yang kondusif, dengan demikian proses belajar mengajar akan berjalan lebih efektif dan efisien. Pendapat tersebut dipertegas oleh Suharsimi Arikunto yang mengemukakan bahwa supervisi memiliki 3 fungsi, yakni sebagai peningkat mutu pembelajaran, sebagai penggerak terjadinya perubahan unsur-unsur yang berpengaruh pada peningkatan kualitas pembelajaran, serta berfungsi sebagai kegiatan memimpin dan membimbing bagi kepala sekolah.[123]

Dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10) dikemukakan bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi, memanfaatkan hasil supervisi yang meliputi pemanfaatan hasil supervisi untuk peningkatan/pembinaan kinerja guru/staf dan pemanfaatan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah.

---

[122] Hartati Sukirman, dkk. (2007). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta. UNY Press, h. 90.

[123] Suharsimi Arikunto, *Op.cit.*, h. 13-14

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dari uraian di atas, dapat dilihat bahwa banyaknya tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor, namun walaupun begitu kepala sekolah harus tetap mampu menjalankan supervisi dengan sebaik-baiknya. Menurut Moh. Rifai (Ngalim Purwanto, 2010: 117), agar pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan baik, maka supervisi hendaknya (1) bersifat konstruktif dan kreatif, (2) didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar-benarnya, (3) sederhana dan informal dalam pelaksanaannya, (4) dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai sekolah yang di supervisi, (5) didasarkan atas hubungan profesional, bukan pribadi. (6) memperhitungkan kesanggupan, sikap dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah, (7) tidak bersifat mendesak (otoriter), (8) tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi, (9) tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan, (10) tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil dan tidak boleh lekas merasa kecewa, serta (11) hendaknya juga bersifat preventif (mencegah hal negatif), korektif (memperbaiki hal negatif), dan kooperatif (melibatkan kerja sama guru/ pegawai sekolah).

Dengan demikian kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu melakukan pembimbingan dan pembinaan yang efektif bagi semua guru/staf dan siswanya, baik secara formal maupun informal agar dapat mencapai kinerja yang tinggi.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

f) Kepala sekolah/madrasah sebagai *leader*

Menurut Miftah Thoha, kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok.[124] Sedangkan Ngalim Purwanto (2010: 26) mengemukakan bahwa: kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankannya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.[125]

Kepala sekolah sebagai *leader*/pemimpin hendaknya mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugasnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Seorang ahli ilmu jiwa berpendapat bahwa peranan seorang pemimpin yang baik dapat disimpulkan menjadi 13 macam, diantaranya (1) sebagai pelaksana yaitu berusaha melaksanakan program atau rencana yang telah ditetapkan bersama, (2) sebagai perencana yaitu harus mampu menyusun rencana, (3) sebagai seorang ahli yaitu memiliki keahlian yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegannya, (4) mewakili kelompok dalam tindakannya keluar, (5) mengawasi hubungan antar anggota kelompok, (6) bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman, (7) bertindak

[124] Miftah Thoha. (1995). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, h. 9

[125] Ngalim Purwanto. (1993). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Bandung: Remaja Rosekolah dasar karya, h. 65

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sebagai wasit/penengah, (8) pemimpin merupakan bagian dari kelompok, sehingga apa yang dilakukannya demi tujuan kelompok, (9) sebagai lambang kelompok, (10) sebagai pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya, (11) sebagai pencipta/ memiliki cita-cita (ideologis), (12) bertindak sebagai seorang ayah bagi anggotanya, (13) sebagai kambing hitam yaitu pemimpin menyadari bahwa dirinya merupakan tempat melempar kesalahan/keburukan yang terjadi dalam kelompoknya.[126]

Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), menyebutkan TUPOKSI yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin adalah merumuskan dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah, melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah, melakukan analisis kebutuhan guru, memantau dan menilai kinerja guru dan staf. Setiap orang memiliki karakter dan prinsip masing-masing, begitu juga dengan guru/staf dan siswa, sehingga kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menyatukan pemikiran tidaklah mudah. Kepala sekolah harus memiliki karakter khusus agar dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik. Karakter khusus tersebut mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.[127]

[126] *Ibid.*
[127] Wahjosumidjo, *Op.cit.*, h. 110

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, pemahaman terhadap visi-misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi[128], sedangkan Wahjosumidjo, mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk selalu: (1) bertanggung jawab agar para guru, staf, dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, (2) bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan, dan suasana yang mendukung kegiatan, (3) memahami motivasi setiap guru, staf dan siswa, (4) menjadi sumber inspirasi bawahan, (5) kepala sekolah harus selalu dapat menjaga, memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa di satu pihak dan kepentingan sekolah, serta kepentingan masyarakat di pihak lain. Sehingga tercipta suasana keseimbangan, keserasian antara kehidupan sekolah dengan masyarakat *(equilibrium),* (6) kepala sekolah harus menyadari bahwa essensi kepemimpinan adalah kepengikutan *(the followership),* artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak didukung pengikut atau bawahan, (7) kepala sekolah harus memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian atau pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing–masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah

[128] E. Mulyasa, 115-116

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sebagai *leader* harus mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing dengan komitmen yang tinggi. Termasuk dalam tugas ini yaitu pemotivasian, pembimbingan serta pengarahan kepada guru/staf dalam pelaksanaan tugasnya.[129]

g) Kepala sekolah/madrasah sebagai i*novator*

Menurut Ngalim Purwanto, perkembangan zaman menuntut kepala sekolah untuk selalu mengikuti perubahan yang terjadi, sehingga kepala sekolah harus memiliki inisiatif yang tinggi untuk dapat mengembangkan sekolah yang dipimpinnya.[130] Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson, dalam Sudarwan Danim, bahwa kompleksitas tugas sekolah hanya akan teratasi apabila kepala sekolah memiliki jiwa professional dan inovatif.[131] Kepala sekolah sebagai tokoh sentral penggerak organisasi sekolah harus mampu menciptakan hal–hal yang baru untuk mengembangkan sekolah yang dipimpinnya, karena kepala sekolah juga berperan sebagai *inovator*. Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai *inovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.[132]

---

[129] Wahjosumidjo, *Op.cit*., h. 118-119
[130] Ngalim Purwanto, *Op.cit.*, h. 101-103
[131] Sudarwan Danim, Op.cit., h. 145
[132] Mulyasa, Op.cit., h. 118

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lebih lanjut E. Mulyasa menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai *inovator* akan tercermin dari cara-caranya dalam melakukan pekerjaan secara (1) konstruktif yaitu membina setiap tenaga kependidikan untuk dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya, (2) kreatif yaitu berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya, (3) delegatif yaitu berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing, (4) integratif yaitu berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif, (5) rasional dan objektif yaitu berusah bertindak dengan mempertimbangkan rasio dan obektif, (6) pragmatis yaitu berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan sekolah, (7) keteladanan yaitu kepala sekolah harus menjadi teladan dan contoh yang baik bagi bawahannya, (8) disiplin, serta (9) adaptabel dan fleksibel yaitu mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap sesuatu yang inovatif, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan bagi setip tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.[133] Melihat uraian-uraian mengenai kepala sekolah sebagai *inovator* di atas, maka dapat disimpulkan mengenai TUPOKSI kepala sekolah/madrasah sebagai *inovator* yang tertera dalam Buku Kerja Kepala Sekolah

[133] *Ibid.*, h. 118-119.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(Kemendiknas, 2011: 7-10), yaitu kepala sekolah sebagai *inovator* harus menjalin kerja sama dengan pihak lain, menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, dan melakukan pembaharuan di sekolah.

Dengan demikian, seiring dengan perkembangan zaman kepala sekolah/madrasah harus bertindak sebagai *inovator*, yang senantiasa mengikuti perubahan yang ada guna mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah harus mampu menciptakan metode-metode pembelajaran yang inovatif, mengikuti perkembangan IPTEK, serta menjalin hubungan dengan masyarakat luar guna mencari gagasan-gagasan/ide-ide baru yang dapat diterapkan di sekolah yang dipimpinnya.

h) Kepala sekolah/madrasah sebagai m*otivator*

Sekolah/madrasah merupakan suatu organisasi yang di dalamnya terdapat beragam karakteristik individu. Dalam suatu organisasi harus terjadi adanya kerja sama antar individu atau bagian agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, sedangkan setiap individu memiliki tujuan masing-masing yang terkadang berlainan dengan tujuan bersama (Indriyo Gitosudarmo, 1990: 45). Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memberikan dorongan atau motivasi kepada anggotanya untuk selalu bersedia bekerja sama sehingga tujuan bersama dapat tercapai, dorongan tersebut dapat berupa pemberian penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa, pemberian sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa, serta menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif (Kemendiknas, 2011:

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

7-10), hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah juga berperan sebagai *motivator*.

Kepala sekolah/madrasah sebagai *motivator* bertugas memberikan dorongan atau dukungan kepada semua bawahannya agar mampu bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat dua macam motivasi atau dorongan yang dapat diberikan kepada bawahan yaitu motivasi finansial yang berupa pemberian imbalan finansial kepada bawahan, dan motivasi nonfinansial yang berupa pemberian motivasi tidak dalam bentuk finansial namun berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusiawi.

E. Mulyasa (2003: 120) mengemukakan sebagai *motivator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Agar dalam memberikan motivasi dapat dilakukan dengan tepat, maka kepala sekolah harus memahami karakteristik bawahannya, hal ini dikarenakan setiap individu memiliki motif masing–masing yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB). Pendapat yang sama dikemukakan oleh Nurkolis (2003: 121-122), bahwa kepala sekolah sebagai *motivator* harus mampu memberikan dukungan/motivasi kepada bawahannya agar bawahannya dapat bersemangat dalam melaksanakan

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tugas-tugasnya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa motivasi dapat diberikan dalam bentuk pemberian hadiah atau reward dan hukuman baik fisik maupun non fisik. Berdasarkan pendapat–pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai *motivator* harus mampu mendorong atau memotivasi bawahannya untuk selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas. Kegiatan motivasi ini dapat dilakukan dengan cara memberikan reward atau penghargaan bagi bawahan yang kinerjanya baik, dan memberikan hukuman/sanksi bagi bawahan yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan.

d. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah

Adapun tugas kepala sekolah/madrasah, Dirawat menyatakan bahwa tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah digolongkan atas dua bidang yaitu: (1) tugas Kepala Sekolah dalam bidang organisasi dan (2) tugas Kepala Sekolah dalam bidang supervisi.[134]

Tugas Kepala Sekolah dalam bidang administrasi digolongkan dalam manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan pengajaran, kepegawaian, kesiswaan, gedung dan halaman, keuangan, dan pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat.Tugas kepala dalam bidang supervise yaitu hal-hal bidang yang berhubungan dengan masalah-masalah teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.[135]

---

[134] Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Usaha Nasional, 1986), h. 43
[135] Ibid.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Kepala madrasah adalah penanggung jawab pelaksanaan pendidikan. Dalam melaksanakan sejumlah peran dan fungsinya kepala madrasah mempunyai tugas:[136]

1) Kepala madrasah selaku pimpinan:
   a) Menyusun perencanaan
   b) Mengorganisasikan kegiatan
   c) Mengarahkan kegiatan
   d) Mengkoordinasikan kegiatan
   e) Melaksanakan pengawasan
   f) Melakukan Evaluasi terhadap kegiatan
   g) Menentukan kebijaksanaan
   h) Mengadakan rapat
   i) Mengambil keputusan
   j) Mengatur proses belajar mengajar
   k) Mengatur administrasi: ketatausahaan, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan
   l) Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait
2) Kepala madrasah selaku administrator menyelengarakan administrasi :
   a) Perencanaan
   b) Pengorganaisasian
   c) Pengarahan
   d) Pengkoordinasi

[136] www.scrid.com.02 Juni 2009

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

e) Pengawasan

f) Kurikulum

g) Kesiswaan

h) Ketata-usahaan

i) Ketenagaan

j) Kantor

k) Keuangan

l) Perpustakaan

m) Media

n) Gudang

3) Kepala Sekolah selaku supervisor bertugas menyelengarakan supervisi mengenai :

a) Proses belajar mengajar

b) Kegiatan bimbingan dan konseling

c) Kegiatan Ekstra kulikuler

d) Kegiatan ketatausahaan

e) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait sarana dan prasarana.

