

**KINERJA KEPALA MADRASAH  
DALAM MELAKSANAKAN FUNGSI MANAJERIAL  
DI MI NU KINCANG KECAMATAN RAKIT  
KABUPATEN BANJARNEGARA**



**TESIS**

Diajukan untuk menyusun Tesis pada Program Pascasarjana  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
IAINU Kebumen

Oleh  
**YUSUP SANGRONI**  
**2010784**

**PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA  
(IAINU) KEBUMEN  
2022**

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth,  
Direktur Sekolah Pascasarjana  
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama  
Kebumen

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul : "Kinerja Kepala Madrasah Dalam Melaksanakan Fungsi Manajerial Di MI NU Kincang Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara"

Yang ditulis oleh :

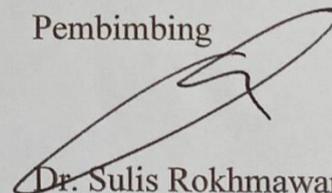
Nama : Yusup Sangroni  
NIM : 2010784  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Tahun Akademik : 2020 / 2021

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Kebumen, 17 Juni 2021

Pembimbing



Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I

NIDN 2131038501

## PENGESAHAN

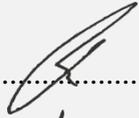
Tesis yang berjudul: “Kinerja Kepala Madrasah Dalam Melaksanakan Fungsi Manajerial Di MI NU Kincang Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara“, telah dipertahankan di hadapan Sidang Dewan Penguji Tesis pada:

Hari :  
Tanggal : 12 Maret 2022  
Waktu : 08.00 s.d. selesai

### Oleh:

Nama : Yusup Sangroni  
NIM : 2010784  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

### Dewan Penguji Tesis

Ketua Sidang : **Faisol, M.Ag** (  )  
Sekretaris Sidang : **Beni Kurniawan, M.Pd.I** (  )  
Penguji I : **Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I** (  )  
Penguji II : **Dr. Muhyidin, M.Pd** (  )

Kebumen, ..... 2022

Program Pascasarjana

Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen

Direktur,



**Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I**

NIDN. 2131038501

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yusup Sangroni  
NIM : 2010784  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M. Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, 14 Pebruari 2021

Yang Membuat Pernyataan



Yusup Sangroni

NIM : 2010784

## MOTTO

“Jangan menjelaskan tentang dirimu kepada siapapun karena  
Yang menyukaimu tidak butuh itu.  
Dan yang membencimu tidak percaya itu”

(Ali Bin Abi Thalib)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Ali bin Abi Thalib adalah khalifah keempat yang berkuasa. Dia termasuk golongan pemeluk Islam pertama dan salah satu sahabat utama Nabi. Secara silsilah, Ali adalah sepupu dari Nabi Muhammad. Pernikahan ‘Ali dengan Fatimah az-Zahra juga menjadikan menantu Nabi Muhammad SAW. (Wikipedia)

## **PERSEMBAHAN**

Karya ini kupersembahkan untuk:

Almamaterku Pascasarjana IAINU Kebumen

Istri dan anakku tersayang yang telah memberikan semangat dan doa

## ABSTRAK

Yusup Sangroni. NIM: 2010784. Kinerja Kepala Madrasah Dalam Melaksanakan Fungsi Manajerial Di MI NU Kincang Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Tesis, Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2022.

Keberhasilan merupakan impian yang didambakan warga madrasah. Perencanaan, keorganisasian, pergerakan dan pengawasan adalah hal yang sangat perlu dijalankan dengan baik oleh kepala madrasah. Berlatar belakang tersebut peneliti ingin melakukan penelitian di MI NU Kincang kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah: Bagaimana kinerja Kepala Madrasah dalam melaksanakan fungsi perencanaan di MI NU Kincang?, Bagaimana kinerja Kepala Madrasah dalam melaksanakan fungsi pengorganisasian di MI NU Kincang?, Bagaimana kinerja Kepala Madrasah dalam melaksanakan fungsi pergerakan di MI NU Kincang?, Bagaimana kinerja Kepala Madrasah dalam melaksanakan fungsi pengawasan di MI NU Kincang?, Sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Bagaimana kinerja Kepala Madrasah dalam melaksanakan fungsi perencanaan, melaksanakan fungsi pengorganisasian, fungsi pergerakan dan mengetahui bagaimana kinerja kepala madrasah dalam melaksanakan fungsi pengawasan di MI NU Kincang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yaitu untuk menggambarkan, memaparkan, dan mengungkapkan hasil penelitian mengenai kinerja kepala madrasah dalam melaksanakan fungsi manajerial di MI NU Kincang Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi.

Adapun hasil penelitiannya adalah Kemampuan manajerial kepala madrasah dalam merencanakan sudah sesuai dengan SOP. Yaitu kepala madrasah merencanakan visi, misi dan tujuan madrasah kemudian dijabarkan dalam bentuk program jangka pendek/tahunan, program jangka menengah dan program jangka panjang yang terdokumentasi. Dalam membuat program dan penyusunan RKAM kepala madrasah melibatkan guru, orang tua murid dan pesonel madrasah lainnya.

Kemampuan manajerial kepala MI NU Kincang dalam pengorganisasian sesuai prosedur yaitu dengan adanya struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang jelas, fungsi dan wewenang serta tanggung jawab yang diberikan yaitu dengan membuat surat tugas maupun surat keputusan. Semua unit saling berkordinasi antara unit yang lainnya sehingga tujuan yang hendak dicapai dalam menciptakan madrasah yang berjalan dengan baik.

Kemampuan manajerial kepala MI NU Kincang dalam pergerakan juga sudah berjalan dengan baik. Adanya kepemimpinan yang kuat, proses belajar mengajar yang tinggi, lingkungan madrasah yang aman dan tetib, pengelolaan pendidikan yang efektif, memiliki *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis, partisipasi yang tinggi dari masyarakat, memiliki komunikasi yang baik, lulusan yang dihasilkan dapat masuk ke madrasah favorit serta banyaknya prestasi yang telah diraih MI NU Kincang,

Kemampuan manajerial Pengendalian atau pengawasan yang dilakukan oleh kepala MI NU Kincang dapat dilihat dari pelaksanaan prosedur yang sudah ada. yaitu dengan melakukan monitoring setiap semester dengan jadwal yang telah

ditentukan baik dari pengawas maupun dari kepala madrasah langsung. Evaluasi juga telah dilaksanakan pada saat rapat kordinasi disetiap bulan maupun pada akhir semester, setiap proses yang telah berjalan yaitu dengan mengacu pada tahap perencanaan awal. Monitoring yang dilakukan sudah terjadwal oleh kepala madrasah serta demi meningkatkan mutu, maka pembinaan kepada guru serta pengawasan evaluasi juga dilakukan oleh instansi terkait.

Kata Kunci: **Kinerja, Kepala Madrasah, Fungsi Manajerial.**

## **Abstract**

Yusup Sangroni. NIM: 2010784. Performance of Madrasah Heads in Carrying Out Managerial Functions at MINU Kincang, Rakit District, Banjarnegara Regency. Thesis, Postgraduate Program IAINU Kebumen, 2022.

Success is a dream coveted by madrasa residents. Planning, organization, movement and supervision are things that really need to be carried out properly by the head of the madrasa. With this background, researchers want to conduct research at MINU Kincang, Rakit sub-district, Banjarnegara Regency.

The formulation of the problem in this study is: How is the performance of the Head of Madrasah in carrying out the planning function at MINU Kincang?, How is the performance of the Head of Madrasah in carrying out the organizing function at MINU Kincang?, How is the performance of the Head of Madrasah in carrying out the mobilization function at MINU Kincang?, So this study aims to find out how the performance of the head of the madrasa in carrying out the planning function, carrying out the organizing function, the mobilization function and how the performance of the madrasa principal in carrying out the supervisory function at MINU Kincang.

This study uses a descriptive qualitative approach, namely to describe, expose, and disclose the results of research on the performance of madrasah principals in carrying out managerial functions at MINU Kincang, Rakit District, Banjarnegara Regency. Data collection techniques using interviews, observation and documentation.

The results of the research are the managerial ability of the madrasah principal in planning is in accordance with the SOP. That is, the head of the madrasah plans the vision, mission and goals of the madrasa and then it is translated into short-term / annual programs, medium-term programs and documented long-term programs. In making the program and preparing the RKAM the head of the madrasa involves teachers, parents and other madrasah members.

The managerial ability of the head of MINU Kincang in organizing according to procedures, namely by having a clear organizational structure, clear division of tasks, functions and powers and responsibilities given, namely by making assignments and decrees. All units coordinate with each other so that the goals to be achieved are in creating a madrasa that runs well.

The managerial ability of the head of MINU Kincang in movement has also gone well. The existence of strong leadership, high learning process, safe and orderly madrasa environment, effective education management, having a compact, intelligent and dynamic team work, high participation from the community, having good communication, graduates produced can enter madrasahs favorites and the many achievements that have been achieved by MINU Kincang.

The managerial ability of control or supervision carried out by the head of MINU Kincang can be seen from the implementation of existing procedures, namely by monitoring every semester with a predetermined schedule both from the

supervisor and from the head of the madrasa directly. Evaluation has also been carried out during coordination meetings every month and at the end of the semester, every process that has been running is by referring to the initial planning stage. The monitoring carried out has been scheduled by the head of the madrasa and in order to improve the quality, the guidance to teachers and evaluation supervision are also carried out by the relevant agencies.

Keywords: **Performance, Head of Madrasah, Managerial Function**

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman Transliterasi yang dipakai dalam penulisan tesis didasarkan pada Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 158/1987 dan 0543 b/U/1987 tanggal 22 Januari 1988. Pedoman transliterasi tersebut adalah:

### 1. Konsonan

Fonem konsonan Bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, sedangkan dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan tanda dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf serta tanda sekaligus. Daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf latin adalah sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	<i>Alif</i>	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	<i>Ba</i>	B	Be
ت	<i>Ta</i>	T	Te
ث	<i>Ša</i>	Š	Es (dengan titik di atas)
ج	<i>Jim</i>	J	Je
ح	<i>Ḥa</i>	Ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	<i>Kha</i>	Kh	Ka dan ha
د	<i>Dal</i>	D	De
ذ	<i>Žal</i>	Ž	Zet (dengan titik di atas)
ر	<i>Ra</i>	R	Er
ز	<i>Zai</i>	Z	Zet
س	<i>Sin</i>	S	Es
ش	<i>Syin</i>	Sy	Es dan ye

ص	<i>Ṣad</i>	Ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ض	<i>Ḍad</i>	Ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	<i>Ṭa</i>	Ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	<i>Ẓa</i>	Ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	<i>‘ain</i>	...’...	Koma terbalik di atas
غ	<i>Gain</i>	G	Ge
ف	<i>Fa</i>	F	Ef
ق	<i>Qaf</i>	Q	Ki
ك	<i>Kaf</i>	K	Ka
ل	<i>Lam</i>	L	El
م	<i>Mim</i>	M	Em
ن	<i>Nun</i>	N	En
و	<i>Wau</i>	W	We
ه	<i>Ha</i>	H	Ha
ء	<i>Hamzah</i>	...’...	Apostrop
ي	<i>Ya</i>	Y	Ya

## 2. Vokal

Vokal bahasa Arab seperti vokal bahasa Indonesia terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

### a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
( َ )	<i>Fathah</i>	A	A
( ِ )	<i>Kasrah</i>	I	I
( ُ )	<i>Dammah</i>	U	U

Contoh:

No.	Kata Bahasa Arab	Transiterasi
1.	كتب	<i>Kataba</i>
2.	ذكر	<i>Žukira</i>
3.	يذهب	<i>Yazhabu</i>

### b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf maka transliterasinya gabungan huruf, yaitu :

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf	Nama
أ...ى	<i>Fathah dan ya</i>	Ai	a dan i
أ...و	<i>Fathah dan wau</i>	Au	a dan u

Contoh :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	كيف	<i>Kaifa</i>
2.	حول	<i>Ḥaula</i>

### 3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut :

Harakat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
أ...ي	<i>Fathah dan alif atau ya</i>	Ā	a dan garis di atas
أ...ي	<i>Kasrah dan ya</i>	Ī	i dan garis di atas
أ...و	<i>Dammah dan wau</i>	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	قال	<i>Qāla</i>
2.	قيل	<i>Qīla</i>
3.	يقول	<i>Yaqūlu</i>
4.	رمي	<i>Ramā</i>

#### 4. Ta Marbutah

Transliterasi untuk *Ta Marbutah* ada dua (2), yaitu :

- Ta Marbutah* hidup atau yang mendapatkan harakat *fathah*, *kasrah* atau *dammah* transliterasinya adalah /t/.
- Ta Marbutah* mati atau mendapat harakat *sukun* transliterasinya adalah /h/.
- Apabila pada suatu kata yang di akhir katanya *Ta Marbutah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang /al/ serta bacaan kedua kata itu terpisah maka *Ta Marbutah* itu ditransliterasikan dengan /h/.

Contoh :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	روضة الأطفال	<i>Rauḍah al-aṭfāl</i>
2.	طلحة	<i>Ṭalḥah</i>

#### 5. Syaddah (*Tasydid*)

*Syaddah* atau *Tasydid* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda yaitu tanda *Syaddah* atau *Tasydid*. Dalam transliterasi ini tanda *Syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *Syaddah* itu.

Contoh :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	رَبَّنَا	<i>Rabbana</i>
2.	نَزَّلَ	<i>Nazzala</i>

## 6. Kata Sandang

Kata sandang dalam bahasa Arab dilambangkan dengan huruf yaitu ال. Namun dalam transliterasinya kata sandang itu dibedakan antara kata sandang yang diikuti oleh huruf *Syamsiyyah* dengan kata sandang yang diikuti oleh huruf *Qamariyyah*.

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *Syamsiyyah* ditransliterasikan sesuai dengan *bunyinya* yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu. Sedangkan kata sandang yang diikuti oleh huruf *Qamariyyah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya. Baik diikuti dengan huruf *Syamsiyyah* atau *Qamariyyah*, kata sandang ditulis dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan kata sambung.

Contoh :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	الرَّجُلِ	<i>Ar-rajulu</i>
2.	الْجَلَالِ	<i>Al-Jalālu</i>

## 7. Hamzah

Sebagaimana yang telah disebutkan di depan bahwa *Hamzah* ditransliterasikan dengan apostrof, namun itu hanya terletak di tengah dan di akhir kata. Apabila terletak diawal kata maka tidak dilambangkan karena dalam tulisan Arab berupa huruf *alif*. Perhatikan contoh berikut ini:

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	أكل	<i>Akala</i>
2.	تأخذون	<i>Ta'khuzūna</i>
3.	النؤ	<i>An-Nau'u</i>

## 8. Huruf Kapital

Walaupun dalam sistem bahasa Arab tidak mengenal huruf kapital, tetapi dalam transliterasinya huruf kapital itu digunakan seperti yang berlaku dalam EYD yaitu digunakan untuk menuliskan huruf awal, nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandangan maka yang ditulis dengan huruf kapital adalah nama diri tersebut, bukan huruf awal atau kata sandangnya.

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan tersebut disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, maka huruf kapital tidak digunakan.

Contoh :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	ومحمد إارسول	<i>Wa mā Muḥammadun illā rasūl</i>
2.	الحمد لله رب العالمين	<i>Al-ḥamdu lillāhi rabbil 'ālamīna</i>

## 9. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata baik *fi'il*, *isim*, maupun huruf ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan maka penulisan kata tersebut dalam transliterasinya bisa dilakukan dengan dua cara yaitu bisa dipisahkan pada setiap kata atau bisa dirangkai.

Contoh :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	وإن الله لهو خير الرازقين	<i>Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqīn / Wa innallāha lahuwa khairur-rāziqīn</i>
2.	فأوفوا الكيل والميزان	<i>Fa aufū al-Kaila wa al-mīzāna / Fa auful-kaila wal mīzāna</i>

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat-Nya, serta shalawat dan salam disampaikan kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad SAW, sebagai sosok teladan tunggal dan memiliki akhlak paling mulia, yang diutus untuk membangun sebuah peradaban besar bagi terwujudnya rahmat bagi seluruh alam. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.

Penulis sangat menyadari sepenuhnya bahwa terselesainya penyusunan tesis ini adalah berkat dorongan, arahan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Fikria Najitama, M. S.I, selaku Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
2. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I, selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen juga selaku dosen pembimbing tesis.
3. Seluruh dosen program pascasarjana IAINU Kebumen, yang telah banyak memberikan ilmunya kepada penulis.
4. Bapak/Ibu Staf dan seluruh Karyawan Sekolah Pascasarjana (SPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang juga turut membantu dalam berbagai urusan administrasi.
5. Bapak Ngimron, S. Pd. I., Selaku kepala madrasah MI Nahdlatul Ulama Kincang kecamatan Rakit Banjarnegara yang Selalu Memberikan motivasi dan dukungan dalam Penulisan tesis ini.

6. Bapak/Ibu guru dan seluruh Karyawan MI Nahdlatul Ulama Kincang kecamatan Rakit Banjarnegara, yang selalu memberikan motivasi dan dukungan dalam penulisan tesis ini.
7. Istri dan putra putri saya yang memberikan doa, motivasi dan semangat terbesar saya selama penulis menempuh studi di Pascasarjana IAINU Kebumen.
8. Teman-teman Pascasarjana angkatan 2020/2021 pascasarjana IAINU Kebumen yang telah memberikan semangat dan motivasi sehingga penyusunan tesis ini selesai.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan tesis ini. Akhirnya saran dan kritik yang sifatnya membangun sangatlah penulis harapkan untuk penelitian selanjutnya.

Kebumen, 04 Maret 2022

Penulis,

Yusup Sangroni

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
MOTTO.....	iv
PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	x
KATA PENGANTAR .....	xvii
DAFTAR ISI .....	xix
DAFTAR TABEL.....	xxii
DAFTAR GAMBAR.....	xxiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Sistematika Penulisan Tesis .....	9
BAB II LANDASAN PUSTAKA.....	11
A. Deskripsi Teori .....	11
1. Hakikat Manajemen dan Manajerial .....	11
a. Pengertian Manajemen .....	11
b. Fungsi Manajemen .....	15
1) Perencanaan ( <i>Planning</i> ).....	16
2) Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> ) .....	19
3) Penggerakan/Pengarahannya ( <i>Actuating</i> ).....	21
4) Pengawasan ( <i>Controlling</i> ).....	22
c. Unsur-unsur Manajemen .....	25
d. Manajemen Dalam Islam .....	26

2.	Kinerja Kepala Madrasah .....	28
3.	Fungsi Manajerial Kepala Madrasah .....	38
a.	Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	38
b.	Peran Kepala Madrasah.....	45
B.	Penelitian Yang Relevan .....	51
1.	Tesis.....	52
2.	Jurnal.....	55
3.	Persamaan dan Perbedaan.....	56
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		58
A.	Jenis Penelitian .....	58
B.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	59
C.	Metode Penelitian .....	59
D.	Teknik Pengumpulan Data .....	60
E.	Keabsahan Data .....	62
F.	Teknik Analisis Data .....	63
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		65
A.	Deskripsi Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	65
B.	Temuan Hasil Penelitian.....	90
1.	RKT (Rencana Kerja Tahunan).....	90
2.	RKJM (Rencana kerja Jangka Menengah).....	91
3.	RKJP (Rencana Kerja Jangka Panjang) MI NU Kincang.....	93
4.	Temuan Penelitian.....	93
a.	Perencanaan ( <i>Planning</i> ).....	94
b.	Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> ).....	101
c.	Pergerakan ( <i>Actuating</i> ).....	103
d.	Pengendalian ( <i>Controlling</i> ).....	106
C.	Analisis Hasil Penelitian.....	109
1.	Perencanaan ( <i>Planning</i> ) Manajerial Kepala Madrasah.....	110
2.	Pengorganisasian ( <i>organizing</i> ) Manajerial Kepala Madrasah...	113
3.	Pergerakan ( <i>Actuating</i> ) Kepala Madrasah.....	115
4.	Pengendalian ( <i>controlling</i> ) Manajerial Kepala Madrasah.....	117
BAB V PENUTUP.....		119

A. Kesimpulan.....	119
B. Saran-saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA .....	121
LAMPIRAN.....	124

## DAFTAR TABEL

4.1. Identitas Khusus MI NU Kincang.....	66
4.2. Daftar Guru MI NU Kincang.....	68
4.3. Daftar Siswa Kelas 1 MI NU Kincang Tahun Pelajaran 2021/2022.....	70
4.4. Daftar Siswa Kelas 2 MI NU Kincang Tahun Pelajaran 2021/2022.....	71
4.5. Daftar Siswa Kelas 3 MI NU Kincang Tahun Pelajaran 2021/2022.....	72
4.6. Daftar Siswa Kelas 4 MI NU Kincang Tahun Pelajaran 2021/2022.....	73
4.7. Daftar Siswa Kelas 5 MI NU Kincang Tahun Pelajaran 2021/2022.....	74
4.8. Daftar Siswa Kelas 6 MI NU Kincang Tahun Pelajaran 2021/2022.....	75
4.9. Inventaris Kantor Guru MI NU Kincang.....	77
4.10. Inventaris Ruang Gudang MI NU Kincang.....	78
4.11. Inventaris Ruang Kelas 1 MI NU Kincang.....	79
4.12. Inventaris Ruang Kelas 2 MI NU Kincang.....	80
4.13. Inventaris Ruang Kelas 3 MI NU Kincang.....	81
4.14. Inventaris Ruang Kelas 4 MI NU Kincang.....	82
4.15. Inventaris Ruang Kelas 5 MI NU Kincang.....	83
4.16. Inventaris Ruang Kelas 6 MI NU Kincang.....	84
4.17. Inventaris Ruang Kepala Madrasah MI NU Kincang.....	85
4.18. Inventaris Ruang UKS MI NU Kincang.....	86
4.19. Inventaris Kamar WC MI NU Kincang.....	87
4.20. Inventaris Ruang Dapur MI NU Kincang.....	88
4.21. Prestasi MI NU Kincang Dalam Beberapa Tahun.....	89
4.22. Jadwal Kegiatan Rencana Kerja Tahunan Sekolah MI NU Kincang.....	90

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Struktur Organisasi MI NU Kincang.....	69
Gambar 4.2. Struktur Organisasi Komite MI NU Kincang.....	75

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Wawancara dengan Kepala Madrasah.....	124
Lampiran 2 Wawancara dengan Guru.....	125
Lampiran 3 Foto Struktur Organisasi MI NU Kincang.....	129
Lampiran 4 Foto Perolehan Penghargaan MI NU Kincang .....	130
Lampiran 5 Buku Peraturan Akademik MI NU Kincang .....	131
Lampiran 6 Buku Rencana Kerja Tahunan MI NU Kincang .....	132
Lampiran 7 Buku Rencana Kerja Jangka Menengah MI NU Kincang .....	133
Lampiran 8 Buku Rencana Kerja Jangka Panjang MI NU Kincang .....	134
Lampiran 9 Foto Pelaksanaan Wawancara dengan kepala Madrasah dan guru kelas 4 .....	135
Lampiran 10 Foto MI NU Kincang Tampak Depan .....	136
Lampiran 11 Surat Penetapan Pembimbing Tesis .....	137
Lampiran 12 Surat Permohonan Ijin Penelitian Tesis .....	138
Lampiran 13 Surat Pemberian Ijin Penelitian Tesis .....	139
Daftar Riwayat Hidup.....	140



# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Madrasah adalah organisasi yang kompleks dan unik yang terdiri dari banyak orang untuk mencapai visi dan misinya, sehingga memerlukan koordinasi tingkat tinggi. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang memegang peranan paling penting dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Sementara faktor SDM dapat secara efektif dan efisien mendorong tercapainya tujuan suatu organisasi, SDM juga dapat menjadi faktor yang menghambat tercapainya tujuan. Hal ini karena faktor manusia menentukan arah dan secara langsung melaksanakan pencapaian tujuan organisasi. Mengingat pentingnya peran manusia dalam suatu organisasi, maka kepala madrasah sebagai pengambil kebijakan perlu lebih memperhatikan wilayah di sekitar madrasah dan orang-orang yang ada di dalamnya.

Kepala madrasah merupakan pengelola sebuah madrasah, tidak hanya sebagai pendidik, tetapi juga manajer utama. Singkatnya, Kepala Madrasah adalah pengelola utama dari segala potensi dan kegiatan yang ada dan berlangsung di Madrasah. Mengelola madrasah agar semua potensi madrasah memiliki fungsi secara optimal bukanlah tugas yang mudah, membutuhkan keterampilan kepemimpinan tingkat tinggi. Terlebih lagi yang dikelola bukanlah sekedar benda mati, kepala madrasah juga mengelola makhluk hidup seperti guru, staf, dan siswa sebagai sumber daya manusia yang memiliki daya cipta, rasa, dan karsa. Tentunya selain pengetahuan tentang prinsip-prinsip manajemen, Kepala Madrasah juga menguasai seni manajemen. Berapa banyak pengetahuan yang dimiliki kepala madrasah tentang prinsip-prinsip manajemen dan seni. Kepemimpinan Kepala Madrasah yang baik adalah mampu mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan baik dari sisi pembelajaran maupun pengembangan sumber daya manusia.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Subagio Atmodiwiryo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya. 2005), hal. 162.

Kinerja guru yang rendah sering dikaitkan dengan rendahnya kualitas pendidikan. Guru sebagai makhluk sosial juga memiliki kebutuhan lain untuk dapat bekerja dengan baik. Kinerja guru sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja dimana mereka berada. Manajemen kepala madrasah yang profesional akan mampu meningkatkan potensi dan kemampuan dirinya dalam bekerja secara optimal. Mungkin dalam lingkungan kerja yang baik dimana di dalamnya terdapat kondisi yang memacu kinerja, mempunyai tanggung jawab yang tinggi, kerja sama yang baik, guru dapat menciptakan kondisi kerja yang baik dan lebih meningkatkan kinerjanya. Selain itu, guru memiliki potensi untuk melaksanakan tugasnya secara bertanggung jawab jika didukung oleh kondisi fisik Madrasah, mental yang baik, sarana prasarana, dan proses manajemen organisasi yang ada mendukung munculnya semangat kerja yang tinggi.

Perlu diketahui bahwa tidak semua masyarakat dimana para guru berada adalah masyarakat yang seperti telah disebutkan di atas. Hal tersebut berakibat pada tindakan guru yang berbeda-beda dalam melaksanakan tugasnya. Beratnya tugas yang menjadi tanggung jawab guru apabila tidak dilaksanakan dalam suatu sistem kerja yang rapi menjadikan banyak guru kehilangan semangat kerja di dalam melaksanakan tugasnya. Hilangnya semangat kerja ini merupakan masalah pokok dan mendasar yang harus dihindari. Oleh sebab itu, tugas yang berat dari seorang guru ini pada dasarnya hanya dapat dilaksanakan oleh guru yang memiliki kinerja yang tinggi. Selain itu guru mempunyai tugas untuk mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan, melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan kepada peserta didik.

Terciptanya kualitas kinerja guru yang profesional di madrasah membutuhkan dukungan peran kepala madrasah yang kompeten sebagai leader dan *manager*.<sup>2</sup> Di satu sisi, kepala madrasah berperan sebagai pemimpin (*leader*) yang memiliki visi ke depan yang jelas dan dapat diwujudkan, di sisi

---

<sup>2</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfa Beta, 2009), hal. 29

lain, kepala madrasah berperan sebagai manajer, yang harus memiliki strategi efektif dan efisien dalam menerapkan berbagai kebijakan dan keputusan yang telah ditetapkan.

Wibawa kepala madrasah mutlak ditingkatkan dengan cara menumbuhkembangkan perilaku peduli, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang konduktif. Keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan sangat tergantung pada peran kepemimpinan. Demikian halnya kepemimpinan memegang peranan sangat sentral dalam dinamika kehidupan organisasi. Sebagai pemimpin, kepala madrasah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong madrasah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu kepala madrasah harus memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh sehingga diharapkan dapat mengambil keputusan secara tepat, disamping memiliki sikap prakarsa yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Tidak dipungkiri, dengan tiadanya kemampuan utama kinerja yang profesional, komunikasi yang handal, kemampuan kepala madrasah untuk memecahkan problem yang muncul dalam proses kegiatan pembelajaran, kepala madrasah akan sulit dalam mengarahkan ide, usulan, saran, atau pikiran-pikiran yang dimilikinya kepada guru dan karyawan. Oleh karena itu, kepala madrasah yang merupakan leader harus bisa menjadi tauladan dan bisa mengayomi guru/karyawan serta bisa menggunakan fungsi kepemimpinannya.

Demi kepentingan diatas, kepala madrasah sebaiknya bisa memobilisasi atau mengupayakan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki, terkait dengan berbagai program, proses, evaluasi, pengembangan, kurikulum, pembelajaran di madrasah, pengelolaan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pelayanan terhadap siswa, hubungan masyarakat, sampai pada penciptaan iklim madrasah yang kondusif. Menurut Subagio kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian yang utama, karena melalui kepemimpinan yang baik akan lahir tenaga-tenaga berkualitas dalam berbagai bidang sebagai pemikir, pekerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan sumber daya manusia yang

berkualitas. Hal yang terpenting bahwa melalui pendidikan kita menyiapkan tenaga-tenaga yang terampil, berkualitas dan tenaga yang siap pakai memenuhi kebutuhan masyarakat bisnis dan industri serta masyarakat lainnya. Sebagai pemimpin, Kepala Madrasah memiliki tiga fungsi utama, yaitu: membantu para guru dalam memahami, memilih dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai, menggerakkan para guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan di madrasah, dan menciptakan madrasah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, nyaman sehingga segenap anggota dapat berkerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh keputusan kerja yang tinggi.<sup>3</sup> Oleh karena itu, Pidarta menyatakan bahwa Kepala Madrasah merupakan kunci kesuksesan madrasah dalam mengadakan perubahan. Kepala Madrasah memiliki peran dan tanggung jawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan, dan administor pendidikan.<sup>4</sup>

Agar berhasil dalam kepemimpinannya, Kepala Madrasah harus memiliki beberapa hal berikut:

1. Kepribadian yang kuat; Kepala Madrasah harus mengembangkan pribadi agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati dan memiliki kepekaan sosial;
2. Memahami tujuan pendidikan dengan baik; pemahaman yang baik merupakan bekal utama Kepala Madrasah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya;
3. Pengetahuan yang luas; Kepala Madrasah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang lain yang terkait;
4. Ketrampilan profesioanal yang terkait dengan tugasnya sebagai Kepala Madrasah, yaitu;

---

<sup>3</sup> Kusmintarjo dan Burhanuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Kepala Sekolah*, (Jakarta : Depdikbud,1997), hal. 5

<sup>4</sup> Made Pidarta, *Landasan Kependidikan : Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*, (Bandung.: Rineka,1997), hal. 68

- a. Keterampilan teknis, misalnya teknis menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat,
- b. Keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya bekerjasama dengan orang lain, memotivasi guru dan staf,
- c. Keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan madrasah, memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari pemecahannya.<sup>5</sup>

Aspek penting dari peran Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan adalah memberdayakan para guru sehingga tercapai kinerja guru yang diharapkan. Hal ini dirasa penting karena guru merupakan salah satu unsur sumber daya manusia yang sangat berpengaruh dalam kegiatan pendidikan. Peran guru dalam kegiatan pembelajaran tidak hanya bersifat administratif dan organisatoris, tetapi juga bersifat metodologis dan psikologis.<sup>6</sup>

Kinerja kepala madrasah dapat dilihat secara nyata dari kinerja guru. Kinerja guru merupakan hasil kerja dan kemajuan yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Kinerja yang baik itu diantaranya terlihat dari guru yang ingin hadir ke madrasah dan rajin dalam mengajar, guru mengajar dengan sungguh-sungguh menggunakan rencana pelajaran, guru mengajar dengan semangat dan senang hati, menggunakan metode yang bervariasi sesuai dengan materi pelajaran, melakukan evaluasi pengajaran dan menindak lanjuti hasil evaluasi. Namun demikian, kinerja guru juga disangkutpautkan dengan kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi antar sesama guru dan kepala madrasah dapat dikatakan kurang berjalan dengan baik, kepala madrasah kurang memberikan motivasi yang penuh terhadap guru sehingga terkadang guru masih enggan untuk mengembangkan tingkat profesionalitasnya. Dengan kondisi seperti ini, bukan tidak mungkin akan terjadi pergeseran tanggungjawab pendidik dalam proses pengembangan potensi siswa, yakni guru hanya sebagai pembekal informasi bagi peserta didik.

---

<sup>5</sup> Departemen Pendidikan Nasional. Panduan KTSP, (Jakarta : Depdiknas, 2006), hal.345

<sup>6</sup> Oemar Hamalik, *Perencanaan Penajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 43.

Hal ini tidak terlepas dari pengaruh manajerial kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya.

Oleh karena itu agar diperoleh kualitas pendidikan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan maka kepala madrasah dituntut untuk selalu memiliki kinerja yang tinggi dalam memajemen madrasah. Dengan demikian masalah kinerja kepala madrasah ini perlu mendapatkan perhatian yang serius terutama kinerja manajerial. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial Kepala Madrasah mampu meningkatkan mutu pendidikan yang meliputi:

1. Perencanaan, penyusunan program madrasah di sesuaikan dengan visi dan misi dan tujuan madrasah, mengirim guruguru untuk mengikuti pelatihan, meningkatkan honorarium guru., memenuhi sarana prasarana madrasah;
2. Pengorganisasian pembagian tugas dan wewenang pada tiap bagian sesuai dengan surat keputusan kepala madrasah.,adanya kerjasama;
3. Pengarahan memberikan, motiavsi, inspirasi dan dorongan;
4. Pengawasan, mengadakan supervisi pada setiap kegiatan madrasah.<sup>7</sup>

Kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin yang efektif dalam memajemen madrasah akan mempengaruhi partisipasi bawahan untuk melakukan apa yang menjadi tanggung jawabnya dan dapat bekerja sesuai dengan konteknya, yaitu mampu menjabarkan visi, menghadirkan gambaran menyeluruh, menunjukkan tujuan yang gamblang serta disepakati bersama, mengawasi dan menganalisis kemampuan guru & bawahannya serta mampu mengembangkan prestasi para pengikutnya, yaitu dengan mensosialisasikan pengarahan serta panduan, melatih serta membimbing kemudian memberikan umpan balik.