4) Tugas kepala sekolah sebagai manajer

Tugas kepala sekolah/madrasah menyangkut empat hal penting, yaitu: menyusun program sekolah, menyusun organisasi kepegawaian di sekolah, menggerakkan staf (pendidik dan tenaga kependidikan), dan

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengoptimalkan sumber daya manusia. Adapun penjelasan secara rinci sebagai berikut:[137]

a. Menyusun Program Sekolah

Tugas kepala sekolah di dalam menyusun program sekolah meliputi program jangka panjang (delapan tahun atau dua periode kepala sekolah), program jangka menengah (empat tahun), dan program jangka pendek (satu tahun). Program jangka panjang, menengah maupun pendek meliputi program akademik dan nonakademik. Selain itu kepala sekolah juga mempunyai mekanisme monitor dan eveluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodik.

Pengendalian yang dilakukan baik pengawas dari pengurus maupun pengawas dari Kemdiknas akan menilai kinerja kepala sekolah di dalam menyusun program sekolah berdasarkan: (1) Program tertulis, sasaran dan penahapan yang jelas untuk jangka waktu 8 tahun; (2) Program tertulis, sasaran dan penahapan yang jelas untuk jangka waktu 4 tahun; (3) Program tertulis, sasaran dan penahapan yang jelas untuk jangka waktu 1 tahun; (4) Adanya mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodik.

b. Menyusun Organisasi Kepegawaian di Sekolah

Kepala sekolah mempunyai tugas menyusun organisasi kepegawaian di sekolah yang meliputi: Pertama, susunan kepegawaian inti seperti kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan. Kedua,

[137] Iqbal, *Op. cit.*, h. 59-61

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

susunan kepegawaian pendukung seperti pengelola perpustakaan, satpam, *office boy* sekolah, petugas laboratorium, petugas UKS dan tukang. Selain itu kepala sekolah juga harus menyusun kepanitiaan temporer seperti panitia ulangan umum, ujian, rekoleksi, perayaan hari besar agama, dan peringatan hari-hari besar keagamaan yang telah diprogramkan oleh sekolah.

Pengendalian yang dilakukan baik pengawas dari pengurus maupun dari Kemdiknas akan menilai kinerja kepala sekolah di dalam menyusun organisasi kepegawaian di sekolah melalui: (1) Struktur organisasi sekolah; (2) Uraian tugas yang jelas masing-masing pegawai di sekolah; (3) Tugas sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan tenaga kependidikan; (4) Struktur organisasi laboratorium, OSIS, pramuka, olahraga, serta uraian tugas yang jelas dari masing-masing organisasi sesuai dengan kemampuannya: (5) Arsip susunan kepanitiaan ulangan umum, rekoleksi, perayaan hari keagamaan, dan sebagainya. Setiap pendidik dan tenaga kependidikan mendapat giliran.

c. Mengembangkan Staf (pendidik dan tenaga kependidikan)

Tugas kepala sekolah dalam mengembangkan staf (pendidik dan tenaga kependidikan) meliputi pemberian arahan yang dinamis, pengoordinasian staf yang sedang melaksanakan tugas, dan memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) terhadap pendidik dan tenaga kependidikan.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pengendalian yang dilakukan baik pengawas dari pengurus yayasan maupun pengawas dari Kemdiknas akan menilai kinerja kepala sekolah di dalam menggerakkan staf berdasarkan: (1) Catatan hasil pembinaan/pemberian arahan kepada pendidik dan tenaga kependidikan; (2) Catatan evaluasi kinerja tiap pendidik dan tenaga kependidikan; (3) Catatan hasil kordinasi pendidik dan tenaga kependidikan; (4) Catatan pemberian penghargaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan; (5) Catatan teguran, peringatan, atau hukuman terhadap pendidik dan tenaga kependidikan.

d. Mengoptimalkan Sumber Daya Sekolah

Tugas kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah meliputi pemanfaatan SDM dan sarana prasarana secara optimal. Merawat sarana dan prasarana milik sekolah, membuat catatan kinerja SDM yang ada di sekolah, dan mempunyai program peningkatan mutu SDM melalui proyeksi guru karyawan tiap tahun ajaran baru.

Pengendalian yang dilakukan baik pengawas dari pengurus yayasan akan menilai kinerja kepala sekolah di dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah melalui: (1) Pembagian tugas setiap pendidik dan tenaga kependidikan sesuai kemampuan dan latar belakang pendidikan dan masing-masing; (2) Pemanfaatan keahlian yang dimiliki oleh setiap pendidik dan tenaga kependidikan; 3) Fungsionalisasi semua sarana prasarana yang ada di sekolah; (4) Kartu perbaikan/perawatan barang-barang milik sekolah yang diisi dengan baik dan rapi; (5) Catatan kinerja

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tiap unit kerja, guru, dan karyawan yang dianalisis; (6) Program MGMP, rapat kerja, lokakarya, seminar dan pelatihan para pendidik dan tenaga kependidikan; dan (7) Pembuatan sistem kontrol yang kreatif dan inovatif.

e. Ruang Lingkup Manajerial Kepala Madrasah

Ruang lingkup pengelolaan atau manajerial lembaga pendidikan adalah:

1) Pengelolaan pengajaran

Pengelolaan pengajaran adalah setiap usahapendidikan untuk mengatur seluruh kegiatan, baik yang bersifat intrakurikuler, kokurikuler maupun ekstrakurikuler. Dalam mengelola pengajaran, Ida Alaeda mengemukakan beberapa prinsip pengelolaan pengajaran yang berorientasi pada fungsi manajemen. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Burrup yaitu, tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan makin mudah terlihat dan makin tepat untuk mencapai tujuan, program itu harus sederhana (*simple*), program-program yang disusun itu harus sinkron dengan tujuan yang telah ditentukan, program itu harus bersifat menyeluruh dan program itu harus ada koordinasi terhadap komponen yang melaksanakan program dipendidikan.[138]

Piet Sahertin berpendapat bahwa tugas pendidikan administrasi atau manajemen adalah menterjemahkan kurikulum ke proses belajar mengajar, menyusun kalenderpendidikan, mengatur jadwal, menata sistem program dipendidikan, menyusun beberapa konsep dasar, melaksanakan kegiatan

[138] Admodiwirio, *Ibid.*, h. 68.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

pengajaran lainnya yaitu pembukaan tahun ajaran baru, pembinaan disiplin dipendidikan, penilaian siswa dan penutup tahun ajaran.[139]

Kepala madrasah merupakan seorang manajer di lembaga pendidikan. Ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran disekolah. Untuk kepentingan tersebut, sedikitnya terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

2) Pengelolaan kesiswaan

Manajerial peserta didik menduduki tempat yang sangat penting. Dikatakan demikian oleh karena sentral layanan pendidikan di lembaga pendidikan ada pada peserta didik. Semua kegiatan yang ada dipendidikan, baik yang berkenaan dengan manajemen pengajaran, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, keuangan hubunganpendidikan dengan masyarakat maupun layanan kusus pendidikan, diarahkan agar peserta didik mendapatkan pelayanan yang baik.

Menurut Knzevich pengelolaan peserta didik (*pupil personnel administration*) sebagai suatu layanan yang memusatkan perhatian diluar kelas seperti: pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan keseleruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matangpendidikan. Jadi manajemen peserta didik dapat diartikan sebagai

[139] Piet A. Sahertian, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan Di Sekolah* (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), 33.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

usaha pengaturan terhadap peserta didik mulai dari peserta didik tersebut masukpendidikan sampai dengan mereka luluspendidikan. Yang diataur secara langsung adalah segi-segi yan berkenaan dengan peserta didik secara langsung, dan segi-segi lain yang berkaitan dengan peserta didik secara tidak langsung. Pengaturan terhadap segi-segi lain selain peserta didik dimaksudkan untuk memberikan layanan yang sebaik mungkin kepada peserta didik.[140]

Tujuan pengelolaan kesiswaan adalah untuk mengatur kegiatan dalam bidang kesiswaan agar proses belajar mengajar di sekola berjalan lancar, tertib, teratur dan tercapapai apa yang menjadi tujuan pendidikan dipendidikan. Pengelolaan kesiswaan meliputi perencanaan kesiswaan, penerimaan siswa baru, pengelompokan siswa, kenaikan kelas, penjurusan, dan perpindahan siswa intrapendidikan.

Kegiatan perencanaan kesiswaan meliputi sensuspendidikan, yaitu mencatat usia anak-anak. Usia umurpendidikan di pakai sebagai dasar untuk membagi-bagikan daerah penyebaran bagi pendirian suatupendidikan. Seluruh kegiatan sensuspendidikan dapat difungsikan untuk berbagai hal yaitu:

a) Menetapkan perlunya perencanaan jumlah dan lokasipendidikan.
b) Menetapkan beberapa batas daerah penerimaan siswa di suatu pendidikan.
c) Mempersiapkan fasilitas pengangkutan.

[140] Ali Imron dan Burhanuddin, *Ibid*., 52.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

d) Memproyeksikan layanan program pendidikan bagipendidikan yang memerlukan.

e) Menata kewajiban belajar dan undang-undang tenaga kerja bagi anak-anak.

f) Mempersiapkan fasilitas penidikan khusus.

g) Menganalisa tingkat dan laju pertumbuhan umur usiapendidikan pada suatu daerah tertentu.

h) Membuat rayonisasi bagi anak yang akan masuk atau daripendidikan kesekolah lain.

i) Merekam informasi mengenai jumlah dan pertumbuhan pendidikan swasta.merekam dari berbagai sumber mengenai sumbangan masyarakat terhadap kemajuanpendidikan.[141]

Dalam kegiatan penerimaan siswa baru bergantung pada jumlah kelas atau fasilitas tempat duduk yang tersedia dipendidikan. Kegiatan kesiswaan selanjutnya yang perlu dilaksanakan ialah pengelompokan siswa. Pengelompokan siswa diadakan dengan maksud agar pelaksanaan kegiatan proses belajar mengajar dipendidikan bisa berjalan lancar, tertib, dan bisa tercapai tujuan-tujuan pendidikan yang telah diprogramkan.

Ada beberapa jenis pengelompokan siswa, diantaranya yang dilaksanakan ialah:

a) Pengelompokan dalam kelas-kelas.

b) Pengelompokan dalam bidang studi.

[141] Piet A. Sahertian, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan Di Sekolah*, 104-105.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c) Pengelompokan berdasarkan spesialisasi.

d) Pengelompokan dalam sistim kredit.

e) Pengelompokan berdasarkan kemampuan.

f) Pengelompokan berdasarkan minat.

Dalam kegiatan ini kepala madrasah membentuk panitia atau menunjuk beberapa orang guru untuk bertanggung jawab dalam tugas tersebut.

Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar para siswa memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya, dan memiliki keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan atau prestasi kepalapendidikan sebagai manajer pendidikan dipendidikannya. Kemajuan belajar siswa ini secara pereiodik harus dilaporkan kepada orang tua, sebagai masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan dan membimbing anaknya belajar, baik di rumah maupun dipendidikan.

Jadi tujuan pendidikan tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap kepribadian, serta aspek sosial emosional, di samping ketrampilan-ketrampilan lain.pendidikan tidak hanya bertanggung jawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan, tetapi memberikan bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional, maupun sosial, sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan data yang lengkap tentang peserta didik. Untuk itu dipendidikan perlu dilakukan pencatatan dan ketatalaksanaan

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kesiswaan, dalam bentuk buku induk, buku laporan keadaan siswa, buku presensi siswa, buku rapor, daftar kenaikan kelas, buku mutasi dan sebagainya.

3) Pengelolaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan dipendidikan pada dasarnya merupakan salah satu bidang kajian manajemenpendidikan atau manajemen pendidikan dan sekaligus menjadi tugas pokok manajerpendidikan atau kepala pendidikan. Manajemen sarana dan prasarana dapat didevinisikan sebagai proses kerjasama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien.[142]

Sarana pendidikan menirit Ibrahim adalah semua perangkat peraturan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan dipendidikan. Menurut pakar pendidikan mengklasifikasikannya menjadi beberapa macam sarana pendidikan yang ditinjau dari beberapa sudut pandang. Pertama, ditinjau dari habis dan tidaknya di pakai, kedua, di tinjau dari bergerak dan tidaknya, ketiga, ditinjau dari hubungan proses belajar mengajar.

Prasarana pendidikan adalah semua kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan dipendidikan. Prasarana pendidikan dipendidikan bisa di klasifikasikan menjadi dua macam prasarana pendidikan. Pertama, prasarana pendidikan yang scara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori,

[142]Ibrahim Bapadal, *Manajemen Pendidikan* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), 86.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ruang perpustakaan, ruang praktik keterampilan, ruang laboratorium, kedua, prasarana pendidikan yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi sangat menunjang pelaksanaan proses belajar mengajar, seperti ruang kantorpendidikan dan lain-lain.