Berdasarkan uraian di atas, tampak bahwa mutu proses pendidikan di madrasah dipengaruhi oleh sinergisnya proses interaksi antara faktor-faktor dari peran kepala madrasah sebagai pemimpin dan manajer madrasah, kompetensi kepala madrasah, lingkungan madrasah terhadap faktor kinerja guru. Lemahnya fungsi manajemen atas faktor-faktor tersebut akan

---

<sup>7</sup> Siti Julaeha, Kinerja Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan SMK Al-Furqon Bantarkawung Kab. Brebes, *Tesis Tidak Diterbitkan*, (Purwokerto: IAIN Purwokerto, 2021).

mempengaruhi pencapaian tingkat mutu pendidikan pada madrasah menjadi kurang optimal diantaranya tampak dalam hasil belajar siswa yang rendah dan kualitas SDM madrasah yang tidak mampu bersaing. Hal ini mewujudkan bahwa peran penting guru dalam proses belajar para siswa dan hasil belajar siswa yang mencerminkan kualitas kerja guru dalam mendidik para siswa ditentukan pula oleh kinerja kepala madrasah dalam manajemen atau mengelola madrasah itu sendiri.

Seperti halnya di MI NU Kincang Rakit Banjarnegara, salah satu madrasah swasta dengan jumlah peserta didik mencapai 170 siswa dan masuk kategori madrasah dengan peserta didik terbanyak di Kecamatan Rakit, dari segi prestasi akademik maupun non akademik termasuk dalam kategori biasa saja dan tidak istimewa, namun animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya pada madrasah tersebut cukup tinggi. Hal ini perlu dikaji lebih jauh bagaimana kinerja kepala madrasah dalam mengelola atau menjalankan fungsi manajerialnya.

Bertitik tolak dari latar belakang di atas, maka peneliti bermaksud melaksanakan penelitian tentang kinerja kepala madrasah dalam melaksanakan fungsi manajerialnya di MI NU Kincang Rakit Banjarnegara.

## **B. Rumusan Masalah**

Dalam setiap penelitian jenis apapun, masalah adalah merupakan suatu titik tolak penelitian. Hal ini dapat diartikan bahwa suatu masalah adalah merupakan suatu sumber fokus objek material yang akan diteliti.<sup>8</sup>

1. Bagaimana kinerja Kepala Madrasah dalam melaksanakan fungsi perencanaan di MI NU Kincang Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara?
2. Bagaimana kinerja Kepala Madrasah dalam melaksanakan fungsi pengorganisasian di MI NU Kincang Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara?
3. Bagaimana kinerja Kepala Madrasah dalam melaksanakan fungsi penggerakan di MI NU Kincang Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara?

---

<sup>8</sup> Kaelan, M.S. *Metode Penelitian Agama Interdisipliner*. Yogyakarta: Paradigma. 2010. hal 56.

4. Bagaimana kinerja Kepala Madrasah dalam melaksanakan fungsi pengawasan di MI NU Kincang Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan bagian dari rencana penelitian secara keseluruhan dan tujuan tersebut harus dirumuskan dengan jelas dan spesifik. Tujuan penelitian, dalam hal ini sebenarnya berfungsi sebagai arah, petunjuk atau pengontrol yang memandu agar seluruh tahapan-tahapan aktivitas penelitian yang akan tidak menyimpang.<sup>9</sup> Pada penelitian kali ini tujuan penelitian di bagi menjadi 2 yaitu tujuan umum dan tujuan khusus.

#### **1. Tujuan Umum**

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana kinerja kepala madrasah dalam melaksanakan fungsi manajerial di MI NU Kincang.

#### **2. Tujuan Khusus**

- a. Mendeskripsikan kinerja Kepala Madrasah dalam melaksanakan fungsi perencanaan di MI NU Kincang Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara
- b. Mendeskripsikan kinerja Kepala Madrasah dalam melaksanakan fungsi pengorganisasian di MI NU Kincang Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara
- c. Mendeskripsikan kinerja Kepala Madrasah dalam melaksanakan fungsi penggerakan di MI NU Kincang Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara
- d. Mendeskripsikan kinerja Kepala Madrasah dalam melaksanakan fungsi pengawasan di MI NU Kincang Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara

### **D. Manfaat Penelitian**

Dalam penelitian tentang kinerja kepala madrasah dalam melaksanakan fungsi manajerial di MI NU Kincang Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara ini, diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti

---

<sup>9</sup> M Toha Anggoro. *Metode Penelitian*. Jakarta: Unuversitas Terbuka. 2007. hal 1.22.

ataupun bagi dunia pendidikan pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Selain itu juga sebagai persyaratan untuk mendapatkan gelar Magister Pendidikan bagi penulis. Manfaat penelitian ini dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu manfaat teoritis, manfaat praktis dan manfaat institusional. Diantaranya adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis.

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai informasi dan acuan bagi berbagai pihak yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut.

#### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan pedoman bagi pengelola pendidikan khususnya kepala madrasah dan dapat memberikan kontribusi keilmuan terkait dengan model layanan manajerial, mendorong peningkatan layanan pembelajaran dan memberikan pemahaman kepada masyarakat tentang layanan manajerial.

#### 3. Manfaat Institusional

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pada kampus Pascasarjana IAINU Kebumen khususnya Program Magister Pendidikan Islam sebagai tolak ukur tingkat keilmuan dan kualitas mahasiswa dalam bidang pendidikan serta dapat menambah refferensi dari perpustakaan pascasarjana.

### **E. Sistematika Penulisan Tesis**

Guna mempermudah dalam memahami isi tesis ini, maka penulis telah menyusun sistematika penulisan tesis. Adapun sistematika tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Bagian Awal Tesis

Bagian awal tesis ini merupakan bagian pertama yang menjadi tulisan dalam tesis ini. Bagian awal terdiri dari judul, lembar pengesahan, pernyataan orisinalitas, motto, persembahan, abstrak, pedoman transliterasi, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran.

## 2. Bagian Isi Tesis

Bagian kedua adalah bagian isi tesis, yang membuat lima Bab utama, yaitu Bab I pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Bab II Kajian Pustaka berisi landasan teori, kajian penelitian terdahulu yang relevan. Bab III metode penelitian, berisi tentang jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan teknik analisis data. Bab IV Hasil penelitian dan Pembahasan, berisi tentang deskripsi hasil penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan pembahasan dari masing-masing hasil penelitian tersebut. Bab V penutup, berisi tentang kesimpulan hasil penelitian, saran dan kata penutup.

## 3. Bagian Akhir Tesis

Bagian akhir tesis berisi tentang daftar pustaka dan lampiran-lampiran pendukung penelitian diakhiri dengan data penulis.

## BAB II LANDASAN PUSTAKA

### A. Deskripsi Teori

#### 1. Hakikat Manajemen dan Manajerial

##### a. Pengertian Manajemen

Pada dasarnya manajemen dalam suatu organisasi diarahkan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif serta efisien. Manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan, organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, madrasah dan juga lainnya.<sup>10</sup> Istilah manajemen sudah populer dalam kehidupan organisasi. Dalam makna yang sederhana “*management*” diartikan sebagai pengelolaan. Suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan dipahami sebagai manajemen.<sup>11</sup> Kegiatan manajemen selalu berkaitan dengan bagaimana suatu organisasi itu dikelola.

Dalam manajemen terdapat bagian struktur organisasi yang tersusun, terarah kepada tujuan serta sasaran, dilaksanakan dengan kegiatan orang-orang serta menggunakan sistem dan alur. Manajemen yaitu suatu proses penataan serta pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi dengan kerjasama semua anggota guna mencapai tujuan organisasi. Dalam artian manajemen adalah perilaku anggota dalam satu organisasi guna meraih tujuannya.

Definisi manajemen menurut beberapa ahli cukup beragam diantaranya adalah sebagai berikut:

Management is “*The art of getting things done by a group of people with the effective utilisation of available resources*”.

---

<sup>10</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), hal. 41.

<sup>11</sup> Syafaruddin & Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif* (Medan: Perdana Publishing, 2011), hal. 16.

*Peter F. Drucker defines management as, "Management is an organ; organs can be described and defined only through their functions."*

According to Henry Fayol, *"To manage is to forecast and plan, to organise, to compound, to coordinate and to control."*

According to F.W. Taylor, *"Management is the art of knowing what you want to do and then seeing that it is done in the best and cheapest way."*

According to Koontz and O'Donnel, *"Management is the creation and maintenance of an internal environment in an enterprise where individuals, working in groups, can perform efficiently and effectively towards the attainment of group goals. It is the art of getting the work done through and with people in formally organised groups."*

*With the development of an organisation the complexities also increase and there comes the need of an effective management system. This is the requirement of every organisation, not necessarily a business organisation but also for banks, schools, hospitals and many more.*

Manajemen adalah "Seni menyelesaikan sesuatu oleh sekelompok orang dengan pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara efektif".

Peter F. Drucker mendefinisikan manajemen sebagai, "Manajemen adalah organ; organ hanya dapat dijelaskan dan didefinisikan melalui fungsinya."

Menurut Henry Fayol, "Manajemen adalah meramalkan dan merencanakan, mengorganisasikan, menggabungkan, mengoordinasikan, dan mengendalikan."

Menurut F.W. Taylor, "Manajemen adalah seni mengetahui apa yang ingin anda lakukan dan kemudian melihat bahwa itu dilakukan dengan cara terbaik dan termurah."

Menurut Koontz dan O'Donnel, "Manajemen adalah penciptaan dan pemeliharaan lingkungan internal dalam suatu perusahaan di mana individu, bekerja dalam kelompok, dapat melakukan secara efisien dan efektif menuju pencapaian tujuan kelompok. Ini adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui dan dengan orang-orang dalam kelompok yang terorganisir secara formal."<sup>12</sup>

Beberapa definisi diatas menunjukkan bahwa para ahli mendefinisikan manajemen menurut cara pandang masing-masing, namun dapat intinya manajemen diartikan sebagai suatu usaha yang dilakukan dalam menggerakkan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

---

<sup>12</sup> H.N Verna, dkk, *Principles of Management*, (Bavdhan, Pune: Universal Training Solution Private Limited, 2013) , hal. 2

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya disebut *manager* atau pengelola.<sup>13</sup> Menurut Mary Parker Follet, *management is the art of getting things done through people*, adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain.<sup>14</sup> Pengertian manajemen yang terpenting adalah pengelolaan, karena manajemen ada pada semua tingkat, dalam segala aktivitas organisasi manajemen mempunyai tugas pokok merancang dan mempertahankan lingkungan, yang mana orang-orang yang berkerja sama suatu kelompok tertentu dapat mencapai misi dan tujuan yang telah dipilihannya.

Keberadaan manajemen dalam organisasi sangat berguna untuk melakukan kegiatan agar berbagai tujuan terlaksana dengan baik. Secara spesifik belum ada formula yang unifersal dan berlaku umum untuk fungsi manajemen. Namun demikian, fungsi manajemen bisa dikaji dari aktifitas-aktifitas tertentu yang dilaksanakan manajer yaitu perencanaan, pelaksanaan serta penilaian. Dilaksanakannya manajemen agar terlaksana berbagai usaha terencana dengan efektif serta bisa direviu dengan sah, tepat serta lengkap sehingga tercapai harapan secara produktif, berkualitas, efektif dan efisien.

Menurut George R. Terry, manajemen adalah sebuah proses yang khas, terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.<sup>15</sup> Pandangan ini lebih menekankan pada fungsi-fungsi yang melekat pada manajemen yang harus dijalankan dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi.<sup>16</sup> Pandangan ini juga

---

<sup>13</sup> George, R. Terry dan Leslie, W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hal. 1

<sup>14</sup> Ernie, Tisnawati Suli dan Kurniawan, Saefullah..“Pengantar Manajemen”.(Jakarta: Kencana, 2006), hal. 5

<sup>15</sup> Abd. Rohman, *Dasae-dasar Manajemen*, (Malang: Intelegensia Media, 2017), hal. 9

<sup>16</sup> *Ibid.*

menyertakan gagasan bahwa untuk mencapai tujuan melalui fungsi-fungsi tersebut tidak lain melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dimiliki organisasi. Sehingga dengan berpegang pada fungsi-fungsi manajemen tersebut dalam pemanfaatan sumber daya yang ada, tujuan organisasi akan dapat tercapai secara maksimal.<sup>17</sup>

Abd. Rohman menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu upaya pemberian bimbingan dan pengarahan melalui perencanaan, koordinasi, pengintegrasian, pembagian tugas secara profesional dan proporsional, pengorganisasian, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Dalam pengertian tersebut, manajemen dapat dipandang sebagai suatu *seni*, dimana terdapat cara sebagai upaya membimbing dan mengarahkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan.<sup>18</sup>

Manajemen juga bisa dilihat sebagai suatu *proses*, dimana ada suatu perencanaan, pengkoordinasian, pengintegrasian, pembagian tugas, pengorganisasian, pengendalian, serta pemanfaatan sumber daya yang ada guna mencapai harapan. Manajemen juga dipandang sebagai *ilmu* dan *seni*, dimana terdapat upaya memahami secara sistematis bagaimana dan mengapa manusia melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Manajemen dapat dipandang sebagai *profesi*, dimana dalam pencapaian tujuan organisasi secara optimum, diperlukan profesionalitas masing-masing anggota dengan pembagian tugas secara profesional dan proporsional.<sup>19</sup>

Dengan demikian, manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan atau usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kerjasama orang lain, memiliki peran yang sangat penting sebagai unsur utama pelaksanaan kegiatan sehingga memungkinkan tidak terjadinya kesalahan pengelolaan dalam melaksanakan kegiatan tersebut.

Dalam dunia pendidikan menurut Gaffar (1989) manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang

---

<sup>17</sup> Abd. Rohman, *Dasar-dasar Manajemen*, (Malang: Intelegensia Media, 2017), hal. 9

<sup>18</sup> *Ibid.*, hal. 10

<sup>19</sup> *Ibid.*, hal. 11

sistematik, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.<sup>20</sup>

Menurut E. Mulyasa (2004) manajemen pendidikan adalah suatu proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang guna mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actualiting*) dan pengawasan (*controlling*), sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi.<sup>21</sup>

Manajemen pendidikan dalam arti luas yaitu sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar serta proses pembelajaran agar siswa secara aktif mengembangkan potensi dirinya guna memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan Negara.<sup>22</sup>

Dari beberapa pendapat di atas, manajemen pendidikan juga merupakan rangkaian kegiatan bersama atau keseluruhan proses pengendalian usaha atau kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara berencana dan sistematis, yang diselenggarakan pada suatu lingkungan tertentu.

Manajemen pendidikan pada hakekatnya menyangkut tujuan pendidikan, manusia yang melakukan kerjasama, proses sistemik dan sistematis, serta sumber-sumber yang didayagunakan.<sup>23</sup>

#### b. Fungsi Manajemen

Sifat dasar manajemen adalah sangat beragam, karena mencakup banyak dimensi aktivitas dan lembaga. Manajemen berhubungan dengan

---

<sup>20</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung:, Remaja Rosda Karya, 2005), hal.: 19-20

<sup>21</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...* hal. 7

<sup>22</sup>Husaini Usman, *Op. Cit*, hal.. 7

<sup>23</sup>E. Mulyasa, *Op.Cit*, hal. 9

semua aktivitas organisasi dan dilaksanakan pada semua level organisasi. Karena itu manajemen bukan merupakan sesuatu yang terpisah atau pengurangan fungsi suatu organisasi tidak hanya memiliki mengelola satu bidang tetapi juga sangat luas sebagai contoh: bidang produksi, pemasaran, keuangan atau personal. Dalam hal ini manajemen suatu proses umum terhadap semua fungsi lain yang dilaksanakan dalam organisasi. Tegasnya manajemen adalah suatu perpaduan aktivitas.<sup>24</sup>

Manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen sesuai fungsinya masing-masing dalam mengikuti tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Pada awal abad ke-20 seorang industriawan Prancis bernama Henry Fayol mengusulkan bahwa semua manajer melakukan lima fungsi manajemen yaitu merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi dan mengendalikan. Sejauh ini, fungsi-fungsi manajemen belum ada kesepakatan antara praktisi maupun para teoritis. Sehingga menimbulkan berbagai pendapat dari banyak penulis seperti Dr. SP. Siagan, MPA: *Planning, Organizing, Motivating, Controlling* (POMC), George R. Terry: *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* (POAC), Jame F. Stoner: *Planning, Organizing, Leading, Controlling* (POLC), Henry Fayol: *Planning, Organizing, Comanding, Coordinating, Controlling* (POCCC).<sup>25</sup>

Secara umum fungsi manajemen mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

#### 1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah salah satu hal yang penting dan perlu dibuat untuk semua kegiatan dalam rangka menggapai berbagai tujuan. Seringkali pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan tanpa adanya perencanaan. Kesulitan itu bisa dapat berupa penyimpangan arah atau melenceng dari pada tujuan, atau ada

---

<sup>24</sup> Syafaruddin & Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan: Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*, (Medan: Perdana Publishing, 2011), hal. 51

<sup>25</sup> Onong Uchyana Effandi, *Ilmu Komunikasi: Teori dan Prakteknya*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hal. 18

pemborosan modal yang mengakibatkan gagalnya semua kegiatan dalam mencapai suatu tujuan.

Perencanaan merupakan suatu kegiatan membuat tujuan organisasi dan diikuti dengan berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Perencanaan menyiratkan bahwa manajer terlebih dahulu memikirkan dengan matang tujuan dan tindakannya<sup>26</sup> Perencanaan juga merupakan proses pemikiran rasional penetapan secara tepat mengenai berbagai hal yang akan terjadi di masa mendatang dalam usaha yang telah ditentukan. Perencanaan adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. Menurut Aderson sebagaimana yang dikutip oleh Marno, mengatakan bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan dimasa datang.<sup>27</sup> Definisi ini mengisyaratkan bahwa pembuatan keputusan merupakan bagian dari perencanaan, namun proses perencanaan dapat juga terpikir setelah tujuan dan keputusan diambil.

Perencanaan selalu terkait dengan masa depan, dan masa depan selalu tidak pasti, banyak faktor yang berubah dengan cepat. Tanpa perencanaan, madrasah atau lembaga pendidikan akan kehilangan kesempatan dan tidak dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya. Oleh karena itu rencana harus dibuat agar semua tindakan terarah dan terfokus pada tujuan yang hendak dicapai.<sup>28</sup>

Perencanaan dibuat harus berdasarkan beberapa sumber antara lain:

a) Kebijakan pucuk pimpinan (*Policy top management*), bahwa perencanaan itu sering kali berasal dari badan-badan ataupun orang-

---

<sup>26</sup> Onong Uchyana Effandi, *Ilmu Komunikasi: Teori dan Prakteknya*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hal. 18

<sup>27</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: P.T Refika Aditama, 2008), hal. 13.

<sup>28</sup> *Ibid.*, hal. 13

orang yang berhak dan mempunyai wewenang untuk membuat berbagai kebijakan, sebab merekalah pemegang kebijakan.

- b) Hasil pengawasan, yaitu suatu perencanaan akan dibuat atas dasar fakta-fakta maupun data-data dari pada hasil pengawasan suatu kegiatan kerja, sehingga dengan demikian dibuatlah suatu perencanaan perbaikan maupun penyesuaian ataupun perombakan secara menyeluruh dari pada rencana yang telah pernah dilaksanakan.
- c) Kebutuhan masa depan, yaitu suatu perencanaan sengaja dibuat untuk mempersiapkan masa depan yang baik ataupun untuk mencegah hambatan-hambatan dari rintangan-rintangan guna mengatasi persoalan-persoalan yang akan timbul.
- d) Penemuan-penemuan baru, yaitu suatu perencanaan yang dibuat berdasarkan studi faktual ataupun yang terus menerus maka akan menemukan ide-ide ataupun pendapat baru, untuk suatu kegiatan kerja.
- e) Prakarsa dari dalam, yaitu suatu planning yang dibuat akibat inisiatif atau usul-usul dari bawahan dari suatu kegiatan kerja sama, untuk mencapai suatu tujuan.
- f) Prakarsa dari luar, yaitu suatu rencana yang dibuat akibat dari saran-saran ataupun kritik-kritik dari orang-orang di luar organisasi.<sup>29</sup>

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja suatu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Mondy & Premeaux seperti yang dikutip Syafaruddin menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level

---

<sup>29</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: P.T Refika Aditama, 2008), hal. 15.

manajemen.<sup>30</sup> Pendapat tersebut menjelaskan bahwa terdapat tiga unsur pokok dalam kegiatan perencanaan yaitu: (1) pengumpulan data, (2) analisis fakta dan, (3) penyusunan rencana yang kongkrit. Dalam perencanaan ada tujuan khusus. Tujuan tersebut secara khusus sungguh-sungguh dituliskan dan dapat diperoleh semua anggota organisasi dan perencanaan mencakup tahun tertentu.

Berdasarkan uraian diatas sumber perencanaan adalah hasil yang dibuat atas dasar fakta-fakta maupun data-data dari pada hasil pengawasan suatu kegiatan kerja, yang sengaja dibuat untuk mempersiapkan masa depan yang baik ataupun untuk mencegah hambatan-hambatan dari rintangan-rintangan guna mengatasi persoalan-persoalan yang akan timbul.

## 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan organisasi. Keefektifan sebuah organisasi tergantung pada kemampuan manajernya untuk mengarah sumber daya guna mencapai tujuannya.<sup>31</sup>

Penempatan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan hal yang logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya. Suatu rencana yang telah tersusun secara matang dan ditetapkan berdasarkan perhitungan-perhitungan tertentu, tentunya tidak dengan sendirinya mendekatkan organisasi pada tujuan yang hendak dicapainya. Ia memerlukan pengaturan-pengaturan yang tidak saja menyangkut wadah dimana kegiatan-kegiatan itu dilaksanakan, namun juga aturan main yang harus ditaati oleh setiap orang dalam organisasi.<sup>32</sup>

Menurut Terry sebagaimana ditulis oleh Ulbert Silalahi adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh

---

<sup>30</sup> Syafaruffin, *Manajeme ...*, hal. 61

<sup>31</sup> Syafaruffin, *Manajeme ...*, hal. 19

<sup>32</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, hal. 16.

anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutny.<sup>33</sup> Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapat perhatian dari kepala madrasah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi madrasah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggungjawab 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 dilakukan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa yang melapor; (5) dimana keputusan itu harus diambil.<sup>34</sup>

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

Mengorganisasikan adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Stoner, menyatakan bahwa mengorganisasikan adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran.

---

<sup>33</sup> Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi* (Bandung: Sinar Baru, 2002), hal. 135.

<sup>34</sup> Robbin, S.P, *Prilaku Organisasi, Jilid I Terj. Tim Indek*, (Jakarta: PT Indek Gramedia, 2003), hal. 5.

Secara umum organisasi yang terdapat pada suatu lembaga pendidikan adalah meliputi kepala, wakil kepala, bendahara, sekretaris dan bagian-bagian lain sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing.

Kepala madrasah dalam melaksanakan fungsi organisasi perlu memperhatikan prinsip-prinsip pengorganisasian. Menurut Kontz sebagaimana dikutip oleh Triyo, organisasi adalah pembinaan hubungan, wewenang, dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktur, baik secara vertikal maupun secara horizontal diantara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.<sup>35</sup>

Prinsip-prinsip pengorganisasian adalah kebenaran-kebenaran yang menjadi pegangan atau pedoman dalam melakukan tindakan pengorganisasian. Hal ini perlu dilakukan agar kesalahan-kesalahan dapat diminimalisasi dan juga agar kesalahan yang dilakukan pada masa lampau tidak terulang lagi. Menurut Siagian sebagaimana yang dikutip oleh Marno, ia menyebutkan bahwa ada lima belas prinsip-prinsip organisasi, yakni; 1) kejelasan tujuan yang ingin dicapai, 2) pemahaman tujuan oleh para anggota organisasi, 3) penerimaan tujuan oleh para anggota organisasi, 4) adanya kesatuan arah, 5) kesatuan perintah, 6) adanya fungsionalisasi, 7) delenisasi berbagai tugas, 8) keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab, 9) adanya pembagian tugas, 10) kesederhanaan struktur, 11) adanya pola dasar organisasi yang relatif permanen, 12) adanya pola pendelegasian wewenang, 13) rentang pengawasan, 14) jaminan pekerjaan, 15) keseimbangan antara jasa dan imbalan.<sup>36</sup>

### 3) Penggerakan/Pengarahan (*Actuating*)

Menurut George R.Terry penggerakan adalah tindakan untuk mengusahakan semua anggota kelompok agar kerja secara sadar untuk berusaha mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan

---

<sup>35</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, hal. 18.

<sup>36</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, hal. 20.

perencanaan manajerial dan usaha organisasi yang menyebabkan suatu organisasi tetap berjalan. Adapun penggerakan merupakan kegiatan yang berhubungan dengan memotivasi atau memberi semangat kepada karyawan. Sehingga ingin bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Penggerakan pada dasarnya merupakan fungsi manajemen yang kompleks dan ruang lingkungannya cukup luas serta berhubungan erat dengan sumber daya manusia. Penggerakan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen. Pentingnya pelaksanaan penggerakan didasarkan pada alasan bahwa, usaha-usaha perencanaan dan pengorganisasian bersifat vital tapi tidak akan ada *out put* kongkrit yang dihasilkan tanpa adanya implementasi aktivitas yang diusahakan.

Lebih lanjut Siagian mengemukakan bahwa alasan pentingnya pelaksanaan fungsi penggerakan dengan cara memotivasi bawahan dalam bekerja adalah:

- a) *Motivating* secara implisit berarti bahwa pemimpin organisasi berada di tengah-tengah bawahannya dan dengan demikian dapat memberikan bimbingan, intruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan.
- b) Secara implisit pula, dalam *motivating* telah mencakup adanya upaya untuk mensinkronisasikan tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan pribadi dari para anggota organisasi.
- c) Secara eksplisit dalam pengertian ini terlihat bahwa para pelaksana operasional organisasi dalam memberikan jasa-jasanya memerlukan beberapa perangsang atau insentif.<sup>37</sup>

Motivasi sebagai bagian penting dari fungsi penggerakan, karena motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang yang merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan.

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

*Controlling* adalah fungsi manajemen yang berkenaan dengan pengawasan menilai kinerja terhadap aktivitas karyawan menjaga

---

<sup>37</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, hal. 31

kestabilan organisasi agar tetap berada pada jalur yang sesuai dengan sasaran dan melakukan koreksi apabila diperlukan.<sup>38</sup> Tiap-tiap organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasinya memerlukan manajemen. Di dalam memfungsikan manajemen diperlukan proses pengawasan, atau kegiatan pencapaian tujuan organisasi melalui pengawasan dapat dinamakan sebagai proses manajemen. Perjalanan menuju tujuan dimonitor, diawasi dan dinilai supaya tidak melenceng atau keluar jalur. Apabila hal ini terjadi harus dilakukan upaya mengembalikan pada arah semula. Dari hasil evaluasi dapat dijadikan informasi yang harus menjamin bahwa aktivitas yang menyimpang tidak terulang kembali.

Pengawasan merupakan suatu unsur manajemen untuk melihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana yang digariskan dan disamping itu merupakan hal yang penting pula untuk menentukan rencana kerja yang akan datang. Oleh karena itu, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang perlu dilakukan oleh setiap pelaksana terutama yang memegang jabatan pimpinan. Tanpa pengawasan, pimpinan tidak dapat melihat adanya penyimpangan-penyimpangan dari rencana yang telah digariskan dan juga tidak akan dapat menyusun rencana kerja yang lebih baik sebagai hasil dari pengalaman yang lalu.<sup>39</sup>

Unsur yang perlu diketahui dalam proses pengawasan ini antara lain:

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

---

<sup>38</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* ....., hal. 20

<sup>39</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* ....., hal. 24

e) Mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi kerja.<sup>40</sup>

Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Proses pengawasan dapat melibatkan beberapa elemen-elemen yaitu: (1) menetapkan standar kinerja, (2) mengukur kinerja, (3) membandingkan unjuk kerja dengan standar yang telah ditetapkan, (4) mengambil tindakan korektif saat terdeteksi penyimpangan.<sup>41</sup> Pengawasan dapat dilakukan melalui tahap-tahap yang telah ditentukan berdasarkan perencanaan yang telah disusun. Seorang manajer dapat melakukan fungsi pengawasan dengan baik, jika mengetahui secara jelas proses pengawasan tersebut secara jelas.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang akan dicapai, yaitu standar apa yang sedang dilakukan berupa; pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana memerlukan perbaikan-perbaikan sehingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

### c. Unsur-unsur Manajemen

Manusia sebagai pelaku manajemen di mana yang diatur oleh manusia adalah semua aktivitas yang ditimbulkan dalam proses manajemen yang selalu berhubungan dengan faktor-faktor produksi yang disebut dengan 6 M. Menurut George R. Terry, unsur-unsur manajemen yang disebut yaitu, “ *the six M in managemen*” yakni, *Man, Money, Material, Macahine, Methods dan Market*.<sup>42</sup>

#### 1) *Men* (Manusia)

Manusia memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi yang menjalankan fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi yang menentukan tujuan dan dia pula yang menjadi pelaku dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tanpa manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah

---

<sup>40</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* ....., hal. 24

<sup>41</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* ....., hal. 27

<sup>42</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* ....., hal. 11

mahluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul kerana adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

2) *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak diabaikan. Dalam dunia modern uang sebagai alat tukar menukar dan alat mengukur nilai kekayaan, sangat diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3) *Methods* (Metode)

Metode atau cara melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Cara kerja atau metode yang tepat sangat menentukan kelancaran setiap kegiatan proses manajemen dari suatu organisasi.

4) *Material* (Barang/Perlengkapan)

Faktor ini sangat penting karena manusia tidak dapat melaksanakan tugas kegiatannya tanpa adanya barang atau alat perlengkapan, sehingga dalam proses perlengkapan suatu kegiatan oleh suatu organisasi tertentu perlu dipersiapkan bahan perlengkapan yang dibutuhkan.<sup>43</sup>

5) *Machines* (Mesin)

Mesin adalah alat peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual serta memberi kemudahan manusia dalam setiap kegiatan usahanya sehingga peranan mesin tertentu dalam era moden tidak dapat diragukan lagi.

6) *Market* (Pasar)

*Market* merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang dengan produksi suatu hasil lembaga/perusahaan dapat dipasarkan, karena itu pemasar dalam manajemen ditetapkan sebagai salah satu unsur yang tidak dapat

---

<sup>43</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan .....*, hal. 12

diabaikan. Pasar diperlukan untuk menyebarkan hasil-hasil produksi agar sampai ketangan konsumen.<sup>44</sup>

#### d. Manajemen Dalam Islam

Al-Qur'an sebagai kitab suci kaum muslimin antara lain berfungsi sebagai "hudan" sarat dengan berbagai petunjuk agar manusia dapat menjadi khalifah yang baik di muka bumi ini. Kehidupan manusia, maupun keberadaan alam ini sudah termaktub dalam al-Qur'an. Termasuk permasalahan mulai dari asal kejadian manusia, sampai pada aktivitas yang dilakukan manusia dalam hal ini tentang Manajemen, hal tersebut sudah tertulis dalam al-Qur'an.

Manajemen pendidikan Islam merupakan aktifitas untuk memobilisasi dan memadukan segala sumber daya pendidikan Islam dalam rangka untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang telah ditetapkan sebelumnya. Yang harus disadari adalah bahwa pemahaman manusia terhadap al-Qur'an, bagaimanapun sepenuhnya bersandar pada kapasitas akal, dan apapun yang bersandar pada akal tersebut tidak pernah menjadi hal yang mutlak, jadi sepenuhnya persoalan akal dan kualitasnya dalam memahami al-Qur'an dan seberapa jauh kemampuan akal untuk kajian dan interpretasi secara tepat dalam konteks tertentu. Untuk itulah dalam pembahasan ini penulis mencoba mensinergikan dan mengungkap secara langsung bahwa manajemen pendidikan Islam sesungguhnya dapat kita kaji dan kita interpretasikan dengan al-Qur'an jika akal mau berfikir. Karena sesungguhnya al-Qur'an sendiri menjelaskan tentang hal itu.

Istilah manajemen dalam Bahasa Arab diartikan sebagai *an-nizam* atau *at-tanzhim* yang merupakan suatu tempat untuk menyimpan segala sesuatu dan penempatan segala sesuatu pada tempatnya.<sup>45</sup> Firman Allah dalam Surat Al Baqarah ayat 28 sebagai berikut:

كَيْفَ تَكْفُرُونَ بِاللَّهِ وَكُنْتُمْ أَمْوَاتًا فَأَحْيَاكُمْ ثُمَّ يُمَيِّتُكُمْ ثُمَّ يُحْيِيكُمْ  
ثُمَّ إِلَيْهِ تُرْجَعُونَ.

<sup>44</sup> Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* ....., hal. 13

<sup>45</sup> Munir, Muhammad. "*Manajemen Dakwah*", (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009), hal. 10

Artinya: “*Bagaimana kalian kafir kepada Allah, padahal kalian tadinya mati, maka Dia menghidupkan kalian, kemudian Dia menghidupkan kalian, kemudian kepada-Nya-lah kalian dikembalikan*”.<sup>46</sup>

Islam mendorong umatnya untuk mengorganisasikan setiap pekerjaan dengan baik. Manajemen dalam Islam muncul setelah Allah SWT menurunkan risalahnya kepada Muhammad SAW Rasul akhir zaman. Pemikiran manajemen dalam Islam bersumber dari nash-nash Al-Qur’an dan petunjuk As-Sunnah, serta berasaskan nilai-nilai kemanusiaan yang berkembang di masyarakat di waktu itu. Hal tersebut sesuai dengan maksud kehadiran Islam di tengah-tengah umat manusia sebagai pembawa rahmat (*rahmatan lil alamin*) bagi semua makhluk di muka bumi.<sup>47</sup>

Manajemen dalam perspektif Islam adalah manajemen yang bersifat universal tanpa mengenal suku, ras atau agama yang harus didasari nilai etika, akhlak dan keyakinan yang bersumber dari Islam. Boleh saja berbisnis dengan label Islam dengan segala labelnya, namun bila nilai-nilai dan akhlak Islam dalam melakukan bisnis tersebut ditinggalkan, maka tidaklah lagi pantas dianggap sebagai Islam dan cepat atau lambat bisnisnya akan hancur.