Secara umum tujuan manajemen sarana dan prasarana pendidikan dipendidikan adalah untuk memberikan layanan secara professional dibidang sarana dan prasarana pendidikan dalam rangka terselenggaranya proses pendidikan secara efektif dan efisien. Agar tujuan dapat tercapai ada beberapa prinsip yang perlu di perhatikan, yaitu pertama, prinsip pencapaian tujuan, yaitu bahwa sarana dan prasarana pendidikan dipendidikan harus selalu dalam kondisi siap pakai oleh personelpendidikan dalam rangka pencapaian tujuan proses belajar mengajar. Kedua, prinsip efisiensi, yaitu bahwa pengadaan sarana dan prasarana pendidikan disekolah harus di lakukan melalui perencanaan yang seksama, sehingga dapat diadakan sarana dan prasarana pendidikan yang baik dengan harga yang murah. Ketiga, prinsip adminisratif, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan dipendidikan harus selalu memperhatikan undang-undang peraturan, instruksi, dan petunjuk teknis yang diberlakukan oleh yang berwenang. Keempat, prinsip kejelasan tanggung jawab, bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan dipendidikan harus diselenggarakan oleh personel pendidikan yang mampu bertanggun jawab. Kelima, prinsip kekohesifan, bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dipendidikan harus direalisasikan dalam bentuk proses kerja pendidikan yang sangat kompak.[143]

Jadi pengelolaan sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat mencipatkanpendidikan yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun bagi murid untuk berada dipendidikan. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relefan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar.

4) Pengelolaan keuangan

Setiap unit kerja selalu berhubungan dengan masalah keuangan, demikian sekoah. Soal-soal yang menyangkut keuanganpendidikan pada garis besarnya berkisar pada uang sumbangan pembinaan pendidikan (SPP), uang kesejahteraan personil dan gaji serta keuangan yang berhubungan langsung dengan penyelenggaraanpendidikan seperti perbaikan sarana dan prasarana.[144]

Menurut Maisyaroh, pengelolaan keuangan berarti suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan tersebut dimulai dari perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggung jawaban keuangan.[145]

---

[143] Ibid., 87.

[144] Suryo Subroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan Sekolah* (Jakarta: Bina Aksara, 1984), 92

[145] Maisyaroh, *Manajemen Pendidikan* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), 97.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pendidikan yang hasilnya dapat dilihat dikemudian hari perlu mendapat pembiayaan yang memadai. Yang sesuai dengan Tap. MPR yang menjelaskan bahwa pendidikan adalah tanggung jawab pemerintah, masyarakat dan keluarga. Sumber dana dan biaya dari pemerintah yaitu, pemerintah pusat menyediakan sebagian pendapatan negara untuk keperluan pendidikan, selain itu pemerintah daerah juga menyerahkan sebagian dari pendapatannya baik berasal dari subsidi pemerintah pusat maupun dari pendapatan daerah untuk keperluan pendidikan. Dana pembangunan melalui DIP untuk inovasi pendidikan, rehabilitasi gedung, alat laboratorium, alat workshop, buku paket dan sebagainya.

Untuk dana dari orang tua berupa SPP. Hasil dari SPP tersebut dialokasikan untuk membiayai kegiatan yaitu, pelaksanaan pelajaran, pengadaan rapat dan STTB, kesejahteraan pegawai, perbaikan sarana, kegiatan siswa, supervisi dan pengelolaan.[146]

Dana dari sumber masyarakat, baik pendidikan negeri maupun swasta bantuan keuangan juga diperoleh dari tokoh-tokoh masyarakat dan alumni. Bahkan untuk keseragaman perwujudan bantuan untuk pembinaan pendidikan dan pengajaran di berbagai tingkatan dan jenispendidikan negeri, didasarkan pada instruksi bersama.

Dalam penggunaan anggaran dan keuangan harus didasarkan pada prinsip-prinsip hemat, tidak mewah, efisien dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan, terarah dan terkendali sesuai dengan rencana,

[146] Piet A. Sahertian, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan Di Sekolah*, 211-212.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

program atau kegiatan dan keharusan penggunaan kemampuan atau hasil produksi dalam negeri sejauh hal ini memungkinkan. Dalam menyusun anggaran perlu di perhatikan kecenderungan yang memungkinkan akan terjadi pada masa depan seperti laju inflasi, kenaikan gaji dan upah. Selain itu perlu dipertimbangkan kemungkinan terjadinya perubahan kebijaksanaan dan perubahan jadwal penjatahan pengelolaan keuangan di lapangan bersifat tehnis dan operasional dilaksanakan oleh bendaharawan.

Komponen utama pengelolaan keuangan meliputi, (1) prosedur anggaran; (2) prosedur akuntansi keuangan; (3) pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian; (4) prosedur investasi; (5) prosedur pemeriksaan. Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan ini menganut asas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Adapun bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Kepala pendidikan, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiiban

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, di samping mempunyai fungsi-fungsi sebagai bendahara, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

Jadi dari penjelasan diatas dapat ditegaskan bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan disekolah. Komponen keuangan pada suatupendidikan merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar-mengajar dipendidikan bersama komponen-komponen lain. Dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan pendidikan memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak disadari.

f. Standar Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah

Kepala Sekolah adalah *top manqjer* di sekolah yang bertanggung jawab terhadap kualitas mutu pendidikan di lembaganya. Kepala Sekolah adalah manajer puncak di madrasah. Pola pemikirannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan madrasah. Oleh karena itu, harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan organisasi.

Atmodiwiro mengemukakan bahwa ada lima ketrampilan administrasi dan dua belas kompetensi yang diperlukan untuk menjadi seorang Kepala

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sekolah yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Lima ketrampilan yang dimaksud adalah: (1) ketrampilan teknis, (2) ketrampilan hubungan manusia, (3) ketrampilan konseptual, (4) ketrampilan pendidikan dan pengajaran, dan (5) ketrampilan kognitif. Sedang dua belas kompetensi yaitu: (1) Komitmen terhadap misi Sekolah dan ketrampilan untuk menjadi gambaran bagi sekolahnya, (2) orientasi kepemimpinan proaktif, (3) ketegasan, (4) sensitif terhadap hubungan yang bersifat interpersonal dan organisasi, (5) mengumpulkan informasi, menganalisis pembentukan konsep, (6) fleksibilitas intelektual, (7) persuasif dan manajemen interaksi, (8) kemampuan beradaptasi secara taktis, (9) motivasi dan perhatian terhadap pengembangan, (10) manajemen kontrol, (11) kemampuan berorganisasi dan pendelegasian, dan (12) komunikasi.[147]

Menurut Lazarut, "kompetensi manajerial kepala sekolah pada dasarnya merupakan kemampuan kognitif, kemampuan afektif dan kemampuan psikomotorik.[148] Kepala Sekolah mengelola pendidikan melalui sumber-sumber manajemen dengan memanfaatkan semua suber-sumber daya sekolah termasuk manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu.

Jadi keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kemampuan Kepala Sekolah menjalankan sebagai manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen yaitu: (a) kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu

---

[147] Atmodiwiro Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadzya Jaya, 2006), h. 63

[148] www.scrid.com.02 Juni 2009

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektitkan perencanaan, (b) kemampuan mengorganisasikan dengan indikator mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil, (c) kemampuan dalam pelaksanaan dengan indicator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi, (d) kemampuan mengadakan pengawasan dengan indikator mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional serta mampu menjalankan peranannya sebagai manajer agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Adapun peranan para manajer ada tiga, yaitu:[149]

a. Peran antar pribadi *(Interpersonal Roles);* peran ini memusatkan perhatian pada hubungan-hubungan antar perorangan.
b. Peran infomiasional *(Informational Roles);* peran ini menyebabkan manajer menjadi fokus sentral untuk menerima dan mengirimkan informasi yang bersifat non-rutin.
c. Peran keputusan *(Decisional Roles);* setelah dikembangkan hubungan antar pribadi dan dikumpulkannya informasi, maka perlu adanya sebuah keputusan.

Menurut Paul Hersey Cs " dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manjerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu *technical, human, dan conceptual*".[150] Robbin juga mengemukakan bahwa "Tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan

[149] Wanardi, *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*, (Bandung: Mundur Maju, 2002), h. 91-92

[150] Hersev, Paul, Et. Al, Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recaurses. Third Editsun, 1997). by Prentice-Hall, Inch, Englewood (lifts. New Jersey 07832), h. 6-7

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

yaitu : keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis".[151]

Robert L. Katz dalam sebuah penelitian di tahun 1970-an, juga mengemukakan hal yang sama bahwa manajer-manajer membutuhkan tiga keahlian atau keterampilan hakiki yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis".[152]

Paul Harsey membedakan tiga macam jenjang manager, yaitu Top Manager, Middle Manager dan Supervisory Manager. Untuk Top Manager keterampilan yang paling dominan adalah *Human skill* adapun *technical skills* sangat diperlukan manager tingkat *supervisory*.[153] Berikut gambar tingkatan manajerial.

Gambar 4.3. Tingkatan Manajerial

Demikian pula peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut. Dari ketiga bidang keterampilan tersebut, *human skill* merupakan keterampilan yang memerlukan

[151] Robbins P. Stepter, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 2003), h. 7
[152] Robbins And Coneter, manager. Edisi Bhs. Indonesia (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999). h. 15
[153] *Ibid.*

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui *human skills* seorang kepala madrasah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.

Menurut Winardi bahwa terdapat tiga macam kompetensi manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengololah sumber daya organisasi yaitu:[154]

a. *Conceptual skill* yang meliputi kemampuan analisis, kemampuan berpikir, rasional, kemampuan dalam berbagai macam konsepsi, kemampuan dalam menganalisis berbagai kejadian, kemampuan dalam memahami berbagai kecenderungan, kemampuan dalam mengantisipasi perintah dan kemampuan mengenali macam-macam kesempatan dan problem-proplem social.

b. *Technical Skill* yang meliputi kemampuan dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

c. *Human skill* meliputi kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama

[154] Wahjosumidjo kepemimpinan kepala, *Op.cit.*, h. 101-102

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatic dan kemampuan dalam berperilaku yang dapat diterima.

Lain halnya dengan longenecker cs., la berpendapat bahwa berdasarkan hasil kegiatan manajerial, mengidentifikasi adanya Landasan utama fungsi-fungsi manajemen, yaitu : *planing dan decision making, organizing, for effective performance, leading motivating, and controlling performance*." [155]

Dengan dikemukakannya pemikiran para pakar seperti Minstberg, Stoner, Hassey es, Longenecter cs. Tersebut maka diharapkan dapat memperluas serta lebih memantapkan wawasan manajerial setiap kepala sekolah sehingga lahirlah pola pikir, sikap dan perilaku kepala sekolah yang efektif.

1) Keterampilan Konsep (*Conceptual Skill*) Kepala Sekolah

Keterampilan konsep *(conceptual skill)* adalah kemampuan untuk melihat secara utuh dan luas terhadap berbagai masalah untuk kemudian mengaitkan organisasi antara macam-macam perilaku yang berbeda dan menyelaraskan antara berbagai keputusan yang dikeluarkan organisasi, yang secara keseluruhan bekerja untuk meraih tujuan yang telah ditentukan.[156]

Conceptual skill menurut Paul Hersey adalah "kemampuan untuk memahami keompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit

[155] Lingieneeker, et.al., *Management*, (Ohio: Published by Charles E. merril Publishing Co., A Bell & Howell Company, 1981), h. 32 - 35

[156]Muhammad Abdul Jawwad, *Men jadi Manajer Sukses*, (Jakarta : Gema lnsani, 2004), h. 282.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh."[157] kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan Organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri.

Singkatnya, keterampilan konseptual merupakan kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, masalah-masalah individu, kelompok-kelompok, unit-unit organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan dalam suatu operasi organisasi dan bagaimana perubahan dari unit tertentu dapat mempengaruhi perubahan lain dalam organisasi. Dalam hal ini seorang manajer harus mampu mendiagnosa dan menganilis masalah.

Erni Tisnawati mengemukakan bahwa keahlian konseptual adalah keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk didalamnya mendiagnosa dan menganlisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk mempridiksi dimasa depan."[158]

Dengan keterampilan konseptual berarti manajer bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran *(working with think sor idias)* untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci pemecahan masalah dari tiap-tiap hambatan organisasi.