Manajemen menurut pandangan Islam merupakan manajemen yang adil. Batasan yang adil adalah tidak ada perbedaan antara atasan dengan bawahan. Perbedaan level kepemimpinan hanya menunjukkan wewenang dan tanggung jawab. Atasan dan bawahan saling bekerja sama tanpa ada perbedaan kepentingan. Tujuan dan harapan mereka adalah sama dan akan diwujudkan bersama. Adapun atasan tidak menganiaya bawahan dan bawahan tidak merugikan pimpinan maupun perusahaan yang ditempati.<sup>48</sup> Untuk itu kesepakatan dibuat untuk kepentingan bersama antara atasan dan bawahan. Namun, jika seorang manajer menyuruhkannya bekerja melebihi waktu kerja yang ditentukan,

---

<sup>46</sup> Departemen Agama RI, *al-Qur’an dan Terjemahannya*, (Penerbit Yayasan Penyelenggaraan, Penerjemahan/Penafsiran al-Qur’an, 1987), hal. 49

<sup>47</sup> Abdullah. Ma’ruf. *Manajemen Berbasis Syariah*, (Aswaja Pressindo: Yogyakarta, 2012), hal. 2

<sup>48</sup> Amin Riawan., *Menggagas Manajemen Syariah: Teori dan Praktik*, (Salemba Empat, 2010), hal. 67

maka manajer itu telah mendzalimi bawahannya, dan ini sangat bertentangan dengan ajaran Islam. Dalam pandangan agama Islam segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, tuntas teratur dan sistematis, tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Apa yang diatur dalam agama Islam itu adalah berdasarkan syariat Islam.

Manajemen dalam Islam memandang manajemen sebagai objek yang sangat berbeda dibandingkan konvensional. Dalam manajemen konvensional, manusia dipandang sebagai makhluk ekonomi, sedangkan dalam Islam manusia merupakan makhluk spiritual yang mengakui kebutuhan baik materiel (ekonomi) maupun imaterial.<sup>49</sup>

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sebuah aktivitas yang tidak terlepas dari kehidupan manusia sehari-hari untuk mengatur hidupnya, baik memimpin sekelompok orang atau tim kerja dalam sebuah organisasi agar tercapai tujuan secara bersama. Adapun tuntunan dan acuan manajemen didalam Islam ialah berpegang teguh kepada Al-Qur'an dan Al-Hadist.

## **2. Kinerja Kepala Madrasah**

### **a. Pengertian Kinerja Kepala Madrasah**

Kinerja berasal dari kata dasar "*Performance*". Sinonim kinerja adalah: (a) prestasi kerja, (b) unjuk kerja, (c) pemampilan, (d) hasil kerja. Menurut Colquitt, Le Pine dan Wesson, menulis "*Job Performance*", adalah sekumpulan perilaku pegawai yang memberikan kontribusi pada organisasi menghasilkan prestasi. Kinerja memiliki tiga dimensi: Kinerja tugas (*task performance*), perilaku kewarganegaraan (*citizenship behavior*), perilaku balasan produksi (*counterproductive behavior*).<sup>50</sup> Kinerja diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi lembaga.<sup>51</sup> Pengertian tersebut menunjukkan

---

<sup>49</sup> Amin Riawan. "*Menggagas Manajemen Syariah: Teori dan Praktik*". (Salemba Empat, 2010), hal. 67

<sup>50</sup> Bintang, Salman. 2013. Identifikasi Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Sekolah. *Jurnal Tabularasa PPS UNIMED*. Vol. 10 (2)

<sup>51</sup> Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hal.119

bahwa kinerja diartikan sebagai suatu hasil kerja atau kontribusi dari pegawai untuk menghasilkan prestasi kerja.

Kepala madrasah diartikan sebagai orang (guru) yang memimpin suatu madrasah; guru kepala. Sri Dayanti dikutip oleh Jamal pengertian kepala madrasah berasal dari dua kata, yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan “sekolah” diartikan sebagai sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>52</sup> Dalam buku yang lain pimpinan adalah seorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerja sama kearah pencapaian tujuan yang telah diterapkan.<sup>53</sup> Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru atau pemimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>54</sup>

Berdasarkan defenisi para ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah atau kepala madrasah adalah seorang yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Pertanggungjawaban kepala madrasah dalam hal ini bisa ke masyarakat, pengawas, ketua yayasan atau mungkin kepada pemerintah.

Kinerja kepala madrasah merupakan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dimadrasah yang dipimpinnya.<sup>55</sup> Kinerja kepala madrasah berkaitan dengan tugas dan fungsinya sebagai penanggungjawab pelaksanaan kegiatan pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya.

---

<sup>52</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta: Diva Press, 2012. hal. 17.

<sup>53</sup> Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia. 2009. hal.183.

<sup>54</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2010), hal. 83.

<sup>55</sup> Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012), hal. 33.

## b. Prinsip Dasar Kinerja Kepala Madrasah

Kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar kinerja menjadi pondasi bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Prinsip dasar kinerja bersifat strategis, merumuskan tujuan, menyusun perencanaan, mendapatkan umpan balik, melakukan pengukuran, melakukan perbaikan kinerja, sifatnya berkelanjutan, menciptakan budaya, melakukan pengembangan, berdasarkan pada kejujuran memberikan pelayanan, menjalankan tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, adanya rasa kasihan, terdapat konsensus dan kerjasama serta terjadi komunikasi dua arah.<sup>56</sup>

## c. Indikator Kinerja Kepala Madrasah

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan sasaran dan strategi. Indikator Kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja kegiatan yang akan ditetapkan dikategorikan ke dalam kelompok:

1. Masukan (*inputs*), adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan proram dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan output, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi dan sebagainya.
2. Keluaran (*outputs*), adalah segala sesuatu berupa produk /jasa (fisik dan/atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan.
3. Hasil (*outcomes*), adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. *Outcomes* merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi keutuhan dan harapan masyarakat.

---

<sup>56</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2011), hal. 11

4. Manfaat (*benefits*) adalah kegunaan suatu keluaran (*outputs*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik.;
5. Dampak (*impacts*), adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan. Indikator-indikator
6. tersebut secara langsung atau tidak langsung dapat mengindikasikan sejauh mana keberhasilan pencapaian sasaran.<sup>57</sup>

d. Sifat-sifat Kepemimpinan Kepala Madrasah Penunjang Kinerja

Sifat dalam kamus berarti rupa dan keadaan yang tampak pada suatu benda.<sup>58</sup> Atmosoedirdjo mengatakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kelebihan-kelebihan yang cukup dan meyakinkan diatas para bawahan atau pengikut manapun. Semakin tidak cukup kelebihan-kelebihannya, semakin lemah leadershipnya, semakin banyak sifat dan kemampuan kebiasaannya *superrieur-nya*, semakin kuat kepemimpinannya.<sup>59</sup> Hal ini sebenarnya terkait dengan anggota guru yang dipimpin di madrasahnyanya. Apabila kepala madrasah lemah maka seorang guru dapat melecehkannya pada suatu waktu sehingga turunlah wibawanya.

Adapun sifat-sifat yang harus dimiliki kepala madrasah agar sukses dan lancar dalam memimpin adalah sebagai berikut:

a. *Capacity*, meliputi:

1) Kecerdasan<sup>60</sup>

Kecerdasan dalam kamus berarti perihal cerdas; ketajaman berpikir.<sup>61</sup> Ketajaman berfikir, cerdas dalam hal ini ialah cepat menangkap peluang dan kemungkinan yang ada dalam kehidupan. Contoh kecil adalah kepala madrasah harus cerdas

---

<sup>57</sup> Rizki Yunita Rachma Fajarwati. 2013. Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Depok Sleman Yogyakarta. *Jurnal Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta*. Vol.2 (1).

<sup>58</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. 2008. hal 1445.

<sup>59</sup> Herabudin, *Administrasi dan Supervisi*.... hal 183.

<sup>60</sup> Herabudin, *Administrasi dan Supervisi*.... hal 184.

<sup>61</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. *Kamus Bahasa Indonesia*... hal 279.

dalam menerima tawaran proposal bantuan sarana prasarana, ia harus bisa memilih kemudian menerima yang benar-benar bisa dan sanggup serta sesuai dengan keperluan yang paling mendesak pada waktu tersebut.

2) Kewaspadaan<sup>62</sup>

Waspada berarti hati-hati; berawas-awas dan berjaga-jaga; kewaspadaan n keadaan (hal) waspada; kesiapsiagaan.<sup>63</sup> Kewaspadaan kepala madrasah adalah kewaspadaan dalam hal sebagai berikut:

a) Jumlah murid

Pada zaman sekarang jumlah murid akan berpengaruh terhadap nominal uang BOS, semakin besar nominal BOS semakin besar pula kekuatan dan kemampuan dalam membelanjakannya untuk kelangsungan kegiatan pembelajaran maupun sarana belajarnya.

b) Keamanan aset madrasah

Kewaspadaan dalam mengamankan aset madrasah merupakan hal yang sangat penting karena tanpa pengamanan aset madrasah maka barang/aset madrasah menjadi hilang dan ketika akan membutuhkan barang tersebut harus mengadakan kembali. Dalam pengadaan kembali tentunya membutuhkan dana yang harus sesuai dengan harga barang tersebut.

3) Kemampuan bicara<sup>64</sup>

Kemampuan berbicara kepala madrasah adalah kelancaran berbicara kepala madrasah baik ketika dia sedang bermusyawarah maupun ketika dia berbicara dalam kehidupan sehari-hari. Kemampuan berbicara kepala madrasah sebaiknya bisa memberi motivasi dan mengarahkan kepada hal-hal yang baik, apalagi bisa mempengaruhi berdasarkan fakta-fakta yang nyata.

---

<sup>62</sup> Herabudin, *Administrasi dan Supervisi...* hal 184

<sup>63</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. *Kamus Bahasa Indonesia...* hal 1811.

<sup>64</sup> Herabudin, *Administrasi dan Supervisi...* hal. 184.

4) Keaslian<sup>65</sup>

Keaslian disini yaitu keaslian dia dalam bertindak, artinya apa yang kepala madrasah katakan adalah berasal dari hati nuraninya yang paling dalam dan itu adalah asli tidak dibuat-buat. Keaslian yang berasal dari hati nurani merupakan

5) Kemampuan nilai<sup>66</sup>

Kemampuan nilai disini adalah kemampuan kepala madrasah dalam menilai keputusan yang dibuat, apakah keputusan tersebut memang benar untuk jangka pendek, atau bahkan keputusan tersebut benar untuk jangka panjang sehingga menimbulkan ekses yang positif bagi kemajuan madrasahny.

b. *Achievment*, meliputi:<sup>67</sup>

1) Gelar kesarjanaan

Gelar kesarjanaan yaitu suatu gelar yang dimiliki kepala madrasah ketika dia telah menamatkan kuahnya pada jenjang strata 1, strata 2 atau bahkan strata 3 yang nanti jalan pikirannya akan berpengaruh terhadap segala keputusan yang dia ambil.

2) Pengetahuan

Pengetahuan disini yaitu pengetahuan kepala madrasah dalam segala disiplin ilmu yang berguna bagi kelangsungan pendidikan di madrasahny sehingga guru-gurunya akan mendapatkan manfaatny dari keilmuan kepala madrasah tersebut. Dalam hal ini pengetahuan kepala madrasah akan menjadi dasar bagi setiap pengambilan keputusan. Kepala madrasah yang bijak akan menentukan keputusan tergantung dari seberapa besar pengetahuan kepala tersebut terhadap pokok masalah dan jalan keluar yang kira-kira bisa diambil.

3) Keberhasilan

Keberhasilan disini adalah keberhasilan kepala madrasah dalam membina madrasahny sehingga meraih prestasi yang

---

<sup>65</sup> Herabudin, *Administrasi dan Supervisi*.... Hal. 184.

<sup>66</sup> Herabudin, *Administrasi dan Supervisi*..... Hal. 184.

<sup>67</sup> Herabudin, *Administrasi dan Supervisi*.... hal 184

gemilang demi menjaga keberlangsungan madrasah sehingga tetap eksis ditengah masyarakat. Keberhasilan kepala madrasah juga tergantung kepada bawahan/guru-gurunya

4) Olah raga

Dalam olah raga kepala madrasah minimal mengetahui cabang-cabang yang diperlombakan tetapi kurang diminati oleh madrasah lain sehingga nantinya bisa dimasuki atau guru olahraganya diperintahkan untuk melatih muridnya agar bisa menjuarai olah raga tersebut sehingga bisa mengharumkan nama madrasah atau malah dalam hal ini kapala madrasah sendiri yang hobi olah raga sehingga dalam dirinya timbul kesehatan jasmani sehingga menimbulkan keputusan-keputusan yang tepat. Biasanya dlam olah rag juga terdapat koneksi-koneksi pihak lain sehingga akan dapat memperlancar rizki bagi madrasah, dalam hal ini kelengkapan sarana dan prasarana.

c. *Responsibiliti, meliputi*.<sup>68</sup>

1) Mandiri berinisiatif

Madiri berinisiatif disini adalah sikap mandiri kepala madrasah dalam setiap langkahnya. Kepala madrasah harus mempunyai inisiatif demi kemajuan madrasah yang di pimpinnya sehingga menjadi madrasah yang terbaik.

2) Tekun

Seorang kepala madrasah harus tekun dalam menjalani kewajibannya maupun usahanya antara lain, mengajar siswa, menata guru serta pembenahan-pembenahan madrasah yang lain guna untuk keeksisan dan kemajuan kemajuan madrasah ditengah masyarakat.

3) Agresif

Kepala madrasah harus agresif dalam menentukan sikap dalam kebijakan maupun pemilihan keputusan. Agresif dalam hal ini adalah sebagai sikap cepat ketika terjadi hal-hal yang tidak

---

<sup>68</sup> Herabudin, *Administrasi dan Supervisi*.... hal 184

diinginkan misalnya, penurunan jumlah murid, peneguran terhadap guru bermasalah atau bahkan pembuatan proposal demi kemajuan sarana-prasarana madrasah.

4) Percaya diri

Percaya diri seorang pemimpin harus tinggi karena tanpa percaya diri yang tinggi bagaimana ia akan tampil didepan untuk memimpin dan membawa kemajuan madrasah. Maka dengan demikian seorang pemimpin harus mempunyai rasa percaya diri yang kuat agar kepercayaan diri lembaga tumbuh dengan baik membawa kemajuan madrasah.

5) Berkeinginan untuk maju

Berkeinginan untuk maju adalah salah satu sifat yang harus dimiliki oleh kepala madrasah demi menjaga keeksisan madrasah ditengah terpaan gelombang modernisasi pendidikan. Sifat seperti ini harus dimiliki, sebab tanpa sifat seperti ini nanti madrasah akan mundur karena lembaga lain sudah lebih berfikir untuk memajukan lembaganya.

d. *Participation*, meliputi:

1) Aktif

Seorang pemimpin harus aktif dalam berbagai hal terutama hal yang positif. Arti positif disini adalah hal-hal yang baik demi kemajuan madrasah. Contohnya yaitu ketika ada bencana alam seorang pimpinan harus berada di garda terdepan dalam menolong. Ketika ada berbagai macam lomba pemimpin harus memberi instruksi yang cepat guna mempersiapkan lomba maupun memilih lomba yang sesuai dengan kemampuan dan fasilitas madrasah.

2) Kemampuan bergaul

Kemampuan bergaul disini adalah kemampuan bergaul kepala madrasah dengan sesama bawahan, masyarakat dan atasan. Kemampuan bergaul kepala harus baik dan bijak, karena sedikit banyak hal tersebut akan berpengaruh terhadap terhadap citra madrasah tersebut.

3) Kerja sama

Kerjasama disini adalah sifat kepala madrasah yang suka kerjasama antara kepala madrasah dengan guru, kepala madrasah dengan kepala madrasah yang lain atau kepala madrasah dengan institusi yang lain sehingga tercipta hubungan yang harmonis dan akhirnya lancarlah kegiatan-kegiatan yang terselenggara.

4) Mudah menyesuaikan diri

Mudah menyesuaikan diri disini adalah sikap kepala madrasah dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan guru, lingkungan madrasah atau bahkan lingkungan sekitar madrasah sehingga terciptalah keakraban antara kepala madrasah dengan guru, kepala madrasah dengan lingkungan sekitar atau keakraban antara kepala madrasah dengan tetangga lembaga yang lain.

5) Humoris

Humoris adalah sifat kepala madrasah yang suka pada humor tetapi humor disini tidak berlebihan sehingga berkesan tidak serius. Humor biasa sekedarnya saja agar tidak terkesan kaku kepada guru madrasah, tetangga madrasah atau bahkan masyarakat sekitar.

e. *Status*, meliputi:

1) Kedudukan sosial ekonomi

Kedudukan sosial ekonomi seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap terhadap kehormatan pemimpin. Seorang yang berkedudukan sosial tinggi akan menambah wibawa yang tinggi pula.