Para manajer harus juga dapat berfikir analitik dan konseptual, berfikir analitik ialah seoarang manajer harus mampu mengurai sebuah problem dalam komponen-komponennya kemudian menganalisis komponen-

[157] Paull Hersey and Ken Blanchard, *Majemen Perilaku Organisasi* : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, terj. (Jakarta: Erlangga, 1982), 6

[158] Erni Trisnawati Sule Kurniawan Saefullah, Pengantar Manajemen, (Jakarta: Kencana 2006), h. 19

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

komponen tersebut, setelah mama ia harus dapat mengajukan suatu pemecahan yang tepat. Pemikiran konseptual seorang manajer harus mampu memandang seluruh tugas yang ada dalam abstraksinya dan mampu menghubungkannya dengan tugas-tugas lainnya.[159]

Implementasi dari *conceptual skill* tersebut diperlukan kerangka dikerja yang sistematis agar tercapai tujuan yang maksimal. Adapun kerangka kerja konseptual dilakukan dengan system pengukuran kerja menjadi integral dalam keseluruhan proses manajemen.[160]

Keterampilan konseptual ini mutlak diperlukan oleh manajer karena salah satu fungsi manajerial adalah melakukan perencanaan.[161] Kepala harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang, misalnya satu bulan hingga satu tahun. Menengah adalah perencanaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun. Jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prisip perencanaan yang baik akan selalu mengacu pada pertanyaan apa yang dilakukan *(what)* sipa yang melakukan *(who)* kapan dilakukan *(when)* dimana dilakukan *(where)* dan bagaimana sesuatu (how) detail inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

---

[159] J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Predana Media Group 2007), h. 7.

[160] Akdon, Strategi Management For Education Management, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 182

[161] Patricia Buhler, Management Skill dalam 24 Jam. Terj., (Jakarta: Prenanda, 2007), h. 9

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Robbins dan Coulter sebagaimana yang dikutib oleh Erni Tisnawati mendifinisikan perencanaan sebagai sebuah prosess yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merukuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegritaskan dan mengkoordisikan seluruh pekerjaan organisasi hingga mencapai tujuan organisasi.[162]

Berdasarkan beberapa definisi tentang *conceptual skill* tersebut diatas, dapat diambil pengertian bahwa keterampilan konsep sangat diperlukan oleh manajer pendidikan guna menyusun visi, misi dan perencanaan untuk mutu pendidikan.

Untuk memiliki kemampuan keterampilan konsep kepala sekolah diharapkan selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah, malakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, berfikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.[163] Tidak ada konsep yang siap pakai untuk diambil begitu saja diterapkan pada lembaga, melainkan konsep itu harus diciptakan dan di kreasikan terlebih dahulu.

[162] Erni, *Op.cit.*, h. 96.
[163] Komarudin, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Tarsito 1974), h. 47-48

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Muhammad Abdul Jawwad mengemukakan bahwa "kemampuan pemikiran biasanya didapatkan dari pengalaman."[164] Artinya, mengumpulkan pengalaman-pengalaman ketika bekerja dalam angka panjang dan melalui perpindahan posisi kerja pada bagian yang berbeda dan tempat berbeda, juga dengan mengikuti program pelatihan yang sesuai, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam organisasi-organisasi berbeda. [165]

2) Keterampilan Manusiawi *(Human Skill)* Kepala Sekolah

Keterampilan manusiawi pada hakekatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia. *Human Skill* juga diartikan segala hal yang berkaitan dengan sebagai individu dan hubungannya dengan oranglain dan caranya berinteraksi dengan mereka."[166] Atau keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jems orang di masyarakat.[167] Paul Herey berpendapat bahwa *"Human Skill* adalah kemampuan dan kata putus *(judgment)* dalam bekerja dengan melaui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif."[168]

---

[164] Muhammad Abdul Jawwad, *Op.cit.*, h. 383
[165] Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia, (Jakarta: Rinika Cipta, 2004), h. 217-

[166] Muhammad Abdul Jawwad, *Op.cit.*, h. 383
[167] Saefullah, Pengantar Manajemen, *Op.cit.*, h. 19
[168] Hersey. *Op.cit.*, h. 6

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam keterampilan manusiawi, seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berlbagai macam manusia yang berbeda, hal ini mencakup : keterampilan memotivasi orang untuk bekerja, keterampilan mendengar orang lain, keterampilan berhubungan dengan orang lain."[169]

Dalam berinteraksi seorang manajer harus mempunyai keterampilan komunikasi. Komunikasi ini sangat diperlukan karena seorang manajer memerlukan pertukaran ide, fakta dan pengalaman dengan orang lain. Menurut James AF stoner yang dikutip oleh Amin Widjaja mengemukanan bahwa "komunikasi adalah sebagai suatu proses agar fungsi-gungsi manajemen (merencanakan, mengorganisasi. memimpin dan mengendalikan) dapat dilaksanakan."

Menurut laporan Perhimpunan manajemen Arnerika *(America Mangement Assosiation)* sebagian besar dari dua ratus manajer yang ikut serta dalam suatu survey menyetujui bahwa satu-satunya kemampuan yang paling penting bagi sorang ekskutif adalah kemampuannya bergaul baik dengan orang lain.

Pada lembaga pendidikan kepala madrasah sebagai *top manager* harus mau berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan orang-orang sekitar baik intern madrasah (wakil kepala madrasah, guru, staf dan seluruh tenaga pendidik lainnya) dan juga ekstem madrasah *(steak holder*, komiter dan orang-orang yang berkompeten terhadap pendidikan).

[169] Amin Widjaja Tunggal, Manajemen Mutu Terpadu, (Jakarta: Renika Cipta, 1998), h.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Interaksi dengan bawahan diperlukan agar dalam malaksanakan tugas yang diembannya dan dalam merealisasikan kebijakan manajer dapat termotivasi sehingga para bawahan dapat memanfaatkan potensinya secara optimal dalam bekerja dami kepentingan organisasi dan para anggotanya. Moral kerja para personalia sangat ditentukan oleh motivasi pemimpin, adapun keberhasilan manajer dalam memotivasi bawahannya menurut Pidarta bergantung kepada motivasi bawahan, motivasi yang dimiliki oleh masing-masing bawahan, hubungan manajer dengan para bawahan, dan efektifitas proses komunikasi."[170]

Harus diakui bahwasannya tidak ada organisasi tanpa manusia sehingga dengan demikian para manajer harus mengetahui bagaimana cara memotivasi, memimpin dan berkomunikasi dan perlu memahami hubungan antar perorangan dan perilaku kelompok-kelompok orang-orang. Bila manajer memperhatikan motivasi para bawahan, kemudian mengarahkan perilaku, moral kerja dan cara kerja mereka agar positif terhadap pekerjaan, maka manajer bertindak sebagai pemimpin. "Pemimpin adalah seseorang yang berkewajiban mempengaruhi sekelompok orang yang terorganisasi untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan tujuan itu."[171]

Seorang kepala madrasah dikatakan berhasil dalam memimpin jika ia memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang komplek dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai sesorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

---

[170] Made Pidarta, *Op.cit.*,,h. 219
[171] *Ibid*, h. 223

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tugas kepala Madrasah sebagai manajer harus mampu mengadakan pengorganisasian secara baik dan tepat. Lembaga pendidikan mempunyai sumber daya yang cukup besar mulai sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan dan siswa, sumber daya keuangan hingga fisik dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimilik. Kepala madrasah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya sehingga seni mengelola sumber daya menjadi keterampilan yang tidak bisa ditinggalkan.

Dalam hal melakasanakan manajemen manusia, setiap manajer pasti akan mengalami problem-problem, benturan-benturan atau kontlik yang terjadi, misalnya antar individu-individu, antar kelompok-kelompok, dan antar pihak atas dan pihak bawahan dan sebagainya, dalam hal mana manajemen konflik merupakan pula salah satu kemampuan yang dituntut dari setiap manajer yang baik.[172]Seorang manajer selain mempunyai keterampilan secara konsep, vSeorang harus punya kecakapan hubungan dengan sesama yang baik, artinya, orang-orang harus menyukainya. Berikut tip-tip dalam berkomukasi, yaitu. : bersikap positif, tersenyum menunjukan kepedulian pada orang lain, menyimak secara aktif, menggunakan empati, menghargai keberhasilan orang lain, menangguhkan penilaian sebelum memiliki semua informasi, berusaha tidak mengeluh, mempertimbangkan opini dan ide yang berbeda, menujukan selera humor yang baik.[173]

[172]Dede Rosyada. Paradigm Pendidikan Demokratis Sebuah Pelibatan Masyarakat Dalam Menyelenggarakan Pendidikan, (Jakarta: Prenada Media, 2004), h. 234

[173] Buhler, Manajemen Skill, 153

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Keterampilan menejerial terhadap para guru harus mencakup: Menjalin komunikasi yang baik, memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi, menciptakan suasana kerja yang nyaman, memberi suri tauladan kepada bawahan, memberikan bimbingan dalam menyelesaikan tugas.

3) Keterampilan Teknik *(Technical Skill)* Kepala Sekolah

Keterampilan teknik "*(Technical Skill)* adalah segala yang berkaitan dengan informasi dan kemampuan (skill) khusus tentang pekerjaannya." Atau keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu." Menurut Paul "*technical skill* adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training."

Seorang manajer dalam keterampilan teknik harus mempunyai kemampuan administrasi (kemampuan mengelola bidang administrasi), penguasaan bahasa (untuk bergaul dan berhubungan dengan manusia). Dan penguasaan fak dalam pekerjaan yang merupakan bidang spesialisasinya, tentunya kepala madrasah sebagai manajer faknya adalah dibidang pendidikan. [174]

Keterampilan teknik sebagian besar perlu dikuasai oleh manajer terdepan. Sebab para manajer terdepan berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para pengajar. Para menaje terdepan sekaligus

[174] Winardi, *Op.cit.*, h. 323

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sebagai supervisor, yang berkewajiban membina dan mengontrol kerja para pengajar.[175] Manajer terdepan dalam suatu lembaga pendidikan tentunya adalah kepala madrasah.

Agar dapat membimbing dan mengontrol secara betul maka manajer (kepala madrasah) perlu paham akan teknik-teknik yang dipakai para tenaga kependidikan dalam memproses para siswa sejak mulai dari belajar dilembaga itu sampai mereka lulus. Tekni-teknik ini pada garis besarnya dapat digolongkan menjadi dua yaitu : teknik yang berkaitan dengan proes belajar mengajar dan teknik ketatausahaan.[176]

Pada kelompok teknik pertama antara lain mencakup teknik mengatur lingkungan belajar dan media pendidikan, menyusun bahan pelajaran. Mengatur suasana kelas, membimbing siswa belajar konseling, menyusun tugas-tugas berstruktur dan mandiri, cara membuat alat ukur dan cara menilai. Sedangkan kelompok teknik ketatausahaan mencakup ketatausahaan pengajaran, kesiswaan, kepegawaian atau personalia, perlengkapan.

Kemampuan tehnik disini berarti kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan agar kepala madrasah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, mernbangun motivasi dan bekerjasama serta selalu melakukan koordinasi dengan

[175] Made Pidarta, *Op.cit.*, h. 230
52 Ibid, 231

[176] *Ibid.*

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berbagai elemen pendidikan. Pelekasanaan yang baik harus diimplementasikan secara sunguh-sungguh dan professional.

Kepala madrasah selaku manajer berfungsi sebagai controlling, sehingga harus mampu melakukan tugas-tugas supervise manajemen artinya melakukan pengawasan dalam dalam bidang pengernbangan keterampilan, kompetensi administrasi dan kelembagaan, dan supervise pengajaran artinya melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga didik sebagai seorang guru. Karenanya tugas kepala madrasah harus mempunyai kompetensi dan keterampilan professional yang baik kepada bawahannya.[177]

Berdasarkan penjelasan di atas dapat digaris bawahi bahwa keterampilan tehnik diperoleh kepala sekolah antara lain : Pengetahuan leading pengelolaan kelas, penggunan kurikulum, penggunakan tehnik supervise, perbaikan mutu, mengetahui tentang administrasi, sarana prasarana dan keuangan.

Selanjutnya, standar kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut: (1) Kompetensi kepribadian; (2) Kompetensi Manajerial; (3) Kompetensi Kewirausahaan; (4) Kompetensi Supervisi; (5) Kompetensi Sosial. Berikut ini di jelaskan butiran kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah, sebagai berikut:

[177] Lazismu edisi 14 Januari 2009 Suaragu.wordpress.com/2009/02/13…

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Tabel 4.2
Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007
Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kepribadian	
2	Manajerial	2.1 Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan
		2.2 Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan
		2.3 Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
		2.4 mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif
		2.5 Menciptakan budaya iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
		2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
		2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
		2.8 Mampu mengelola hubungan sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah
		2.9 Mampu mengelola peserta didik dalam rangka

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

		penerimaan peserta didik baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas peserta didik
		2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
		2.11 Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
		2.12 Mengelola ketatausahaan dan kesiswaan di sekolah dalam menduhukung pencapaian tujuh sekolah.
		2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah
		2.14 Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah secara optimal
		2.15 mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju opembelajar yang efektifrganisasi
		2.16 Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksana pengawasan terhadap pelaksana-an kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku
3	Kewirausahaan	
4	Supervisi	
5	Sosial	

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Melihat standar kompetensi menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional diatas khususnya pada kompetensi manajerial, menurut Akhmad Sudrajat kalau dijabarkan/dikembangkan lagi seorang kepala sekolah dituntut menguasai hal-hal sebagai berikut:

1) Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan

a) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan orpariosanal, perencanaan tahunan, maupun rencana angaran pendapatan dan belanja sekolah.

b) Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencara strategis baik.

c) Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.

d) Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

e) Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik.

f) Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.

g) Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.

2) Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan:

a) Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.

b) Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

c) Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

d) Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

e) Mampu mengembangan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

f) Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.

g) Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan

3) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:

a) Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.

b) Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran sekolah.

c) Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan.

d) Mampu membangun kerjasama tim (team work) antar-guru, antar- staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah .

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

e) Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing .

f) Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya.

g) Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orangtua siswa dan komite sekolah.

h) Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat .

i) Mampu menerapkan manajemen konflik .

4) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:

a) Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah

b) Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah

c) Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf.

d) Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah

e) Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5) Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal:

a) Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah

b) Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.

c) Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah

d) Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku.

e) Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah

6) Mampu mengelola hubungan sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah:

a) Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.

b) Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.

c) Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat

7) Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa:

a) Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

b) Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.

c) Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa

d. Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan

e) Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa .

f) Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa .

g. Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi

8. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional:

a. Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan kompherensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.

b. Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c. Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik

d. Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap kebaradaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan

e. Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan

f. Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran

g. Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan

h. Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran

i. Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester

j. Mampu mengelola penyusunan jadwa pelajaran per semester

k. Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholders sekolah.

9. Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien:

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

a. Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.
b. Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.
c. Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi
d. Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku

10. Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah:
    a. Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku
    b. Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah-masyarakat
    c. Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya
    d. Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik
11. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah:

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

a. Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa
b. Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa
c. Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan
d. Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan
e. Mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa
f. Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa

12. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah:
    a. Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak
    b. Mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah
    c. Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga sekolah
13. Menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa:
    a. Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah

c. Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima

14. Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan:

a. Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi

b. Mampu menyusun format data base sekolah sesuai kebutuhan

c. Mampu mengkoordinasikan penyusunan data base sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah

d. Mampu menerjemahkan data base untuk merencanakan program pengembangan sekolah

15. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah:

a. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah

b. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komukasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran

16. Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar sisiwa:

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

a. Mampu merencanakan kegiatan produksi/jasa sesuai dengan potensi sekolah
b. Mampu membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel
c. Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan
d. Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya

17. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku:
    a. Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah
    b. Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah. [178]

B. Efektivitas Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA)

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia efektif berarti dapat membawa hasil, berhasil guna, manjur atau mujarab, ada efeknya (akibat, pengaruhnya, kesannya). [179] Kata efektif ini berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik.Secara singkat dikatakan Robbins bahwa efektivitas adalah "*achievement of goals*",[180] atau pencapaian tujuan.Ini sejalan dengan Richard L. Daft yang menyatakan efektivitas adalah "the

[178] *Ibid*., h. 4
[179] Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta : Balai Pustaka, 2003), h. 116
[180] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (New jersey : Prentice Hall, 2011), h. 58

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

degree to which the organization achieves a stated goal".[181]Suatu tingkatan organisasi mencapai tujuan yang telah dirumuskan.Berdasarkan pengertian yang dikemukakan kedua ahli tersebut, setiap pencapaian tujuan sudah dapat dikatakan efektif.

Menurut Erlendsson dalam Harvey, efektivitas tidak hanya sekedar pencapaian tujuan, tetapi juga tercapainya fungsi organisasi.dengan kata lain, efektivitas tidak hanya dilihat dari hasil tetapi juga proses tidak kalah pentingnya.Beliau menyebutkan "*effectiveness is the extent to which an activity fulfils its intended purpose or function*".[182] Efektivitas adalah bagaimana suatu kegiatan memenuhi maksud atau fungsi yang telah ditetapkan.

Ada pakar yang memandang efektivitas sebagai hasil/produk, ada pula yang memandang sebagai proses, namun pada akhirnya ada yang mencoba mengintegrasikan keduanya. Efektivitas sebagai hasil/produk antara lain didukung oleh Stephen P. Robbins yang mengemukakan, "e*ffectiveness was defined as the degree to wich an organization realized its goal*".[183]Efektivitas didefinisikan sejauh mana organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya.

Jika tujuannya tersebut dapat dicapai dengan baik, maka pelaksanaan tugas individu tersebut akan dapat dikatakan efektif. Sebaliknya bagimereka yang gagal melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkandapat dikatakan tidak atau kurang efektif. Dengan demikian efektivitas ini berada dalam

[181]Richard L. Daft, *New Era Management.* (South-Western: Cengage Learning, 2010), h. 7.

[182] Harvey L, *Analitik Daftar Istilah Kualitas,Kualitas Penelitian Internasional,* 2009 (http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/)

[183] Stephen P. Robbins, *Organizational Theory* (New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 2011), h. 49

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

sebuah garis kontinum dimana titik ekstrim yang paling tinggi adalah efektif dan yangpaling rendah adalah tidak efektif.

Adapun menurut McShane dan Von Glinow, *"Long ago, organizational effectiveness was defined as the extent to which an organization achieve its stated goals".*[184] Sudah sejak lama, efektivitas organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi mencapai sasarannya.

Efektivitas sebagai sebuah proses dan hasil dikemukakan oleh Mullins menguraikan pengertian efektivitas sebagai berikut: *"Effectiveness is concerned with doing the righ things and related to output of the job and what the manager actually achieves. Effectiveness must be related to the achievement of some purpose, objective or task to the performance of the process of management and the execution of work."*[185] Efektivitas berkaitan dengan melakukan hal-hal baik saja dan terkait dengan output dari pekerjaan dan apa yang benar-benar tercapai oleh manajer. Efektivitas harus berhubungan dengan pencapaian beberapa tujuan, tujuan atau tugas dengan kinerja proses manajemen dan pelaksanaan pekerjaan.

Efektivitas berkaitan dengan melakukan sesuatu yang benar dan berhubungan dengan hasil dari pekerjaan serta proses yang dilakukan. Lebih jauh dijelaskan juga bahwa efektivitas berkaitan dengan derajat kesuksesan yang diterima dalam cakupan tertentu, dan juga berkaitan dengan kinerja dari proses manajemen dari sebuah organisasi.

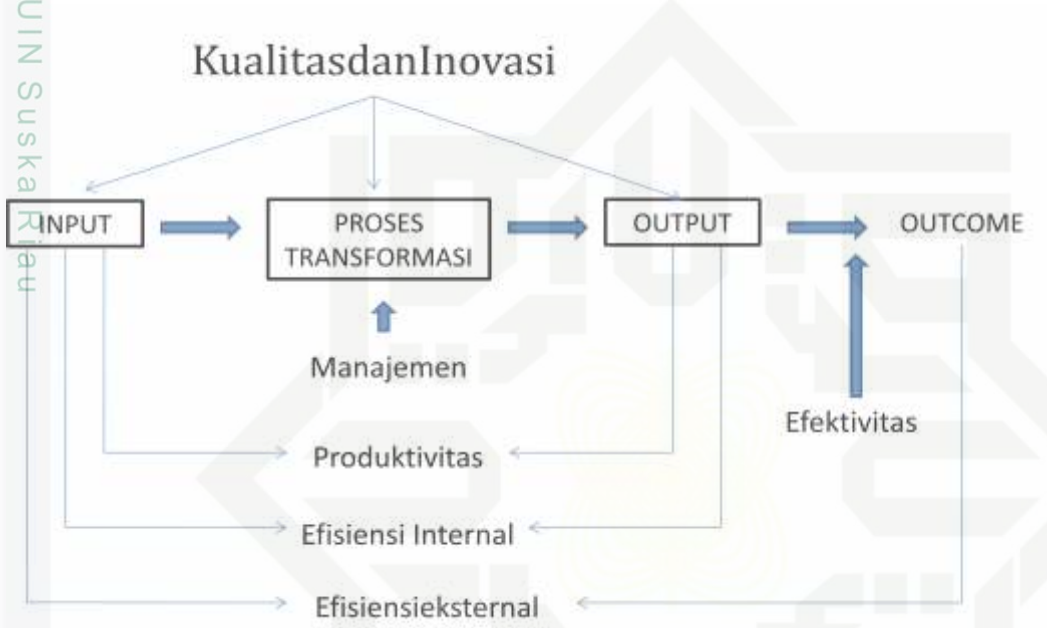
---

[184]McShane and Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Knowladge and Practice for the real World*, (New York: McGraw-Hill Irwin, 2010), h. 7

[185] Laurie J. Mullins, *Management and organizational behavior*, (London : Prentice Hall, 2005), h, 260

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

Kinerja lembaga pendidikan merupakan pencapaian atau prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses persekolahan mencakup efektivitas, efisiensi dan produktivitas, kualitas, inovasi, kualitas kehidupan kerja, surplus dan moral kerja. Yang diilustrasikan seperlunya.



Gambar 4.4. Kinerja Sekolah dilihat dari analisis IPOO[186]

Selanjutnya Uhar Suharsaputra menjelaskan bahwa: "Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran/tujuan (kauntitas, kualitas dan waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas adalah sama dengan hasil nyata bagi hasil yang diharapkan. Sekolah yang efektif pada umumnya menunjukkan kesesuaian antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan".[187]

Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program.

[186]Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), h. 61.

[187]*Ibid.*, h. 61

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak Cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan. Jadi efektivitas sebagai upaya pencapaian tujuan, maka tidak bisa lepas dari pengertian produktivitas. Robbins dan Judge mengatakan, "*Thus productivity requires both effectiveness and efficiency*".[188] Produktivitas adalah ukuran kinerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi. Efektivitas adalah pencapaian tujuan,sedangkan efisiensi adalah perbandingan perbandingan *output* efektif dengan *input* yang dipergunakan. Artinya dengan melakukan pekerjaan yang efektif dan efisien maka produktifitas bisa tercapai secara maksimal.

Selanjutnya Winardi mengemukakan pendapatnya tentang pengertian efektivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan operasional suatu organisasi, dan pekerjanya berdasarkan standar dan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.Karena organisasi pada dasarya dijalankan oleh manusia, maka efektivitas sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peranan yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.[189]

Upaya mengevaluasi jalannya suatu organisasi, dapat dilakukan melalui konsep efektivitas. Konsep ini adalah salah satu faktor untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan secara signifikan terhadap bentuk dan manajemen organisasi atau tidak. Dalam hal ini efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (*input*), proses, maupun keluaran (*output*). Dalam hal ini yang

[188] Robbins and Judge, *Op.cit.*,h. 49.
[189] Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Alumni, 1993), h. 44.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak Cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

dimaksud sumber daya meliputi ketersediaan personil, sarana dan prasarana serta metode dan model yang digunakan. Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur sedangkan dikatakan efektif bila kegiatan tersebut dilaksanakan dengan benar dan memberikan hasil yang bermanfaat.

Berkaitan dengan input, proses dan output yang merupakan bagian dari konsep tentang efektivitas organisasi, di tingkat sekolah biasa ditulis oleh para ahli dengan sekolah efektif. Uhar Suharsaputra menjelaskan, ”Sekolah memiliki komponen input, proses dan output. Uraian berikut sengaja dimulai dari output, karena output memiliki tingkat kepentingan tertinggi, proses memiliki tingkat kepentingan satu tinkat lebih rendah dari output, dan input memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari output. Pemahaman seperti ini sebenarnya merupakan bentuk penyederhanaan akan konsep sekolah efektif, sebab dalam prakteknya melihat dan mengukur apakah suatu sekolah efektif atau tidak cukup rumit, sebab setiap sekolah dilihat dari variasi tujuan yang ditetapkannya jelas akan memiliki tingkat efektivitas yang berbeda, apalagi jika perbandingannya tanpa memperhatikan input yang menjadi dasar proses pendidikan”.[190]

Mengukur efektivitas organisasi, termasuk Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA) bukanlah suatu hal yang sederhana, karena efektivitas organisasi dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut

[190]Uhar Suharsaputra, *Op.cit.*, h. 60.

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

produktivitas, maka seorang manajer produksi memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas *(output)* barang dan jasa.