2) Ketenaran

Ketenaran seorang pemimpin akan menambah wibawa pemimpin tersebut. Dalam hal lain, pemimpin yang tenar akan memudahkan lobi-lobi dengan anggota legislatif dalam mendapatkan proyek sarana prasarana madrasahnyanya serta kegiatan-kegiatan lain yang berhubungan dengan lomba ataupun kegiatan masyarakat misalnya.

f. *Situation*, meliputi:

1) Mental yang baik,

Mental yang baik adalah sikap mental yang harus dimiliki kepala madrasah karena tanpa mental yang baik dalam menentukan keputusan nanti akan menjadi buruk sehingga berakibat tidak baiknya pandangan masyarakat dan akhirnya masyarakat tidak menyukai sehingga sedikit demi sedikit siswa madrasah tersebut akan berkurang.

2) Mempunyai keahlian

Mempunyai keahlian disini adalah kemampuan kepala madrasah dalam berbagai bidang antara lain, kemampuan manajerial, kemampuan pedagogik, kemampuan teknologi informatika dan lainnya sehingga nantinya akan dapat memimpin berdasarkan ilmu yang ada pada dirinya.

3) Berkeinginan untuk maju

Keinginan untuk maju adalah salah satu sifat positif kepala madrasah dalam memenej madrasahny sehingga perlahan-lahan madrasah menjadi maju seiring dengan perkembangan zaman.

4) Berdaya kepengikutan

Berdaya kepengikutan dalam hal ini ialah seorang pemimpin mempunyai daya atau kekuatan untuk dicontoh oleh para bawahannya. Dalam hal ini pemimpin harus memberi contoh dari dirinya dahulu hal-hal yang baik agar bawahannya mencontoh hal-hal yang baik pula.

5) Berorientasi pada tujuan

Berorientasi pada tujuan disini adalah orientasi kepala madrasah untuk mencapai tujuan madrasah yang sesuai dengan tuntutan guru, komite dan masyarakat banyak tentunya.

a. Kepemimpinan Berperspektif Perilaku

Kepemimpinan berprespektif perilaku pada dasarnya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Keterampilan ini

secara garis besarnya dapat dibagi ke dalam tiga kategori keterampilan utama yaitu:

- 1) Teknik
- 2) Manusiawi
- 3) Konseptual

b. **Kepemimpinan Pendekatan Situasional**

Kepemimpinan dengan pendekatan situasional ialah kepemimpinan yang dibangun diatas asumsi bahwa tidak ada satu cara pun yang dapat mengarahkan manusia untuk bekerja pada semua situasi, dengan demikian seorang pemimpin harus memiliki perilaku yang fleksibel, mampu mendiagnosis gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapinya, serta mampu menerapkannya dengan baik.

**3. Fungsi Manajerial Kepala Madrasah**

a. **Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah**

- 1) Fungsi strukturalisasi kepala madrasah salah satunya yaitu menetapkan struktur kepegawaian dalam madrasah, terutama dalam penyusunan dan penempatan tugas-tugas mengajar guru, pekerjaan-pekerjaan material, dan alur-alur pengerjaan dalam madrasah tersebut. Sebagaimana dalam organisasi atau madrasah pada umumnya, struktur pengurus disusun secara hierarkis, ada atasan dan bawahan. Misalnya, dari manajer utama, manajer madya, manajer terdepan, para supervisor, staf operasional dan administrasi, sampai pada bagian kebersihan.
- 2) Fungsi relationship ialah fungsi kepala madrasah dalam usaha untuk menjalin hubungan dengan pihak eksternal lembaga lain contohnya pihak kelurahan, SKPD Kecamatan atau bahkan lebih spesifik lagi pihak Puskesmas. Kerjasama tersebut mempertegas tugas, fungsi, kewajiban-kewajiban, hak-hak, dan tanggung jawab masing-masing anggota atau pihak lain tersebut, yang disusun menjadi pola dan peta kegiatan yang tertuju pada tercapainya tujuan pendidikan pada madrasah tersebut.

- 3) Fungsi integritas ialah salah satu usaha suatu lembaga pendidikan yang dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempersatukan guna menyelesaikan berbagai kegiatan lembaga pendidikan. Dengan demikian, institusi pendidikan ialah merupakan tempat kegiatan yang gunanya untuk menyusun dan membentuk hubungan-hubungan fungsional sehingga terjadilah kesatuan usaha dalam mencapai maksud dan tujuan pendidikan.
- 4) Fungsi instruksi ialah salah satu bentuk usaha pemimpin sebagai komunikator dimana perintah yang disampaikan harus dikerjakan agar keputusan dilaksanakan secara efektif.
- 5) Fungsi konsultasi ini bersifat komunikasi antara dua arah yaitu antara pemimpin dan bawahannya dalam hal untuk menetapkan berbagai keputusan-keputusan.
- 6) Fungsi partisipasi ialah fungsi pemimpin dalam usaha untuk mengaktifkan anggota kepada bawahannya. Dalam pengambilan keputusan pemimpin seharusnya mengikutsertakan bawahannya tetapi masih tetap dalam pengawasan pemimpin
- 7) Fungsi delegasi. Dalam fungsi ini pemimpin memberikan pelimpahan wewenang kepada bawahannya untuk menetapkan keputusan-keputusan baik melalui maupun tanpa melalui persetujuan dari pemimpin.
- 8) Fungsi pengendalian. Fungsi pengendalian dalam hal ini yaitu kepemimpinan yang efektif mampu mengatur aktivitas anggota atau bawahannya secara terarah dan terkoordinasi sehingga tujuan-tujuan bersama dapat tercapai dengan baik sehingga dapat menjadi maju lembaga yang dipimpinnya.

Selain fungsi operasional, seorang pemimpin juga memiliki fungsi yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan. Indrafachrudi mengemukakan bahwa fungsi pemimpin yang berkaitan dengan pekerjaan yang sehat dan menyenangkan yaitu.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Indrafachrudi, Soekarto, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), hal 4.

- 1) Pemimpin berfungsi dalam rangka memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam lembaga. Tugas akan terasa lebih mudah mencapai tujuan apabila dikerjakan secara bersama-sama. Dalam hal ini persatuan sangat penting, karena tanpa persatuan bawahan yang dipimpinya akan menjadikan kegiatan-kegiatan menjadi tidak sukses.
- 2) Pemimpin berfungsi untuk mengusahakan sebaik mungkin tempat kerja yang menyenangkan bagi bawahannya sehingga timbul semangat bekerja yang ditunjukkan oleh bawahannya.
- 3) Pemimpin berfungsi untuk membuat rasa kepercayaan diri yang harus diketahui oleh anggota kelompok. Hal ini sangat baik demi mengusahakan agar pemimpin bisa tampil secara baik dan optimal didepan bawahannya.
- 4) Pemimpin berusaha untuk menanamkan dan memupuk perasaan para anggota sehingga mereka mempunyai rasa nyaman dan anggota merasa menjadi bagian dalam kelompok tersebut. Hal ini akan membangkitkan semangat anggota kelompok dalam bekerja. Semangat kelompok dalam bekerja sangat penting karena tanpa semangat kerja menjadikan hampa pekerjaan-pekerjaan yang dikerjakan dalam kelompok tersebut.
- 5) Pemimpin dapat mempergunakan kelebihan yang ada bukan untuk berkuasa, tetapi untuk memberi motivasi kepada anggota kelompok sebagai acuan untuk menuju pencapaian tujuan bersama.

Mengutip Sinamo (2000:146-151) dalam Djafri (2017), menjelaskan fungsi kepemimpinan sebagai berikut: <sup>70</sup>

- 1) Memimpin dengan visi yang jelas
- 2) Memimpin dengan keteladanan
- 3) Seorang komunikator yang terampil
- 4) Mampu memenangkan kepercayaan para pengikutnya
- 5) Tenang meghadapi situasi yang sulit

---

<sup>70</sup> Novianty Djafri. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)* Ed.1, Cet. 2--Yogyakarta: Deepublish, Februari 2017. hal 11.

- 6) Mampu mengundang ketidaksepahaman secara konstruktif
- 7) Tampil dengan citra profesional
- 8) Mampu membuat perkara yang rumit jadi sederhana
- 9) Mampu bekerja dan membangun keberhasilan bersama tim
- 10) Senang membantu orang lain berhasil
- 11) Seorang pelaku, sukses yang sejati
- 12) Seorang yang menghindari politik kantor dan tidak menerapkan favotitisme (praktik memberikan perlakuan istimewa yang tidak adil kepada satu orang atau suatu kelompok dengan mengorbankan orang lain<sup>71</sup> )

Menurut Siagian (1999:48-70) dalam Djafri (2017) menyatakan beberapa fungsi yang harus diperankan oleh seorang pemimpin yang tidak hanya berfungsi sebagai perancang kriteria kinerja bawahan, tetapi juga berfungsi sebagai:<sup>72</sup>

- 1) Penentu arah

Fungsi kepemimpinan sebagai penentu arah berarti pemimpin harus mampu menentukan program, menggali gagasan, dan mengambil keputusan yang dapat dijadikan pedoman oleh bawahan. Keputusan tersebut merupakan arah yang akan dicapai oleh setiap individu dalam organisasi. Jika keputusan pemimpin tidak ada, maka para bawahan akan kehilangan orientasi yang pada gilirannya dapat menghancurkan eksistensi kepemimpinan tersebut.

- 2) Wakil dan juru bicara organisasi

Tidak ada satu pun organisasi yang dapat melepaskan dari situasi sosial di mana organisasi tersebut berada. Dengan demikian setiap organisasi harus memelihara hubungan baik dengan lingkungan sosialnya. Proses ini dapat berjalan jika pemimpin organisasi tersebut mampu mewakili aspirasi dan kebutuhan bawahannya sehingga tidak paradoks dengan perubahan lingkungan

---

<sup>71</sup> <https://cerdasco.com>. Diakses pada Selasa 01-02-2022 jam 01.16 WIB

<sup>72</sup> Novianty Djafri. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)* Ed.1, Cet. 2--Yogyakarta: Deepublish, Februari 2017. hal 11.

eksternal tersebut. Dalam situasi yang demikian pimpinan harus berfungsi harus menjadi wakil dan juru bicara Organisasi

3) Komunikator

Fungsi komunikator diperlihatkan dalam membina hubungan baik organisasi yang dipimpinnya ke luar maupun ke dalam melalui proses komunikasi yang baik. Proses komunikasi tersebut merupakan salah satu wahana yang dapat meminimalkan konflik..

4) Mediator

Fungsi mediator menisyaratkan bahwa pemimpin harus mampu mengarahkan bawahan, mengatasi masalah yang dihadapi bawahan, memecahkan masalah maupun menyelesaikan setiap konflik yang terjadi dengan pihak luar atau dalam organisasi sendiri dengan sebaik-baiknya. Terakhir integrator berarti bahwa pemimpin harus mampu mengintegrasikan semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.

5) Integrator

Sebagai integrator pemimpin memberi kesempatan peluang mengembangkannya, serta mengupayakan keterlibatan setiap bawahan sebagai bentuk pembinaan dan pengembangan potensi bawahan

Berdasarkan pemaparan diatas fungsi kepala sekolah/madrasah antara lain sebagai penentu arah kebijakan kemana madrasah akan dibawa sehingga menjadi eksis dimata masyarakat dan akhirnya bisa menjadi percontohan bagi madrasah/sekolah yang lain Dalam Wardah Hanafie Das & Abdul Halik mengutip Danim menjelaskan fungsi kepemimpinan kepala madrasah sejatinya memiliki persyaratan, yaitu:<sup>73</sup>

1) Taqwa terhadap Tuhan YME

Takwa adalah mengerjakan perintah Alloh dan menjauhi segala larangan Allah. Pemimpin yang baik harus taqwa kepada Alloh karena tanpa takwa kepada Allah maka perilakunya akan

---

<sup>73</sup> Wardah Hanafie Das & Abdul Halik. *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru*. 2021. hal 23.

menyimpang dari ajaran Islam. Dalam surat Al Ahzab ayat 21 disebutkan:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ  
أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا  
اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ  
كَثِيرًا

Artinya: “*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah*”. Al Ahzab:21<sup>74</sup>

2) Memiliki integritas yang tinggi

Integritas dalam kamus<sup>75</sup> berarti kebulatan; keutuhan. Dalam wikipedia<sup>76</sup> integritas berasal dari bahasa latin yaitu “integer” yang artinya utuh dan lengkap. Jadi seorang kepala harus mampu untuk menunjukkan bahwa dirinya memiliki satu kesatuan yang utuh, terpancar kejujurn dan kewibawaan pada dirinya sehingga akhirnya memiliki potensi yang besar untuk memajukan institusi yang dia pimpin.

3) Memiliki fisik yang kuat

Seorang pimpinan harus memiliki fisik yang kuat sehingga dia mampu untuk memimpin institusinya, mengontrol serta membawa institusi tersebut menjadi berkembang pesat sesuai dengan keinginannya.

Tanpa fisik yang kuat seorang pimpinan tidak bisa mengontrol dan mengendalikan jalannya institusi yang dia pimpin. Ketika seorang pemimpin mengalami sakit maka akan berakibat pada beberapa permasalahan tidak terselesaikan sesuai dengan kehendaknya.

4) Berpengetahuan yang luas dan percaya diri

<sup>74</sup> Al Quran Surat Al Ahzab ayat 21.

<sup>75</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. 2008. hal 594.

<sup>76</sup> <https://id.wikipedia.org/wiki/integritas>. Diakses tanggal 24 November 2021 jam 03.07.

Seorang pemimpin/kepala harus berpengetahuan yang luas, hal ini agar dalam ia membimbing serta mengarahkan guru-guru adalah benar-benar jelas dan merupakan jalan yang lurus/benar. Seorang pemimpin juga harus mempunyai rasa percaya diri yang tinggi. Tanpa rasa percaya diri yang tinggi dalam mengambil keputusan kadang-kadang akan merasa cemas terhadap keputusan tersebut sehingga akhirnya dia tidak konsekuen atau bahkan lari dari tanggung jawab tersebut.

5) Menjadi anggota kelompok yang adil dan bijaksana

Seorang pemimpin/kepala harus adil dan bijaksana. Hal demikian akan berimbas pada rasa keadilan pada bawahannya ketika mengambil keputusan. Ketika kepala tidak adil pada suatu keputusan maka akan menjadikan rasa tidak puas dalam diri bawahannya. Ketika rasa tidak puas muncul tidak mustahil akan keluar dari kelompok tersebut.

6) Tegas dan berinisiatif

Seorang pemimpin harus tegas dan mempunyai inisiatif yang tinggi. Hal demikian akan muncul dan memberikan kontribusi terhadap institusinya. Ketika suatu saat ada permasalahan atau keadaan seorang pemimpin harus muncul untuk berinisiatif mengambil keputusan dan terobosan yang terbaik guna memajukan institusinya.

7) Berkapasitas mengambil dan membuat keputusan

Seorang pemimpin harus berkapasitas mengambil dan membuat keputusan. Hal ini terjadi ketika situasi-situasi yang mana harus mengambil keputusan dengan cepat dan tepat sehingga tidak berimbas buruk pada institusi yang dia pimpin. Ketika seorang pemimpin tidak berkapasitas membuat keputusan maka akan terjadilah situasi yang menjadikan resah bawahannya sehingga timbul rasa ragu yang akan berakibat pada kinerja bawahan tersebut.

8) Memiliki kestabilan emosi dan sehat jasmani dan rohani

Seorang kepala/pimpinan yang baik harus bisa menjaga emosi dengan bijak. Dalam sebuah perkataan Arab ditemukan yang berbunyi:<sup>77</sup>

العقل السليم في الجسم السليم

Artinya: “*pikiran yang sehat terdapat pada badan yang sehat.*” Namun ada juga yang menerjemahkan makolah ini dengan “*akal yang sehat terdapat pada tubuh yang sehat.*”

Walaupun makolah ini belum tentu 100% benar, tapi paling tidak terdapat esensi beberapa persen didalamnya bahwa kesetabilan emosi terdapat pada jiwa yang sehat.

9) Bersifat perspektif.

Perspektif adalah pandangan seseorang dari berbagai sudut pandang. Sebaiknya seorang pemimpin bisa memandang segala bentuk permasalahan dari berbagai sudut pandang. Hal ini sangat penting karena jika bisa memandang suatu permasalahan dari berbagai sudut pandang maka akan menjadikan sangat banyak alternatif-alternatif penyelesaian masalah dengan sempurna. Keterselesaiannya masalah dengan sempurna ini akan menjadikan tolak ukur kedalaman pemikiran seorang kepala madrasah pada suatu persoalan sehingga akan menjadikan berbagai alternatif yang terbaik.

b. Peran Kepala Madrasah

1) Kepala Madrasah sebagai Educator<sup>78</sup>

Kepala madrasah juga merupakan guru yang diberikan tugas sebagai kepala sekolah/madrasah atau pimpinan madrasah, oleh karenanya kepala madrasah juga memiliki tugas untuk mendidik siswa, hal tersebut dipertegas dengan adanya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

---

<sup>77</sup> <https://palembang.tribunnews.com/2021/03/16-arti-al-aqlu-salim-fil-jismi-salim-bunyi-petuah-arab-yang-jarang-diketahui-tapi-sering-didengar>. Diakses tanggal 25-11-2021 jam 02.20.