Tingkat efektivitas organisasi juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif. E. Mulyasa mengatakan, "Masalah efektivitas biasanya berkaitan erat dengan perbandingan antara tingkat pencapaian tujuan dengan rencana yang telah disusun sebelumnya, atau perbandingan hasil nyata dengan hasil yang direncanakan".[191]

Tobroni mengemukakan bahwa keefektifan organisasi sekolah dilihat melalui pendekatan tujuan (*objective approach*), pendekatan sistem (*process approach*), dan pendekatan kelangsungan hidup pembaharuan (*continuous improvement approach*).[192] Pendekatan tujuan mengukur efektivitas sekolah dari ketercapaian tujuan yang telah dtetapkan. Pendekatan proses memfokuskan diri pada pentingnya melakukan adaptasi terhadap tuntutan eksternal sebagai kriteria penilaian keefektifan. Pendekatan pembaharuan berkelanjutan mengganggap organisasi ibarat organisme atau makhluk hidup yang mengalami kelahiran, pertumbuhan, peningkatan, perkembangan, danaktualisasi diri. Keefektifan diukur dari kemampuan organisasi melalui fase-fase perkembangan tersebut.

---

[191]E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), h. 82.

[192] Tobroni, artikel, *Teori-teori Mengukur Mutu Sekolah* (Khalifatu Rabb Tobroni, Blog, 25 November 2010), http://tobroni.staff.umm.ac.id/2010/11/25/, diakses Senin, 11 Pebruari 2013

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak pta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Adapun menurut Kreitner dan Kinicki dalam mewujudkan efektivitas dapat dilakukan melalui empat pendekatan generik: yaitu: (1) pencapaian tujuan (goal *accomplishment*) yaitu seberapa jauh organisasi telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan; (2) perolehan sumberdaya (*resource acquisition*) yaitu seberapa jauh organisasi mendapatkan sumberdaya yang diperlukan; (3) proses internal (*internal processes*) yaitu seberapa jauh organisasi dapat berfungsi dengan baik dengan ketegangan internal minimum; dan (4) kepuasan *stakeholder* yaitu seberapa jauh keinginan dan harapan *stakeholder* dapat terpenuhi.[193]

Duncan yang dikutip Richard M. Steers mengatakan mengenai ukuran efektivitas, sebagai berikut: (1) Pencapaian tujuan. Keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu: Kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongktit; (2) Integrasi. Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi; (3) Adaptasi. Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja. [194]

---

[193]Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill Irwin, 2010), h. 517.

[194] RichardM. Steers, *Organizational Effectiveness (Efektivitas Organisasi)*,Penterjemah: Magdalena Jamin(Jakarta: Erlangga, 1985), h. 87

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak ptamik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Selanjutnya, Richard M. Steers mengemukakan bahwa pada dasarnya cara yang terbaik untuk meneliti efektivitas ialah dengan memperhatikan secara serempak tiga buah konsep yang saling berhubungan yaitu: (1) Paham mengenai optimasi tujuan: efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai; (2) Perspektif sistematika : tujuan mengikuti suatu daur dalam organisasi; (3) Tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi : bagaimana tingkah laku individu dan kelompok akhirnya dapat menyokong atau menghalangi tercapainya tujuan organisasi.[195]

Lebih lanjut, efektif tidaknya pencapaian tujuan dapat dilihat dari beberapa pengukuran efektivitas, seperti yang dikemukakan oleh Sondang .P Siagian diantaranya adalah sebagai berikut:[196]

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuannya dapat dicapai.
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah "peta jalan" yang diikuti adalah melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam mencapai tujuan.
3. Proses analisa dan perumusan kebijaksanaan yang mantap berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya

[195] *Ibid., h.* 38
[196] repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/.../1672/BAB%20II.pdf?

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

kebijaksanaan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha pelaksanaan kegiatan operasional.

4. Perencanaan yang matang pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan di masa depan.
5. Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebabapabila tidak, pelaksanaan akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.
6. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas adalah kemampuan bekerja secara produktif dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan.
7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien sebagaimanapun baik suatu program semakin didekatkan pada tujuannya.
8. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik, mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas suatu program menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Dari beberapa kriteria yang dipaparkan di atas maka efektifitas dapat disederhanakan maknanya yaitu mencakup ketercapaian suatu tujuan dan waktu yang dibutuhkan dengan memperhatikan faktor-faktor lain di sekelilingnya.

Di bawah ini penulis menguraikan empat faktor yang mempengaruhi efektivitas, yang dikemukakan oleh Richard M Steers:

1. Karakteristik Organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

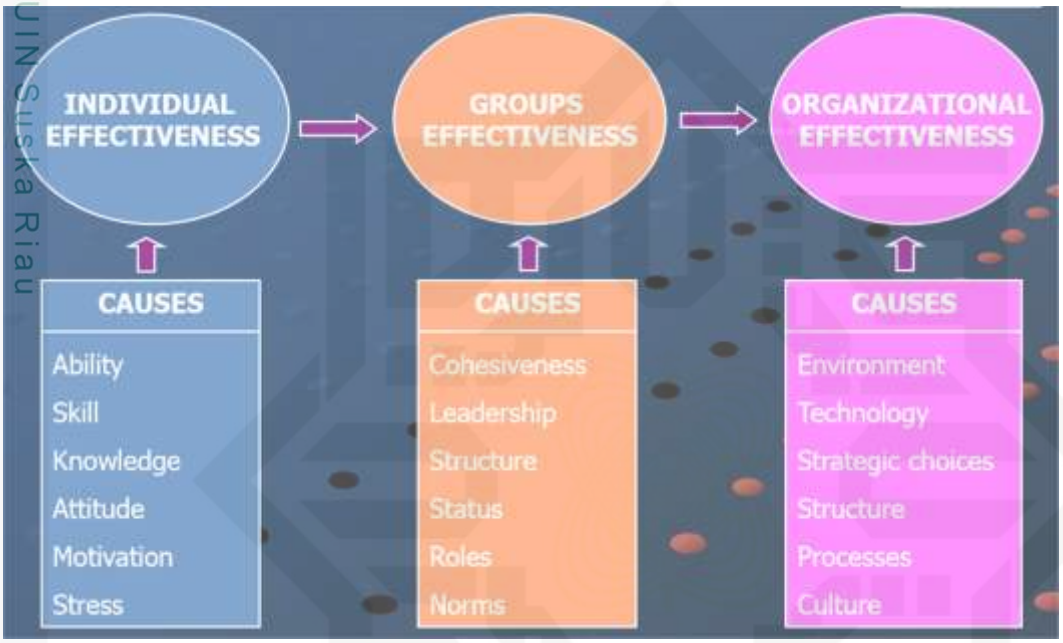
sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

2. Karakteristik Lingkungan, mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
3. Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu rganisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
4. Karakteristik Manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi. [197]

Sedangkan menurut Gibson ada banyak variabel yang mempengaruhi efektivitas sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.5. Pengaruh Efektivitas[198]

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa efektivitas berada pada tiga ranah. Ranah individu, kelompok dan organisasi. Efektivitas individu dipengaruhi oleh kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan stres. Sedangkan efektivitas kelompok dipengaruhi oleh kepaduan tim, kepemimpinan, struktur, status, tugas dan norma. Dan efektivitas organisasi dipengaruhi oleh lingkungan, teknologi, pilihan strategis, struktur, proses dan budaya.

Adapun sekolah efektif sebagai bagian dari kajian yang luas tentang efektivitas organisasi antara lain: komitmen yang tinggi dari warganya terhadap

[197] *Ibid., h.* 8
[198] James L. Gibson, et.al. *Op.cit.*, h. 31

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

visi dan misi sekolah; tingkat kemandirian tinggi dan tingkat ketergantungan rendah; bersifat proaktif dan adaptif sekaligus; berjiwa kewira-usahaan yang tinggi; bertanggung jawab terhadap hasil; memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan suber daya; kontrol terhadap kondisi kerja; komitmen yang tinggi terhadap dirinya; dan dinilai oleh pencapaian prestasinya.[199]

Berdasarkan uraian diatas disintesiskan bahwa efektivitas organisasi adalah kesuksesan suatu organisasi melakukan kegiatan yang dilihat dari kuantitas, kualitas dan waktu serta ketepatan pencapaian target dan tujuan yang telah ditetapkan, dengan indikator: (1) terpenuhinya sasaran, 2) tugas dan tanggung jawab, 3) pemanfaatan sumberdaya yang tepat, 4) penggunaan metode yang tepat, dan 5) adanya pencapaian tujuan.

C. Manajerial Kepala Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA)

Kemamampuan pada setiap individu sangatlah berbeda-beda, bervariasi dan jelas tidak sama. Dalam suatu bidang tertentu ada manusia mempunyai kemampuan tinggi dan sebaliknya ada pula manusia yang pada bidang tersebut berkemampuan rendah. Mungkin seseorang memiliki keunggulan akan tetapi pada sisi lainnya rendah, oleh karena itu manusia dalam melaksanakan tugas dan fungsinya mempunyai kelebihan dan kekurangan.

Sebelum menjelaskan tentang manajerial ada baiknya dibahas sedikit tentang manajemen, karena kedua istilah tersebut saling berkaitan dan berasal dari kata *manage*. Pengertian manajemen menurut Bateman dan Snell adalah: "*Management is the proses of working with people and resources to accomplish*

[199]Uhar Suharsaputra, *Op.cit.*,h. 64-65.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

organizational goals."[200] Artinya manajemen adalah proses kerja dengan sejumlah orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbin dan Coulter memberikan definisi manajemen sebagai "*In volves coordinating and overseeing the work activities of other so that their activities are completed effeiceintly and effectively"*.[201] Artinya melibatkan, mengkoordinasikan dan mengawasi kegiatan pekerjaan lainnya sehingga aktivitas mereka selesai secara efesien dan efektif.

Pengertian manajemen menurut Richard L. Daft mengatakan: "*management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources*.".[202]manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi.

George R. Terry mengemukakan: "*management is a distinct process concicting of planning, organizing, actuating, and controlling performent to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources"*. Artinya manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-

[200] Bateman and Snell, *Management: Leading and Collaboration in the competitive word*, Eighth Edition, (New York: McGraw-Hill Irwin, 2009), h. 19

[201] Stephen P. Robbin and Mary Coulter, *Management*, Ninth Edition (New Jersey: Person Prestise Hall, 2007), h. 37

[202]Richard L. Daft, *New Era of Management*, Ninth Edition, (South-Western, 2008), h. 5

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

sumber yang lain.[203]

Angelo Kinicki dan Robert Kreitner mengemukakan: "*Management is the process of working with through other to achieve organizational objectives in an efficient and ethical manner*."[204] Artinya manajemen adalah proses bekerja dengan orang lain di dalam organisasi secara objektif, efisien dan sikap etik.

Senada dengan hal ini, Schermerhorn mengatakan: "*the process of management involves planning, organizing, leading, and controlling the use of resources to accomplish performance goals*". Artinya proses manajemen melibatkan perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja.[205] Seperti yang terlihat gambar dibawah ini:

[203]Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Ar-ruzz Media, 2008), h. 16

[204]Angelo Kinicki and Robert Kreitner, *Organizational Behavior: Key Concepts, Skill and Best Practices*, Third ediition, (McGraw-Hill/Irwin, 2008), h. 6

[205]John R. Schemerhorn, Jr., Introduction to *Management*, (John Wiley & Sons (Asia), 2010), h. 17

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Gambar 4.6 Empat Fungsi Manajemen[206]

Perencanaan (*planning*) merupakan proses untuk menentukan tujuan yang akan dicapai serta langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapainya. Seorang manajer mengidentifikasikan hasil kerja yang diinginkan serta mengidentifikasikancara-cara untuk mencapainya.

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses pemberian tugas, pengalokasian sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana. Seorang manajer mewujudkan rencana menjadi tindakan nyata melalui penentuan tugas, penunjukkan personel, dan melengkapi mereka dengan teknologi dan sumber daya yang lain.

[206]*Ibid.*, h. 17

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

Pengarahan (*leading*) adalah proses untuk menumbuhkan semangat pada karyawan supaya giat bekerja serta membimbing mereka melaksanakan rencana dalam mencapai tujuan. Seorang menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan serta mempengaruhi para karyawan supaya melakukan yang terbaik untuk organisasi.

Pengendalian (*controlling*) merupakan proses pengukuran kinerja, membandingkan antara hasil sesungguhnya denganrencana serta mengambil tindakan pembetulan yang diperlukan. Seorang manajer melakukan kontak secara aktif dengan apa yang dilakukan oleh bawahan, mendapatkan serta menginterpretasikan laporan tentang kinerja serta menggunakan informasi untuk membuat keputusan yang bersifat membangun serta perubahan yang lebih baik.