<sup>78</sup> Mukhammad Abdulah. *Manajemen Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah*. Kediri: Stain Press. 2015. hal 180.

Kemendiknas (2011: 7-10) menyebutkan bahwa Tujuan Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) kepala sekolah/madrasah sebagai educator ditugaskan guna melaksanakan berbagai kegiatan ekstrakurikuler dan kurikuler untuk siswa, menyusun program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, melakukan pembinaan siswa, dan memberikan layanan bimbingan dan konseling kepada siswa.

Kepala madrasah sebagai *educator* dalam madrasah tersebut harus memiliki strategi yang tepat guna meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasahnyanya, menciptakan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan mendukung pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sekolah/madrasah, memberikan nasehat atau masukan kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Mulyasa (2009: 99-100) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan perannya sebagai educator, kepala madrasah juga harus mampu menanamkan 4 macam nilai, yaitu mental, moral, fisik dan artistik 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. Dengan demikian tugas kepala madrasah sebagai educator, yaitu melakukan pembinaan kepada guru, staf, serta siswa, serta penciptaan lingkungan madrasah yang kondusif untuk pembelajaran bagi semua masyarakat madrasah.

Dalam kondisi tertentu kepala madrasah harus bisa menjadi pendidik. Sebagai pendidik kepala madrasah harus bisa menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat

macam nilai yaitu: pembinaan mental, moral, fisik dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya<sup>79</sup>

## 2) Kepala Madrasah sebagai Manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Peran kepala madrasah sebagai manajer yang bertanggung jawab atas manajemen madrasah. Kepala madrasah mengkoordinasikan kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan semua usaha pencapaian tujuan pendidikan. Dalam kegiatan merencanakan, kepala madrasah merupakan sosok yang selalu bahkan sering terlibat dan menjadi tumpuan dalam setiap kegiatan perencanaan pengembangan kurikulum, dimulai dari konsep sampai pada hal-hal yang bersifat teknis.<sup>80</sup>

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 madrasah juga memiliki peran sebagai manajer.

Pidarta dalam Mulyasa mengemukakan bahwa terdapat minimal tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer,

---

<sup>79</sup> Mukhammad Abdulah. *Manajemen Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah*. Kediri: Stain Press. 2015. hal. 13.

<sup>80</sup> Yusup Sangroni dkk. *Manajemen Kurikulum*. Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen. 2021. hal 39.

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.<sup>81</sup> Lebih lanjut, Kusmiati mengemukakan bahwa dengan menguasai ketiga keterampilan tersebut maka kepala madrasah akan mampu menentukan tujuan madrasah, mengorganisasikan atau mengatur madrasah, menanamkan pengaruh/kewibawaan kepemimpinannya, memperbaiki pengambilan keputusan, serta melaksanakan perbaikan pendidikan.<sup>82</sup> Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Sekolah menyebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala madrasah meliputi: membuat perencanaan madrasah, Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAM), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan madrasah, serta struktur organisasi madrasah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana dan prasarana madrasah, mengelola pembiayaan madrasah, melakukan evaluasi sekolah.<sup>83</sup>

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah/madrasah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya madrasah, 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 madrasah secara efektif dan efisien.

### 3) Kepala Madrasah sebagai Administrator

---

<sup>81</sup> Mulyasa. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2008. hal. 126.

<sup>82</sup> Kusmiati, Endang. *Hubungan Keterampilan Manajer Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Suko Manunggal Kota Surabaya*. Tesis. Program Pasca Sarjana UNY. 2010. hal.

<sup>83</sup> Kemendiknas. 2011. *Buku Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan. hal 7-10

- a) Administrasi program pengajaran, meliputi menyusun jadwal pelajaran madrasah, daftar pembagian tugas guru, daftar pemeriksaan persiapan mengajar, daftar penyelesaian kasus khusus di madrasah, daftar hasil UAS, rekapitulasi kenaikan kelas, daftar penyerahan ijazah siswa, catatan pelaksanaan supervisi kelas, laporan penilaian hasil belajar.
- b) Administrasi kesiswaan, meliputi menyusun administrasi penerimaan siswa baru, buku induk siswa, daftar jumlah siswa, buku absensi siswa, surat keterangan pindah madrasah, daftar mutasi siswa selama semester, daftar peserta UAS, daftar kenaikan kelas, daftar rekapitulasi kenaikan kelas/lulusan, tata tertib siswa.
- c) Administrasi kepegawaian, meliputi menyusun daftar kebutuhan pegawai, daftar usulan pengadaan pegawai, data kepegawaian, daftar hadir pegawai, buku penilaian PNS, dan file-file kepegawaian lainnya.
- d) Administrasi keuangan, meliputi menyusun buku kas, rangkuman penerimaan dan pengeluaran keuangan madrasah, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran madrasah.
- e) Administrasi perlengkapan, meliputi menyusun buku pemeriksaan perlengkapan/barang, buku inventaris perlengkapan/barang, dan daftar usul pengadaan perlengkapan/barang.

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

#### 4) Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuan adalah kegiatan pembelajaran, sehingga aktivitas madrasah bersumber pada pencapaian efisiensi dan

efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai *supervisor*, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru/staf di madrasah yang dipimpinnya, sehingga kualitas pembelajaran akan menjadi lebih baik melalui peningkatan kualitas kinerja guru/staf.

Sergiovanni dalam Kusmiati mengemukakan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di madrasah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang baik kepada orang tua, peserta didik, madrasah serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif.<sup>84</sup>

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 madrasah.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa tugas dan tanggung jawab kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor, namun walaupun begitu kepala madrasah harus tetap mampu menjalankan supervisi dengan sebaik-baiknya.

##### 5) Kepala Madrasah sebagai *Leader*

Menurut Wardah Hanafie Das dan Abdul Halik mengungkapkan bahwa seorang *leader* atau kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan yang melebihi dari anak buahnya. Kepala madrasah sejatinya orang pilihan dengan kapasitas, integritas, dan kualitas sehingga dapat menjadi suluh bagi

---

<sup>84</sup> Kusmiati, Endang. *Hubungan Keterampilan Manajer Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Suko Manunggal Kota Surabaya*. Tesis. Program Pasca Sarjana UNY. 2010. hal. 15.

bawahannya.<sup>85</sup> Hal demikian dikarenakan kepala sekolah/madrasah yang memegang kendali madrasah. Mau kearah selatan, utara, barat, timur atau kemanapun madrasah akan menuju, disitulah peran kepala madrasah.

Oleh karena itu sangat wajar bila kepala madrasah didaulat sebagai orang yang terpilih pandai dan tercedas dalam suatu sekolah/madrasah. Hal demikian sangatlah wajar karena apabila ada guru/bawahan yang melebihi kepandaiannya bisa jadi suatu saat guru itulah yang berubah dan akan menjadi kepala dalam institusi tersebut.

6) Kepala Madrasah sebagai Inovator

Setiap detik dunia selalu mengalami perubahan, begitu pula madrasah akan selalu terus mengalami perubahan. Barang siapa sekolah/madrasah yang mengalami stagnasi atau penurunan baik dalam bentuk pelayanan, administrasi atau kegiatan yang lain maka sangat mungkin sekolah/madrasah tersebut akan ditinggalkan oleh masyarakat sekitar, artinya suatu saat akan tumbang. Dengan kata lain jika itu bentuk sekolah/madrasah yang berstatus negeri bisa saja lambat laun akan berkurang siswanya dan akhirnya tutup.

Hendaknya seorang kepala madrasah mempunyai jiwa inovator yang terus menerus mengikuti perkembangan jaman dan yang paling penting adalah memenuhi keinginan masyarakat. Akan lebih baik lagi jika madrasah mempunyai lompatan yang jauh kedepan baik dari segi pelayanan, guru, fasilitas, administrasi atau yang lain. Hal demikian tentu akan menjadi penilaian tersendiri bagi madrasah tersebut dimata masyarakat.

7) Kepala Madrasah sebagai Motivator

Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

---

<sup>85</sup> Wardah Hanafie Das dan Abdul Halik. *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya terhadap Profesionalisme Guru*. 2021. hal 20.

## B. Penelitian Yang Relevan

Studi pustaka (atau sering disebut juga studi literatur *literature review*) merupakan sebuah proses mencari berbagai literature, hasil kajian atau studi yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.<sup>86</sup> Dalam hal ini peneliti mencari beberapa *literature* yang telah ada didunia internet atau dunia maya. Hal demikian tentu untuk memudahkan bagi peneliti ketika kesulitan mencari di dunia asli.

Adapun beberapa studi *literature* yang peneliti kemukakan dan sesuai dengan judul peneliti antara lain sebagai berikut:

### 1. Tesis

#### a. Siti Julaeha 2021

Siti Julaeha adalah seorang mahasiswa pasca sarjana dari IAIN Purwokerto, pada tahun 2021 telah membuat tesis dengan judul “Kinerja Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMK Al Furqon Batarkawung Kabupaten Brebes”.

Setiap penelitian ada rumusan masalah. Adapun rumusan masalah Siti Julaeha dalam penelitiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana kinerja manajerial kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan di SMK Al Furqon Bantarkawung Kabupaten Brebes?
- 2) Bagaimana mutu pemdidikan di SMK Al Furqon Bantarkawung Kabupaten Brebes?

Metode yang digunakan Siti Julaeha dalam penelitiannya menggunakan kualitatif deskriptif, pengumpulan data menggunakan observasi, dokumentasi dan wawancara. Teknik analisa data dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Dengan mengolah berbagai data-data yang ada, maka hasil dari penelitian Siti Julaeha adalah sebagai berikut:

---

<sup>86</sup> Nanang Martono. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Analisis Isi dan Analisis Data Skunder*, Jakarta: Raja Grafindo, 2010. hal. 42.

- 1) Kinerja Manajerial Kepala Sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan meliputi
  - a) Perencanaan, penyusunan program madrasah di sesuaikan dengan visi dan misi dan tujuan madrasah, mengirim guru-guru untuk mengikuti pelatihan, meningkatkan honorarium guru, memenuhi sarana prasarana madrasah.
  - b) Pengorganisasian pembagian tugas dan wewenang pada tiap bagian sesuai dengan surat keputusan kepala madrasah adanya kerjasama
  - c) Pengarahan. memberikan, motiavsi, inspirasi dan dorongan
  - d) Pengawasan mengadakan supervisi pada setiap kegiatan madrasah.
- 2) Mutu Pendidikan terbagi 3 yaitu:
  - a) Mutu akademik yaitu hasil Ujian Nasional (UN) dan Ujian Sekolah dengan nilai baik dan lulus 100%.
  - b) Mutu non akademik kemampuan siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler, seperti Pramuka, English Club, Olah raga, *Life Skill* atau keterampilan.

b. Mukmin Suli, 2021.

Mukmin Suli adalah salah satu mahasiswa pasca sarjana dari Institut Agama Islam Negeri Palopo. Dia telah menulis tesis pada tahun 2021 dengan judul “Penerapan Manajemen Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kinerja Guru pada Masa Covid 19 di SDN 030 Sabbang Loang Kecamatan Baebunta Kabupaten Luwu Utara”.

Mukmin Suli dengan penelitiannya membahas tentang penerapan manajemen kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru. Adapun rumusan masalahnya sebagai berikut:

- 1) Bagaimana program manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru selama pembelajaran Covid 19 di SD Negeri 030 Sabbang Loang Kec.Baebunta Kab.Luwu Utara?

- 2) Bagaimana penerapan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru selama Covid 19 di SD Negeri 030 Sabbang Loang Kec.Baebunta Kab.Luwu Utara?
- 3) Bagaimana hasil dan evaluasi yang dihadapi guru selama proses pembelajaran pada Covid 19 di SD Negeri 030 Sabbang Loang Kec.Baebunta Kab.Luwu Utara?

Penelitian mahasiswa pasca sarjana ini mempunyai tujuan penelitian sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui program manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru selama pembelajaran Covid 19 di SD Negeri 030 Sabbang Loang Kec.Baebunta Kab.Luwu Utara .
- 2) Untuk mengetahui penerapan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru selama Covid 19 di SD Negeri 030 Sabbang Loang Kec.Baebunta Kab.Luwu Utara
- 3) Untuk mengetahui hasil dan evaluasi yang dihadapi guru selama proses pembelajaran pada Covid 19 di SD Negeri 030 Sabbang Loang Kec.Baebunta Kab.Luwu Utara

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, jenis penelitian menggunakan penelitian deskriptif. Untuk pengumpulan data peneliti menggunakan wawancara, dokumentasi, dan observasi.

Adapun hasil dari permasalahan yang diperoleh peneliti sebagai berikut:

- 1) Program manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru selama masa covid 19, program selanjutnya dilakukan oleh pihak madrasah ialah luring untuk memberikan kemudahan kepada pihak peserta didik yang tidak memiliki perlengkapan teknologi seperti *handphone android* maupun jaringan. Program ini dilaksanakan selama masa pandemi agar proses pembelajaran tetap terlaksana dengan baik. Pihak Dinas Pendidikan membuat program pada masa pandemi untuk memberikan kemudahan kepada siswa dan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran jarak jauh.

- 2) Penerapan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru selama covid 19, proses manajemen yang dilakukan kepala madrasah melalui beberapa tahapan sebagai berikut:
  - a) perencanaan
  - b) pelaksanaan dan
  - c) pengawasan.
- 3) Hasil dan evaluasi yang dihadapi guru selama proses pembelajaran pada covid 19, kepala madrasah memberikan penilaian kepada guru dengan melihat paedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

## 2. Jurnal

Susan Santi yang berpangkalan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdlatul Wathan Samawa Sumbawa Besar telah membuat jurnal pada tahun 2020. Judul penelitian dari saudara Susan Santi adalah “Implementasi Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru”. Adapun pendekatan dan metode penelitian ini adalah kualitatif yaitu penelitian yang berfokus pada fenomena empirik secara alamiah dan dianalisis dengan menggunakan logika berpikir ilmiah.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data kemudian merumuskan kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan.

Adapun empat temuan dalam penelitian Susan Santi adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru yakni menyediakan berbagai fasilitas dan sarana yang mendukung bagi guru dalam menjalankan tugasnya, pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan, pembinaan melalui organisasi keguruan yaitu MGMP, pembinaan melalui supervisi kelas, pembinaan melalui rapat serta pembinaan tugas secara individual.
- b. Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru dilaksanakan dengan memposisikan dan membagi tugas serta

tanggung jawab guru dalam mengajar sesuai dengan bidang keahlian dan kualifikasi akademiknya dan menjalin hubungan kerja sama dengan seluruh stakeholder madrasah serta pihak lain dalam melaksanakan kegiatan pembinaan kinerja guru.

- c. Pelaksanaan pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah telah terealisasi sesuai dengan rencana yang telah disusun yakni pembinaan melalui rapat dan pembinaan tugas, pendidikan dan pelatihan, memfasilitasi sarana dan prasarana yang menunjang proses belajarmengajar, melalui organisasi pendidikan, memberikan reward dan funishment serta melakukan supervisi dengan tujuan untuk menumbuhkan kesadaran kinerja guru dan terus berupaya mengembangkan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.
  - d. Pengawasan terhadap kinerja guru yang dilakukan Kepala madrasah yakni dilakukan seiring dengan pelaksanaan suatu program dan bersifat preventif dengan tujuan membantu guru-guru untuk mempersiapkan diri bila menghadapi suatu masalah dan akan membantu guru dalam menjaga loyalitas dan meningkatkan profesionalisme melalui supervise dan pemantauan rutin terhadap tugas dan tanggungjawab guru di madrasah.
3. Persamaan dan Perbedaan

Adapun persamaan dan perbedaan ketiga penelitian diatas dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

a. Persamaan

- 1) Objeknya sama kepala madrasah/sekolah
- 2) Meneliti tantang manajemen
- 3) Metodenya sama yaitu kualitatif
- 4) Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi.

b. Perbedaan

Adapun perbedaan dari ketiga penelitian diatas dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

- 1) Siti Julaha meneliti tentang peningkatan mutu pendidikan, Mukmin Suli peningkatan kinerja guru pada masa covid 19, Susan

Santi meningkatkan kinerja guru sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti adalah pelaksanaan fungsi manajerial.