Adapun manajerial, Siagianmendefinisikan tentang manajerial adalah "kemampuan dan ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan yang dilakukan oleh orang lain."[207] Sedangkan Blanchard yang dikutip oleh Agus Dharma menyatakan bahwa "manajerial adalah suatu proses kerja sama melalui orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi."[208]

Mintzberg mengemukan peran manajerial pemimpin memiliki peranan-peranan yang sangat strategisyang meliputi: (1) *informational roles* menempatkan manager sebagai monitor, disseminator dan spokes person, (2) *decisional roles* yang melibatkan manager sebagai entrepreneur, disturbance handler, allocator dan negotiator (3) *interpersomal roles* melibatkan manager sebagai figurhead, liason

[207]Sondang P. Siagian.*Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta:Rineka Cipta, 2004), h. *33*

[208]Blanchard dalam Agus Dharma, Artikel: *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*, (Jakarta: Pusdiklat Depdiknas Network, 2003), h.3

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak Cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

dan leader. (4) Pemanfaatan teknologi seperti disebutkan di atas akan lebih besar kemungkinannya dalam pengelolaan pendidikan yang berbasis sekolah School – based Management (SBM), salah satu bentuk pengelolaan yang kelak akan dilakukan oleh sekolah-sekolah dalam kerangka desentralisasi pendidikan atau otonomi pendidikan. (5) Kemungkinan keberhasilan bentuk pengelolaan pendidikan di sekolah seperti itu akan lebih besar jika didukung oleh pendidikan yang berbasis masyarakat Community–based Education (CBE) sehingga terjadi hubungan yang sinergi antar sekolah, orang tua, pemerintah dan masyarakat bagi pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan di daerah."[209]

Dalam setiap jabatan manajerial selalu melekat satu tanggung jawab utama, yaitu membantu organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki, baik manusia maupun material. Ini semua akan tercapai melalui proses manajemen. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Kaitannya dengan hal di atas, bahwa kepala sekolah sebagai individu yang melaksanakan pekerjaannya sebagai orang terdepan dalam melaksanakan tugas sebagai menejer pelaksana di sekolah mereka, tentunya memiliki kecukupan kecakapan dan kesederhanaan prilaku dalam melaksanakan fungsinya yang dilandasi dengan kualitas ketrampilan sebagaimana ketentuan persyaratan kompetensi kepala sekolah yang telah dijelaskan diatas. Kepala sekolah sebagai

[209]Stoner,*Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen*(Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 31-32.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak Cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

individu merupakan komponen sekolah yang paling utama di sekolah berfungsi menjadi pemimpin (*top manager*) dalam menentukan sukses dan gagalnya suatu organisasi sekolah. Sebagai seorang pemimpin yang sukses dapat dipastikan memiliki kemampuan mengelola organisasinya dan mampu mengantisipasi perubahan yang secara tiba tiba, juga dapat mengoreksi kelemahan kelemahan, serta sanggup membawa organisasinya kepada sasaran dalam jangka waktu tertentu.

Kats mengungkapkan bahwa: "manajemen pada umumnya ada tiga tingkatan antara lain: (1) manajemen tingkat atas (*top management*) (2) manajemen tingkat menengah (*Middle Management*) (3) manajemen tingkat bawah (*Lower Management*)."[210] Selanjutnya Indriyo Gito Sudarmo bahwa "manajemen tingkat bawah dituntut adanya penguasaan ketrampilan yang lebih banyak pada tingkatan yang lebih tinggi."[211] Semakin tinggi tingkatan seorang pimpinan makin banyak memerlukan ketrampilan konseptualnya.Seorang pemimpin harus memiliki ketrampilan dalam hubungannya dengan manusia.Usaha manajerial dengan menggunakan ketrampilan ini dapat disebut sebagai ketrampilan manusiawi untuk itu semakin rendah tingkatannya dituntut ketrampilan tekniknya.

Seorang kepala sekolah dalam konteks manajemen, memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di lingkungan sekolahnya. Kepala sekolah dalam hal ini dapat disebut manager. Dalam hal ini Chuck Williams mengatakan: "*a*

---

[210]Ibid, h. 27.

[211] Sartono, *Upaya Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan* (http://sartono08 sman2mataram.blogspot.com, 2008), h.39

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

manager's is job has been described according to the classical functions of management: planning, controlling, organizing, and leading".[212] Artinya pekerjaan seorang manajer telah dijelaskan sesuai dengan fungsi klasik manajemen adalah: perencanaan, pengendalian, pengorganisasian, dan memimpin.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mencapai kinerja tinggi, manajer selalu mencoba untuk merespon para pelanggan, kualitas dari produk, dan efisiensi dari organisasi tersebut sangat diperlukan. Untuk mencapai tujuan ini, maka para manajer bisa menggunakan teknik-teknik manajemen nya untuk meningkatkan cara suatu organisasi beroperasi. Selanjutnya Gareth R. Jones juga mengemukakan bahwa "*Managers seek to improve the quality of their organization's output because it enables them to better serve customers, to raise prices, and to lower production costs.*"[213]

Penjabarannya dalam pendidikian, jika seorang kepala sekolah mampu memperkenalkan hasil produk baru mereka ke pasaran yang telah dirancang secara baik dan memenuhi standar mutu, maka pastilah sekolah akan berusaha untuk menarik para pelanggan yang banyak.Dan bagaimana seorang kepala sekolah bisa meningkatkan kemampuan organisasi untuk berinovasi dalam hal meningkatkan mutu dan jasa, yaitu dengan mengorganisasi dan mengontrol proses peningkatan produk untuk mengurangi peningkatan waktu, memaksimumkan hasil yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, meningkatkan mutu, dan meningkatkan efisiensinya.

---

[212]Chuck Williams, *Management*, 3rd Edition, (USA: South-Western, 2005), h. 102

[213]Gareth R. Jones dan Jennifer M. Goerge, *Contemporary Management* (New York: McGraw Hill, 2003), h. 34

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly mengemukakan seorang manajer harus menerapkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang konsisten dengan kepercayaan dan nilai-nilai dari kultur yang diinginkan. Semua empat fungsi bisa memberikan kontribusi pada perubahan sebuah organisasi. Tetapi mereka harus menjadi manajer yang mempunyai kemampuan manajerial dan sebagai pemimpin yang berwibawa.[214] Jadi dalam fungsi manajerial, kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencanaan, organisator, pemimpin, dan pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi seperti sekolah sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, termasuk pengetahuan manajemen salah satunya. Serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk menghadapi sifat kerja manajerial jelas diperlukan banyak sekali keterampilan atau kecakapan tertentu, yaitu suatu kemampuan untuk menterjemahkan pengetahuan dalam praktek sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan. Sebagaimana dikemukakan Mulyasa "sesuai dengan yang ditetapkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi

[214]James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, *Organisasi*, Terjemahan Nunuk Adiarni, (Ciputat: Binarupa Aksara, 2007), h. 81

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan memberdayakan sumber daya sekolah secara optimal."[215]

Kemampuan ini tidak tumbuh dengan sendirinya, tetapi berkembang melalui peningkatan pengetahuan, pengalaman dari situasi yang terjadi. Kemampuan manajerial seseorang terbentuk karena manusia memiliki nalar atau akal. Daya nalar inilah yang digunakan manusia untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya yang bermanfaat bagi dirinya maupun membantu orang lain.

Secara konseptual kemampuan manajerial (*managerial abilities*) merupakan salah satu aspek dari kinerja yang dihasilkan dari perpaduan antara pengetahuan, pengalaman dan sikap yang diperoleh dari proses pendidikan yang bermanfaat dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Kemampuan manajerial dipengaruhi oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Sebagai kepala sekolah lebih mengutamakan kemampuan intelektual, untuk mendayagunakan segala sumber daya tersedia di lembaga yang dikelolahnya. Sedangkan kemampuan fisik menyangkut kesehatan seseorang yang mendukung dirinya di dalam pelaksanaan tugas.

Kats, sebagaimana dikutip Stoner membagi kemampuan manajerial dalam tiga jenis ketrampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh pemimpin pendidikan khususnya Kepala Sekolah yang terdiri dari: (1) Ketrampilan konseptual, artinya kemampuan/ketrampilan yang diperlukan seorang pemimpin untuk memahami dan mengoprasikan organisasi. (2) Ketrampilan hubungan manusiawi, dapat diartikan sebagai ketrampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin

[215]Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Rosdakarya, 2009), h.106

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

organisasi. (3) Ketrampilan teknik artinya ketrampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, strategi, teknik tertentu dalam organisasi.[216]

Menurut Bloom, kemampuan terdiri dari ranah kognitif (*cognitif domain*) mempunyai enam aspek, yaitu: pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*comprehension*), aplikasi (*application*), analisis (*analysis*), sintesis (*synthesis*), dan evaluasi (*evaluation*).[217] Maksudnya, manajer yang berhasil mengelolah organisasi adalah manajer yang mampu melibatkan semua sumber daya yang ada di organisasi secara aktif dalam pengambilan keputusan untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Kepala sekolah hendaklah mampu menggerakan, mengkoordinasikan dan menyelaraskan semua sumber daya pendidikan yang ada.

Kamampuan manajerial dan kepemimpinan merupakan dua sistem tindakan yang berbeda namun saling melengkapi dan saling berpengaruh keduanya dibutuhkan untuk mencapai tujuan, karena kondisi sekolah yang semakin penuh tantangan dan kompleks.

Hal ini berarti seorang pemimpin sebaiknya memiliki kemampuan manajerial yang baik agar dapat menjalankan organisasinya secara efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dicapai sesuai dengan perencanaan. Efisien berarti mampu menyelesaikan pekerjaan secara benar, terorganisir, sesuai dengan jadwal dan hasilnya maksimal.

Kemampuan manajerial dapat meningkat melalui pengalaman. Pengalaman ini diperoleh dari proses belajar saat pelaksanaan tugasnya, baik langsung maupun

---

[216]James A.F. Stoner, *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 26

[217]Benjamin S. Bloom, *Taxonomy of Educational Objectives*, (New York: Longman, 1984), h. 18

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

tidak langsung. Pengalaman manusia berbeda-beda. Hal ini tergantung pada faktor usia, pendidikan, tingkat intelegensi seseorang, serta lamanya bekerja dan situasi kerja yang dihadapi.

Kepala sekolah perlu memilki kepribadian yang kuat dan pengetahuanluas,karena akan membantu dirinya dalam melaksanakan tugas. Kerja sama dengan berbagai pihak perlu dilakukan, membagi tugas, memanfaatkan semua sumber daya guna mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah sebaiknya memberikan kemudahan kepada guru dan staf dalam pelaksanaan tugasnya. Perlu berkoordinasi dengan bawahan dengan memanfaatkan semua sumber daya di sekolah agar siswanya berkualitas. Keberhasilan manajerialnya kepala sekolah diukur dari beragam prestasi yang diperoleh sekolahnya.

Dalam hubungan antara kemampuan manajerial dengan pengambilan keputusan, The Vroom-Yetto-jago model menyebutkan: "*Incorporates a number of important variables, still other variables may effect the choice of decision-making style: personality of the manager, skill and ability of the manager, organizational climate, employee personality, and group size and diversity*".[218] Artinya model Vroom-Yetto-Jago menyertakan sejumlah variabel-variabel utama, namun terdapat juga variabel-variabel lain yang bisa mempengaruhi pilihan gaya pengambilan keputusan seperti kepribadian manajer, kemampuan manager, iklim organisasi, kepribadian pegawai dan ukuran kelompok dan keaneka ragaman.

Pendapat yang serupa juga dikemukan oleh Colquitt: "*cognitive abilities are capabilities related to the acquisition and aplication of knowledge in problem*

[218]A.B. (Rami) Shani and James B. Lau, *Op.cit*, h. 113-114

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

solving. cognitive abilities are very relevant in the jobs most of you will be involved with-that is, work involving the use of information to decision making and solving problem."[219]Artinya kemampuan kognitif adalah kemampuan yang berhubungan dengan perolehan dan penerapan pengetahuandalam pemecahan masalah. Kemampuan kognitif sangat relevan dalam pekerjaan sebagian besar dari Anda akan terlibat dengan-yaitu, pekerjaan yang melibatkan penggunaan informasi untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Dari uraian teori diatas dapat disintesiskan kemampuan manajerial adalah kecakapan seseorang dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen pada suatu organisasi yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang lihat dari aspek pengetahuan, pemahaman, dan pengaplikasian untuk menjadi pengelolah yang baik sehingga mampu membantu perkembangan organisasi.

D. Penelitian yang Relevan

Untuk memperkaya penelitian ini, penulis dapat memaparkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini yang direduksi dari beberapa hasil penelitian dan jurnal antara lain :

1. Tjut Afrida, penelitiannya berjudul "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kemampuan Manajerial, dan Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Kepala Sekolah SMA Negeri Se Provinsi Banten. [220] Beliau menyatakan bahwa dalam meningkatkan efektivitas kerja kepala sekolah yang perlu dilakukan

[219]Colquitt, Lepine, Wesson, *Organization Behavior*, The McGraw-Hill Companies (New York, 2009), h. 339

[220] Afrida, Tjut, *op.cit.* h 296-298

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

adalah peningkatan kecerdasan emosional sebagai urutan pertama kemudian baru kemampuan manajerialnya. Langkah awal dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja kepala sekolah tersebut lebih dititikberatkan kepada peningkatan kecerdasan emosional beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Tjut Afrida dengan penelitian ini pada objek penelitian yakni sama-sama meneliti variabel variabel kemampuan dan efektivitas.

2. Penelitian berjudul " Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan Dan Kelautan Kabupaten Batang", oleh Andri Joko Purnomo. Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2006 di Kabupaten Batang. penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dalam uji hubungan/korelasi tunggal antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen dengan menggunakan Uji Rank Kendall, sedangkan untuk hubungan/korelasi ganda dengan menggunakan Uji Konkordasi Kendalls, yang kesimpulannya adalah baik secara teoritis maupun secara empiris ketiga variabel independen yakni : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai, merupakan faktor penentu efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang. [221]
3. Penelitian berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja Aparatur Terhadap Efektivitas Organisasi Di Lingkungan Direktorat Bimas Islam Kementerian Agama", oleh Taufiq Hidayat. Penelitian ini dilakukan pada

[221] Universitas Diponegoro Semarang, http://eprints.undip.ac.id/, diakses 22 JUni 2013

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

tahun 2011 di Jakarta. metode penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan metode verifikatif, yang kesimpulannya bahwa motivasi kerja, prestasi kerja dan efektivitas organisasi di lingkungan Dirjen Bimas Islam Kemenag secara umum sudah tercapai dengan baik. Pengujian hipotesis menemukan bahwa secara parsial maupun simultan motivasi kerja dan prestasi kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi di lingkungan Dirjen Bimas Islam Kementerian Agama.[222]

Jadi relevansinya penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah adanya kesamaan menganalisis variabel efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang optimal suatu organisasi. Hal ini diharapkan memberikan kontribusi pemikiran dan bahan pertimbangan untuk menganalisis pengaruh kemampuan manajerial dan kemampuan pedagogik terhadap efektivitas organisasi Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA) di Kota Pekanbaru.

E. Kerangka Berpikir tentang Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Efektivitas Pengelolaan MDTA

Kemampuan merupakan unsur penting dalam menggapai kesuksesan dan keberhasilan.Semakin komplit kemampuan yang dimiliki seseorang semakin besar peluang dalam menggapai prestasi, mencapai tujuan yang diinginkan dan mencapai sasaran. Menurut Huffmire dan Holmes, ”*How much authority do you think you should have for each of your responsibilities to achieve your goals and objectives?” On the basis of experience and ability, all individuals in the organization should have specific, clear-cut authority for each of their*

[222]Universitas Lampung, http://digilib.unila.ac.id/234/3/Halaman_Depan.pdf, diakses tanggal 23 Juni 2013.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

responsibilities so as to achieve their goals and objectives".[223]Berapa banyak otoritas yang anda pikir anda harus memilikinya untuk setiap tanggung jawab dalam mencapai tujuan dan sasaran" atas dasar pengalaman dan kemampuan, semua individu dalam organisasi harus memiliki spesifik, jelas otoritas untuk masing-masing dari mereka tanggung jawab sehingga mencapai tujuan dan sasaran mereka.

Kemampuan dalam mengelola pendidikan pada lembaga Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA) merupakan aspek menentukan efektifnya Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA).

Menurut Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, "Pendidikan yang dikelola (manaj) dengan baik merupakan kekuatan bagi organisasi sekolah, karena akan menjadikan keunggulan kompetitif yang akan dilirik oleh calon siswa baru. Dan sistem akuntabilitas yang muncul mengasumsikan adanya perubahan yang banyak, simultan, sistematis dalam mengatur, mengajar, dan mengadministrasi sekolah".[224]

Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa pendidikan pada sebuah lembaga pendidikan berkualitas termasuk Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA) sebagai produk yang dari lembaga yang efektif yang akan menjadi kenyataan bila ditunjang oleh manajerial yang baik. Dengan kata lain manajerial yang dimiliki kepala Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA) akan membuat lembaga tersebut mampu mencapai prestasi yang diinginkan. Dengan begitu tujuan organisasi dapat terwujud. Beberapa tujuan

[223] Donald W. Huffmire and Jane D. Holmes, *Handbook of Effective Management: How To Manage Or Supervise Strategically.* (London: Praeger, 2006), h. 9

[224]*Ibid.*, h. 255.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

yang menggambarkan bahwa Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA) mencapai efektivitas yaitu: (1) mengubah beragam aspek menjadi efektif pada; pengajaran dan instruksi, pengembangan profesional, organisasi dan adminstrasi, dan budaya dalam cara yang sistematis. (2) memungkinkan semua murid untuk belajar mengenai subjek akademis yang diminta dan menyesuaikan dengan standar kinerja. (3) memberikan rencana perubahan yang bersatu dengan fokus yang eksplisit pada pencapaian akademis. (4) meningkatkan usaha kolaboratif jangka panjang dengan edukator dan orang tua, dan (5) memperketat hubungan antara semua aspek (input, throughput, dan hasil).

Berdasarkan teori yang dikemukakan di atas dapat diduga terdapat pengaruh langsung manajerial kepala Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA) terhadap efektivitas pengelolaan organisasi Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA) dengan kata lain makin tinggi dan efektif manajerial kepala Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA) makin tinggi efektivitas pengelolaan organisasi Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA) di Kota Pekanbaru. Sebaliknya makin rendah manajerial yang dimiliki kepala makin rendah efektivitas pengelolaan organissasi Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA) di Kota Pekanbaru.

F. Konsep Operasional dan Indikator Variabel

Konsep operasional dirumuskan dari penjelasan konseptual pada setiap variabel yang disentesiskan, dan dari sintesis variabel tersebut menjadi definisi konseptual. Karena dalam definisi konseptual tidak diketahui unit analisisnya maka untuk

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

melakukan pengukuran variabel perlu disebutkan unit analisisnya pada konsep operasional variabel.

1. Variabel Efektivitas Pengelolaan MDTA (Y)

a. Definisi Konseptual

Efektivitas pengelolaan organisasi adalah kesuksesan organisasi melakukan kegiatan yang dilihat dari kuantitas, kualitas dan waktu serta ketepatan pencapaian target dan tujuan yang telah ditetapkan, dengan indikator: (1) terpenuhinya sasaran, (2) tugas dan tanggung jawab, (3) pemanfaatan sumberdaya yang tepat, (4) penggunaan metode yang tepat, dan (5) adanya pencapaian tujuan.

b. Definisi Operasional

Efektivitas pengelolaan MDTA adalah. kesuksesan Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah di Kota Pekanbaru melakukan kegiatan yang dilihat dari kuantitas, kualitas dan waktu serta ketepatan pencapaian target dan tujuan yang telah ditetapkan, yang diukur dari jawaban responden terhadap instrumen dengan indikator: (1) terpenuhinya sasaran, (2) tugas dan tanggung jawab, (3) pemanfaatan sumberdaya yang tepat, (4) penggunaan metode yang tepat, dan (5) adanya pencapaian tujuan.

Penilaian tentang efektivitas pengelolaan organisasi tercermin dari nilai yang diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh kepala Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA) yang berjumlah 30 butir pernyataan yang mempunyai lima (5) pilihan jawaban yaitu; selalu, sering, kadang-kadang, jarang dan tidak pernah. Skor untuk pernyataan positif adalah; 5, 4, 3, 2, dan

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1, sedangkan untuk pernyataan negative adalah; 1, 2, 3, 4 dan 5. Dengan demikian skor teoritik untuk efektivitas organisasi adalah 30 sampai dengan 150.

c. Kisi-kisi Instrumen

Konsepsi yang mendasari penyusunan instrumen bertolak dari indikator-indikator variabel penelitian yang berlandaskan pada penjelasan konsep variabel efektivitas organisasi. Selanjutnya dari indikator atau kisi-kisi tersebut dijabarkan menjadi beberapa butir pernyataan, sesuai dengan kandungan makna yang terkandung di dalam indikator tersebut.

Instrumen penelitian yang berupa angket non-tes dengan skala efektivitas pengelolaan organisasi terdiri dari 30 butir pernyataan yang setiap butirnya dilengkapi dengan 5 (lima) alternatif jawaban. Masing-masing butir diberi skor sebagai berikut: (a) selalu, skor 5 ; (b) sering, skor 4; (c) kadang-kadang, skor 3; (d) jarang, skor 2; dan (e) tidak pernah, skor 1.

Tabel 4.3. Kisi-kisi Instrumen
Variabel Efektivitas Pengelolaan MDTA (Y)

No	Indikator	No. Butir	Jumlah
1	Adanya pengelolaan pembelajaran yang efektif	1,2,3,4,5,6,7,8,9	9
2	Pengelolaan Siswa	10,11, 12,13,14	5
3	Adanya pengelolaan tenaga pendidik yang efektif	15 16,17, 18,19, 20	6
4	Adanya pengelolaan sarana dan prasarana yang efektif	21, 22,23,24,25, 26,27	7
5	Adanya pengelolaan pembiayaan	28,29,30,31,32,33,34,35,36	9
6	Adanya pengelolaan kerjasama	37,38,39,40	4
Jumlah			40

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

2. Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah (X)

a. Definisi konseptual

Kompetensi manajerial kepala madrasah adalah kecakapan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen pada suatu organisasi yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang lihat dari aspek pengetahuan, pemahaman, dan pengaplikasian untuk menjadi pengelolah yang baik sehingga mampu membantu perkembangan organisasi.

b. Definisi operasional

Kompetensi manajerial adalah kecakapan kepala Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA) dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen pada suatu tingkat satuan pendidikan sehingga mampu membantu perkembangan organisasi yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang lihat dari aspek pengetahuan, pemahaman, dan pengaplikasian. Nilai variabel manajerial diukur melalui angket dalam bentuk non tes dengan berbentuk pernyataan yang mempunyai lima (5) pilihan jawaban yaitu; selalu, sering, kadang-kadang, jarang dan tidak pernah. Skor untuk pernyataan positif adalah; 5, 4, 3, 2, dan 1, sedangkan untuk pernyataan negatif adalah; 1, 2, 3, 4 dan 5. Dengan demikian skor teoritik untuk manajerial kepala madrasah adalah 30 sampai dengan 150.

c. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Konsepsi yang mendasari penyusunan instrumen bertolak dari indikator-indikator variabel penelitian yang berlandaskan pada penjelasan konsep variabel manajerial kepala madrasah. Selanjutnya dari indikator atau kisi-kisi tersebut dijabarkan menjadi beberapa butir pernyataan, sesuai dengan kandungan makna yang terkandung di dalam indikator tersebut.

Instrumen penelitian yang berupa angket non-tes dengan skala manajerial kepala madrasah terdiri dari 30 butir pernyataan yang setiap butirnya dilengkapi dengan 5 (lima) alternatif jawaban. Masing-masing butir diberi skor sebagai berikut: (a) selalu, skor 5 ; (b) sering, skor 4; (c) kadang-kadang, skor 3; (d) jarang, skor 2; dan (e) tidak pernah, skor 1.

Tabel 4.4 Kisi-kisi Instrumen Kompetensi Manajerial (X)

No	Indikator	No. Butir	Jumlah
1	Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan	1,2	2
2	Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan	3,4	2
3	Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah secara Optimal	5,6	2
4	Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasipembelajar yang efektif	7,8	2
5	Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik	9,10	2
6	Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal	11,12	2
7	Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal	13,14	2
8	Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah	15,16	2
9	Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan	17,18	2

UIN SUSKA RIAU
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
UIN SUSKA RIAU

	dan pengembangan kapasitas peserta didik		
10	Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional	19,20	2
11	Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien	21,22	2
12	Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah	23,24	2
13	Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah	25,26	2
14	Memimpin sekolah dalam rangkapendayagunaan sumberdaya sekolah secara optimal	27,28	2
15	Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasipembelajar yang efektif	29,30	2
16	Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya	31,32,33	3
Jumlah		33	

UIN SUSKA RIAU
© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.