- 2) Objek Siti Julaeha adalah SMK Al Furqon Batarkawung Kabupaten Brebes, Mukmin Suli objeknya adalah SDN 030 Sabbang Loang Kecamatan Baebunta Kabupaten Luwu Utara, Susan Santi objeknya adalah kinerja guru, sedangkan yang dilakukan peneliti objeknya ialah fungsi manajerial di MI NU Kincang.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Penelitian adalah penerapan pendekatan ilmiah pada pengkajian suatu masalah. Tujuannya yaitu untuk menemukan jawaban terhadap persoalan yang signifikan, melalui penerapan prosedur-prosedur ilmiah.<sup>87</sup> Dalam dunia pendidikan banyak sekali jenis-jenis penelitian. Adapun pada penelitian kali ini menggunakan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif juga sering disebut non eksperimen.<sup>88</sup> Non eksperimen disini adalah penelitian yang tidak menggunakan percobaan. Penelitian deskriptif berkaitan dengan pengumpulan data untuk memberikan gambaran atau penegasan suatu konsep atau gejala, juga menjawab pertanyaan-pertanyaan sehubungan dengan suatu subjek penelitian pada saat ini.<sup>89</sup>

Penelitian ini berbentuk kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Denzin dan Lincoln: 1987 menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan dengan metode yang ada.<sup>90</sup>

Menurut Amirul Hadi dan Haryono, ada beberapa alasan kuat tentang pentingnya penelitian kualitatif dalam pendidikan yaitu:<sup>91</sup>

1. Pendidikan sebagai proses sosialisasi, pada hakikatnya adalah interaksi manusia dengan lingkungan yang membentuknya melalui proses belajar dalam konteks lingkungan yang berubah-ubah.
2. Pendidikan senantiasa melibatkan komponen manusia, yakni tenaga kependidikan dan siswa, kurikulum dan sistem pendidikan, lingkungan pendidikan, tempat/ruang dan waktu, serta sarana dan prasarana suatu pendidikan.

---

<sup>87</sup> S. Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta. 2009. hal. 18.

<sup>88</sup> Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. PT Bumi Aksara, Jakarta: 2010. hal. 157.

<sup>89</sup> Hamid Darmadi, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011. hal 7.

<sup>90</sup> Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2011. hal 5.

<sup>91</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tuntunan Lengkap Metodologi Praktis Penelitian Pendidikan*, Jogjakarta: Diva Press, 2011. hal 151-152

3. Pendidikan sebagai suatu sistem tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga berorientasi pada proses agar memperoleh hasil yang optimal.
4. Pendidikan dalam pengertian luas, terjadi pada manusia dan berlangsung sepanjang hayat dalam lingkungan keluarga, madrasah dan lingkungan masyarakat secara alami.
5. Tekanan utama pendidikan adalah pembinaan dan pengembangan kepribadian manusia mencakup aspek intelektual, moral, sosial dalam satu kesatuan utuh, serasi, selaras dan seimbang.

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

Tempat penelitian kali ini adalah Madrasah Ibtidaiyah Nadhlatul Ulama yang berada didesa Kincang Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Peneliti memilih madrasah ini karena dari segi kuantitas murid dipandang banyak, selalu eksis dan prestasinya juga baik.

### **2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian kali ini adalah 3 bulan yaitu dari bulan Desember 2021 sampai bulan Pebruari 2022.

## **C. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif berkaitan erat dengan sifat unik dari realitas sosial dan dunia tingkah laku manusia itu sendiri.<sup>92</sup> Sesuai dengan hakikat penelitian kualitatif Amirul Hadi (2005) menyebutkan penggunaan penelitian kualitatif dalam pendidikan bertujuan untuk:<sup>93</sup>

1. Mendeskripsikan suatu proses kegiatan pendidikan berdasarkan apa yang terjadi dilapangan sebagai bahan kajian lebih lanjut untuk menemukan kekurangan dan kelemahan pendidikan, sehingga dapat ditentukan upaya penyempurnaannya;

---

<sup>92</sup> Dadang Kahmad, *Metode Penelitian Agama*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2000. hal 97.

<sup>93</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tuntunan Lengkap Metodologi Praktis Penelitian Pendidikan*, Jogjakarta: Diva Press, 2011. hal 153-154.

2. Menganalisis dan menafsirkan suatu fakta, gejala, dan peristiwa pendidikan yang terjadi di lapangan sebagaimana adanya dalam konteks ruang dan waktu serta situasi lingkungan pendidikan secara alami;
3. Menyusun hipotesis berkenaan dengan konsep dan prinsip pendidikan berdasarkan data dan informasi yang terjadi di lapangan (induktif) untuk dilakukan pengujian lebih lanjut melalui pendekatan kuantitatif.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang terpercaya peneliti menggunakan beberapa teknik untuk mengumpulkan data yang valid. Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Observasi**

Observasi adalah suatu teknik yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara teliti serta pencatatan sistematis.<sup>94</sup> Pengamatan adalah alat pengumpulan data yang dilakukan cara mengamati dan mencatat secara sistemik gejala-gejala yang diselidiki. Dalam hal ini Yehoda dan kawan-kawan menjelaskan, pengamatan akan menjadi alat pengumpulan data yang baik apabila:<sup>95</sup>

- a. Mengabdikan kepada tujuan penelitian.
- b. Direncanakan secara sistemik.
- c. Dicatat dan dihubungkan dengan proposisi-proposisi yang umum.
- d. Dapat dicek dan dikontrol validitas, reliabilitas dan ketelitiannya.

Pengamatan/observasi dalam dunia pendidikan ada berbagai macam. Adapun macam-macam observasi adalah sebagai berikut:<sup>96</sup>

- a. Observasi partisipan, yaitu observasi yang dilakukan oleh pengamat, tetapi bersamaan dengan itu pengamat memasuki dan mengikuti kegiatan kelompok yang sedang diamati.
- b. Observasi sistemik, yaitu observasi dimana faktor-faktor yang diamati sudah didaftar secara sistematis dan sudah diatur menurut kategorinya.

---

<sup>94</sup> Suharsimi Arikunto. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2010. hal 30.

<sup>95</sup> Cholid Narbuko dan Abu Achmadi. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2007. hal 70.

<sup>96</sup> Arikunto. *Dasar-dasar Evaluasi ...* hal 30-31.

- c. Observasi eksperimental, yaitu observasi yang terjadi jika pengamat tidak berpartisipasi dalam kelompok.

Dalam teknik observasi ada tujuh hal penting yang harus diperhatikan antara lain sebagai berikut:<sup>97</sup>

- a. Pemilihan; pengamat menentukan fokus atau bagian yang akan diamati secara sengaja;
- b. Perubahan; observasi boleh mengubah perilaku atau suasana tanpa mengganggu kewajarannya.
- c. Pencatatan; upaya merekam kejadian-kejadian dengan menggunakan catatan lapangan, sistim kategori; dan alat lainnya;
- d. Pengodean; proses penyederhanaan catatan-catatan itu melalui teknik reduksi data;
- e. Rangkaian perilaku dan suasana; observasi melakukan serangkaian pengukuran pada berbagai perilaku dan suasana;
- f. *In situ*; pengamatan kejadian terjadi melalui situasi alamiah tanpa menggunakan manipulasi;
- g. Tujuan empiris; observasi memiliki bermacam-macam fungsi dalam penelitian deskripsi.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah salah satu bentuk penggalan data untuk mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.<sup>98</sup> Dalam hal wawancara ini peneliti gunakan untuk mengetahui hal-hal sebagai berikut:

- a. Data rencana kerja kepala MI NU Kincang Rakit Banjarnegara;
- b. Data kegiatan pengelolaan oleh kepala madrasah pada warga MI NU Kincang Rakit Banjarnegara;
- c. Data fungsi pergerakan kepala MI NU Kincang Rakit Banjarnegara; dan
- d. Data pengelolaan kepala madrasah pada fungsi pengawasan MI NU Kincang Rakit Banjarnegara.

---

<sup>97</sup> Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. 2011. hal 168-169.

<sup>98</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2010. hal 137.

### 3. Analisis Studi Dokumen

Berbagai cara dan bentuk pengumpulan data. Adapun salah satu cara bentuk pengumpulan data yang peneliti gunakan adalah dokumen. Dokumen dalam penelitian ini untuk memperkuat hasil observasi dan wawancara. Adapun data-data yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah data tentang:

- a. Profil MI NU Kincang Rakit Banjarnegara;
- b. Visi dan Misi MI NU Kincang Rakit Banjarnegara;
- c. Data guru MI NU Kincang Rakit Banjarnegara;
- d. Data pengelola layanan pembelajaran MI NU Kincang Rakit Banjarnegara;
- e. Data peserta didik MI NU Kincang Rakit Banjarnegara;

### E. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan hal yang teramat penting dalam penelitian karena keabsahan data akan menjadi penguatan yang benar dalam setiap penulisan data penelitian. Dalam menentukan keabsahan data, ada beberapa kriteria tehnik pemeriksaan yang dilaksanakan antara lain:<sup>99</sup>

#### 1. Derajat Kepercayaan (*kredibilitas*)

Penerapan kriterium (kriteria) derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dari non kualitatif. Kriteria derajat kepercayaan ini berfungsi sebagai berikut:

- a. Melaksanakan inkuiri (penemuan sendiri) sedikitan rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai.
- b. Mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

#### 2. Kriterium Keteralihan

Berbeda dengan validitas eksternal dari nonkualitatif, konsep validitas itu menyatakan bahwa generalisasi suatu penemuan dapat berlaku

---

<sup>99</sup> Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2011. hal 324.

atau diterapkan pada semua konteks dalam populasi yang sama atas dasar penemuan yang diperoleh pada sampel yang secara representatif mewakili populasi itu.

### 3. Kriteria Kebergantungan

Kriteria kebergantungan merupakan substansi istilah reliabilitas dalam penelitian yang nonkualitatif. Pada cara non kualitatif, reliabilitas ditunjukkan dengan jalan mengadakan replikasi studi.

### 4. Kriteria Kepastian

Kriteria kepastian berasal dari konsep objektivitas menurut nonkualitatif. Nonkualitatif menetapkan objektivitas menetapkan objektivitas dari segi kesepakatan antarsubjek. Disini pemastian bahwa sesuatu itu objektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat dan penemuan seseorang.

## F. Teknik Analisis Data

Analisis dalam penelitian merupakan bagian penting dalam proses penelitian karena dengan analisis inilah, data yang ada akan tampak manfaatnya, terutama dalam memecahkan masalah penelitian dan mencapai tujuan akhir penelitian.<sup>100</sup> Dalam menganalisis data yang sudah terkumpul dari hasil penelitian yang bersifat kualitatif, maka penulis menggunakan beberapa metode yaitu:

1. Metode Deduktif : yaitu cara berfikir seseorang dengan meneliti persoalan-persoalan khusus dari segi dasar-dasar umum.<sup>101</sup>
2. Triangulasi : yaitu cara menganalisa data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk pengecekan atau pembandingan terhadap data itu.<sup>102</sup>

Peneliti melakukan langkah-langkah analisis data hasil penelitian yang meliputi:<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup> Mahmud, Metode Penelitian Pendidikan Bandung: Pustaka Setia. 2011. hal 189.

<sup>101</sup> Departmen Agama RI, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Guru*, Jakarta: 2005. hal.101

<sup>102</sup> Lexy J. Moleong, *Op. Cit*, hal, 178

<sup>103</sup> Dadang Kahmad, *Metode Penelitian Agama*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2000. hal 103.

### 1. Reduksi Data

Data yang diperoleh dilapangan disusun dalam bentuk uraian yang lengkap dan banyak. Data tersebut direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok dan difokuskan pada hal-hal yang penting dan berkaitan dengan masalah.<sup>104</sup> Yang dimaksudkan dengan reduksi data ialah proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan dengan memilih hal-hal pokok sesuai dengan fokus penelitian kemudian dicari temanya.

Melalui proses reduksi data, peneliti akan mudah untuk mengarahkan hasil analisis data ke arah konstruksi teoritis, yaitu suatu pola bangunan teoritis sebagai hasil pengamatan data sebagaimana terkandung dalam masalah dan tinjauan penelitian<sup>105</sup>

### 2. Display Data

Analisis ini dilakukan mengingat data yang terkumpul itu sangat banyak.<sup>106</sup> Dari data yang semakin banyak dan bertumpuk menjadikan gambaran kabur. Oleh sebab itu diperlukan display data. Display data penelitian kali ini peneliti memproses penyajian data dalam bentuk gambar dan tulisan. Dengan demikian peneliti dapat menguasai data dan tidak bingung dengan setumpuk data.

### 3. Kesimpulan dan Verifikasi

Peneliti berusaha mencari makna dari data yang diperolehnya. Untuk maksud itu peneliti berusaha mencari pola, model, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering muncul dan sebagainya. Jadi dari data yang didapat akan diambil kesimpulan. Sedangkan verifikasi dapat dilakukan dengan cara mengumpulkan untuk mendapatkan data baru yang nantinya akan dijadikan bahan laporan penelitian.<sup>107</sup>

---

<sup>104</sup> Dadang Kahmad, *Metode Penelitian Agama*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2000.. hal 103.

<sup>105</sup> Kaelan, M.S. *Metode Penelitian Agama Interdisipliner*. Yogyakarta: Paradigma. 2010. hal 162.

<sup>106</sup> Dadang Kahmad, *Metode Penelitian Agama*, .... hal 103.

<sup>107</sup> Dadang Kahmad, *Metode Penelitian Agama*, .... hal 103.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulah, Mukhammad. 2015. *Manajemen Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah*. Kediri: STAIN Press.
- Aedi, Nur dan Rosalin, Elin, Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Anggoro, M Toha. 2007. *Metode Penelitian*. Jakarta: Unuversitas Terbuka.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2012. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta: Diva Press.
- Atmodiwiryo, Subagio. 2005. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Darmadi, Hamid. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Das, Wardah Hanafie dan Abdul Halik. 2021. *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya terhadap Profesionalisme Guru*.
- Departmen Agama RI. 2005. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Guru*, Jakarta:
- Departemen Agama RI. 1987. *al-Qur'an dan Terjemahannya*. Penerbit Yayasan Penyelenggaraan, Penerjemahan/Penafsiran al-Qur'an
- Departemen Pendidikan Nasional. 2006. *Panduan KTSP*. Jakarta: Depdiknas.
- Djafri, Novianty. 2017. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)* Ed.1, Cet. 2. Yogyakarta: Deepublish.
- Effandi, Onong Uchyana. 2011. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Prakteknya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ernie, Tisnawati Suli dan Kurniawan Saefullah. 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Fajarwati, Rizki Yunita Rachma. 2013. Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Depok Sleman Yogyakarta. *Jurnal Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta*. Vol.2 (1).
- Hamalik, Oemar. 2003. *Perencanaan Penajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herabudin. 2009. *Administrasi dan Supervisi pendidikan*. Bandung : Pustaka Setia
- Husaini Usman. 2013. *Manajemen : teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- <https://cerdasco.com>. Diakses pada Selasa 09-11-2021 jam 01.16 WIB
- <https://id.wikipedia.org/wiki/integfritas>. Diakses tanggal 24 November 2021 jam 03.07.

<https://palembang.tribunnews.com/2021/03/16-arti-al-aqlu-salim-fil-jismi-salim-bunyi-petuah-arab-yang-jarang-diketahui-tapi-sering-didengar>. Diakses tanggal 25-11-2021 jam 02.20.

- Herabudin. 2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Indrafachrudi, Soekarto. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Julaeha, Siti. 2021. Kinerja Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan SMK Al-Furqon Bantarkawung Kab. Brebes. *Tesis Tidak Diterbitkan*. Purwokerto: IAIN Purwokerto.
- Kaelan, M.S. 2010. *Metode Penelitian Agama Interdisipliner*. Yogyakarta: Paradigma.
- Kahmad, Dadang. 2000. *Metode Penelitian Agama*, Bandung: CV Pustaka Setia
- Kusmintarjo dan Burhanuddin. 1997. *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Kepala Sekolah*. Jakarta : Depdikbud.
- M. Quraish Shihab, 2002. Tafsir Al-Misbah: *Pesan, Kesan dan Keserasian Al Qur'an Volume 3*. Lentera Hati, Jakarta:
- Martono, Nanang . 2010. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Analisis Isi dan Analisis Data Skunder*, Jakarta: Raja Grafindo.
- Margono, S. 2009. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Moleong, Lexy J. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marno & Trio Supriyanto. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: P.T Refika Aditama.
- Munir, Muhammad. 2009. *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Ma'ruf, Abdullah. 2012. *Manajemen Berbasis Syariah*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mahmud. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- Narbuko Cholid dan Abu Achmadi. 2007. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Pidarta, Made. 1997. *Landasan Kependidikan: Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesi*. Bandung: Rineka Cipta
- Rohman, Abd. 2017. *Dasae-dasar Manajemen*. Malang: Intelegensia Media.
- Riawan, Amin. 2010. *Menggagas Manajemen Syariah: Teori dan Praktik*. Salemba Empat
- Salman, Bintang. 2013. Identifikasi Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Sekolah. *Jurnal Tabularasa PPS UNIMED*. Vol. 10 (2)

- Sangroni, Yusup dkk. 2021. *Manajemen Kurikulum*. Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen..
- Silalahi, Ulbert. 2002. *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, Bandung: Sinar Baru
- Suhardiman, Budi. 2012. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sukardi. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*, Bandung: Alfabeta.
- S P, Robbin. 2003. *Prilaku Organisasi, Jilid I Terj. Tim Indek*. Jakarta: PT Indek Gramedia.
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.
- Syafaruddin & Nurmawati. 2011. *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*. Medan: Perdana Publishing.
- Terry, George R. dan Leslie, W. Rue. 1992. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. 2008. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Verna, H.N dkk. 2013. *Principles of Management*. Bavdhan, Pune: Universal Training Solution Private Limited
- Wahab dan Umiarso. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfa Beta.
- Wahdjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada V