

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah suatu proses sosial yang direncanakan untuk menjamin kerjasama, partisipasi dan keterlibatan sejumlah orang dalam mencapai sasaran dan tujuan tertentu yang ditetapkan secara efektif. Manajemen mengandung unsur pembimbingan, pengarahan dan pengarahannya sekelompok orang terhadap pencapaian sasaran umum.⁷

Manajemen adalah melakukan sesuatu pekerjaan melalui orang lain (*manajemen is getting done through other people*). Definisi tersebut kelihatannya belum lengkap, karena manajemen sebagai penggerak dalam organisasi itu untuk mencapai tujuan. Secara etimologi/harfiah kata manajemen berasal dari kata kerja “*manage*”. Kata ini menurut kamus The Random House Dictionary of the English Language, *Collage Edition*, berasal dari bahasa Italia “*manegg (iare)*” yang bersumber pada perkataan latin “*manus*” yang berarti “tangan” dan “*ager*” yang berarti melakukan. Kata-kata itu kemudian digabung menjadi kata kerja “*managere*” yang artinya menangani. *Manager* diterjemahkan kedalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage* yang dalam bahasa Indonesia dapat berarti mengatur, mengurus, mengelola, menjalankan, membina dan memimpin. Kemudian menjadi kata benda *management* dan *manager* untuk

⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Madrasah Aliyah*, (Cet I, Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam departemen Islam, 1998) h. 1.

orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.

George R. Terry dalam Erdiyanti berpendapat manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pengendalian sumber daya manusia dan sumber daya lain.⁸

Ricky W Griffin dalam Subeki Ridhotullah manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.⁹

Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mencapai suatu tujuan organisai yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi.

Pada awalnya konsep strategi (*strategy*) didefinisikan sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan (*way to achieve ends*). Konsep generik ini terutama sesuai dengan pengembangan awal penggunaan konsep strategi yang digunakan dalam dunia militer. Startegi dalam dunia militer adalah berbagai cara yang digunakan oleh panglima perang untuk mengalahkan musuh dalam suatu peperangan (*war*). Sedangkan cara yang digunakan pasukan untuk memenangkan pertempuran (*battle*) digunakan istilah taktik.

Sejalan dengan konsep perkembangan manajemen strategik (*strategic manajemen*), strategi tidak didefinisikan hanya semata-mata sebagai cara untuk mencapai tujuan karena strategi dalam konsep manajemen startegik mencakup juga penetapan berbagai tujuan itu sendiri (melalui berbagai keputusan strategik

⁸ Erdiyanti, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Kendari: Shadra, 2009), h. 3.

⁹ Subeki Ridhotullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2015), h. 1.

(*strategic decision*) yang dibuat oleh manajemen perusahaan) yang diharapkan akan menjamin terpeliharanya keunggulan bersaing perusahaan.

Berikut ini diberikan beberapa defenisi dari konsep startegi yang dikemukakan oleh Chandler dan Andrews, dimana startegi dalam pengertian ini mencakup juga penetapan berbagai tujuan serta arah pengusahaan perusahaan dalam jangka panjang.¹⁰ Menurut Griffin dalam Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi.¹¹

Dari uraian pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah sebuah strategi untuk mencapai atau bahkan untuk mempertahankan organisasi agar tetap eksis sesuai apa yang telah menjadi tujuan organisasi dalam jangka panjang.

Istilah “manajemen strategik” sebenarnya berasal dari dua suku kata, ‘manajemen” dan “strategi”. Sedangkan kata strategik adalah kata sifat, adjektif dari kata strategi. Dalam pengertian perusahaan (*korporasi*), manajemen merupakan individu atau sekelompok orang yang bertanggung jawab menganalisis dan membuat keputusan serta mengerahkan tindakan yang tepat guna mencapai tujuan organisasi. Sebagai sekelompok fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penerapan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Kata “strategi” diartikan sebagai keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan/pendidikan pada setiap level organisasi. Dan sebagai catatan kata sifat ”strategik” memiliki asosiasi dengan

¹⁰ Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta:Erlangga, 2009), h. 79.

¹¹ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Prenada Media, 2005), h. 132.

istilah “tingkat tinggi”, “berdampak besar” dan “bersifat jangka panjang”, ditambah lagi dengan suatu semangat untuk tidak mau didikte oleh keadaan.¹²

Banyak sekali manajemen strategi yang diungkapkan oleh para ahli, namun pada prinsipnya sama yaitu menggabungkan berfikir strategi dengan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, penerapan dan pengawasan.

Berikut beberapa pengertian manajemen strategi menurut para ahli:

Menurut Winardi, dalam Khari Nisjar manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) kepuasan-kepuasan strategi antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.¹³

Sementara Made Pidarta menjelaskan bahwa manajemen strategi adalah manajemen yang mengutamakan strategi untuk membuat organisasi menjadi unggul sehingga menang dalam berkompetisi. Sudah tentu manajemen strategi ini tidak hanya terbatas pada pembentukan strategi saja, tapi konsep melaksanakan strategi itu agar bisa menjadi kenyataan. Dengan demikian manajemen strategi mirip sekali dengan perencanaan strategi.¹⁴

Menurut Budiman CHR dalam Akdom “manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju pada penciptaan sebuah atau beberapa strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.”¹⁵

Manajemen strategi pada intinya adalah memilih alternatif strategis yang terbaik bagi organisasi/perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan. Perusahaan harus melakukan manajemen strategik secara terus-menerus dan harus fleksibel sesuai dengan tuntutan kondisi di lapangan.

¹² AB Susanto, *Manajemen Strategi Komprehensif*, (Jakarta: Erlangga, 2014), h. 2-3.

¹³ Karhi Nisjar dan Winardi, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Mandar Maju, 1997), h. 85.

¹⁴ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2011), h. 31.

¹⁵ Akdom, *Strategic Management For Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 7.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa, manajemen strategi adalah merupakan proses menghasilkan suatu rencana-rencana dan kebijakan strategi sebagai perwujudan dari strategi terapan yang berfungsi untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka panjang maupun pendek.

Suatu hal yang tidak bisa dipungkiri bahwa daya tahan suatu organisasi ataupun institusi dalam arena persaingan global dewasa ini sangat ditentukan oleh seberapa kuatnya sistem manajemen sumber daya yang dimilikinya. Istilah manajemen dipahami dengan makna yang beragam. Manajemen dipahami sebagai rangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.¹⁶

Dalam defenisi yang lain manajemen diartikan sebagai proses merencanakan dan mengambil keputusan, memimpin dan mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, fasilitas dan informasi guna mencapai sasaran organisasi dengan cara efisien dan efektif.¹⁷

Husaini usman menjelaskan lebih lengkap bahwa manajemen adalah suatu proses bagaimana mengelola sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya yang berumpaman, money, materials, machines, methods, marketing, and

¹⁶ Sudjana, *Manajemen Progran Pendidikan Untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Cet I, Bandung: falah Productio, 2004), h. 16

¹⁷ Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen pendidikan Indonesia*, (Cet I, Jakarta: ardadizya Jaya, 2000), h. 5.

minutes + informasi guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. mengelola disini meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*).¹⁸

Bila diamati dari definisi yang dipaparkan di atas, maka dapat dijumpai adanya kesamaan-kesamaan serta dapat ditarik konklusi bahwa istilah manajemen merupakan sebuah proses yang berkesinambungan yang terdiri dari tahapan-tahapan yang di dalamnya dilakukan pengembangan dan pemberdayaan berbagai sumber daya yang dimiliki. Ini dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Kemudian pengertian manajemen menurut George R. Terry, bahwasannya manajemen adalah proses atau kegiatan yang khas yang diawali dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.¹⁹

Dari pendapat di atas dapat saya tarik kesimpulan bahwa ketika menyusun suatu rencana tepat sesuai sasaran, harus melakukan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan agar yang direncanakan dapat berjalan secara maksimal.

¹⁸ Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Cet. II, Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 2.

¹⁹ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Jakarta: Ar Ruzz Media Group, 2009), h. 16.

B. Tinjauan Tentang Kinerja Kepala Sekolah

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja atau *achievement* merupakan terjemahan dari bahasa Inggris “*performance*” yang diartikan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, hasil kerja dan penampilan kerja.²⁰

Sedangkan menurut Snell yang dimaksud dengan kinerja adalah merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu keterampilan, upaya dan sifat eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat di mana ia bekerja.²¹

Menurut Yukl, performansi individu tergantung pada usaha dan kemampuan. Jika salah satu atau kedua-duanya rendah, maka performansi individu juga rendah. Performansi kelompok tergantung bagaimana anggota kelompok diorganisasikan untuk menggunakan keterampilan.²²

Menurut Nawawi menyatakan bahwa: Yang memberikan pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan atau pekerjaan yang memberi pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain”.²³

Menurut pendapat Sedarmayanti dalam Suharsaputra bahwa: “Pengertian kinerja menunjukkan pada ciri-ciri atau indikator sebagai berikut:” kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator antara lain: kualitas hasil kerja, ketetapan waktu, inisiatif, kecakapan dan komunikasi yang baik.²⁴

²⁰ Mitchell, t. r *people in organization understanding the behavior*, terjemahan Sedarmayanti, (Kogakusa: mc graw-hill, 1978).

²¹ Weley Dan Yul, *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Personalian*, (Jakarta: Pt. Bina Aksara, 1992), h.112

²² Gery Yulk., Alih Bahasa: Jusuf Udaya, *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Jakarta: Prenhalindo, 1994), h. 193

²³ Hadari Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta:Gaja Madah University Press, 2005), h. 234

²⁴ Suharsaputra, *Uhar Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Refika Aditama, 2010), h. 146

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang diperoleh seseorang maupun organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif melalui kegiatan-kegiatan atau pengalaman-pengalaman jangka waktu tertentu.

Bayak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja, walaupun berbeda dalam perumusannya namun secara prinsip tampaknya sejalan yakni mengenai pencapaian hasil. Kinerja adalah penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi.²⁵ Kinerja (*permormance*) adalah kegiatan yang dilakukan untuk memberikan masukan untuk keputusan penting promosi, transfer dan pemutusan hubungan kerja.²⁶ Poerdaminta mengemukakan kinerja merupakan suatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperhatikan dan kemampuan kerja seseorang.²⁷ Kinerja mungkin dapat dipahami sebagai pencapaian hasil-hasil, tujuan akhir yang diarahkan oleh aktivitas-aktivitas yang bermanfaat.²⁸

²⁵ Yuslis Ilyas, *Klinerja: Penilaian Dan Penelitian*, Pustaka Kajian Pkmui Dcpok, Cet Kle 3 h.65

²⁶ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grapindo Persada, 2004, Cet Ke 2

²⁷ Poerwadaminta, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Jakarta:Depdikbud, 1998), h. 56

²⁸ Francesco Sofo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Air Langga University Press 2003, Cet Ke 1

Dalam kamus besar bahasa Indonesia pengertian kinerja adalah sesuatu yang dicapai prestasi yang diperhatikan, kemampuan kerja atau suatu proses kerja dari seorang individu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kinerja sebagai prestasi seseorang dalam suatu bidang atau keahlian tertentu, dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya yang didelegasikan dari atasan dengan efektif dan efisien.

Menurut Hadari Nawawi “kinerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam mencapai tujuan”.²⁹

Menurut Wahyosumidjo dalam bukunya merumuskan pengertian kinerja sebagai “sumbangan kualitatif yang trukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok dalam suatu unit kerja”.³⁰

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan kerja seseorang yang diwujudkan dalam tingkah laku yang ditampilkan. Apresiasi pemahaman serta kemampuan bertingkah laku sesuai harapan dapat didefenisikan sebagai faktor kerja, kemampuan kerja yang tinggi atau rendah dapat dilihat dari apa yang telah dicapai dan prestasi yang diperoleh dalam suatu pekerjaan.

²⁹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung, 1996, Cet, Ke-2. h.34

³⁰ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), h.430

2. Pengertian Kepala Sekolah

Upaya untuk meningkatkan pendidikan di sekolah itu tidak terlepas dari peran Kepala sekolah sebagai pemimpin. Peningkatan kualitas pendidik di sekolah itu merupakan kinerja Kepala sekolah. Dengan demikian kinerja Kepala sekolah dapat dilihat apakah visi, misi dan tujuan sekolah yang telah ditentukan sebelumnya sudah tercapai. Jika, sudah tercapai, dapat dikatakan bahwa kinerja Kepala sekolah itu baik.

Kinerja Kepala sekolah yaitu prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh Kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya. Kinerja Kepala sekolah dikatakan baik, jika target atau tujuan sekolah dapat dicapai. Semua ini didukung oleh kompetensi, sikap, motivasi dari warga sekolah yang meliputi Kepala sekolah, para tenaga pendidik, pegawai tata usaha, para siswa dan komite sekolah. Semua bekerja dengan ketentuan yang berlaku, sehingga menghasilkan prestasi.³¹

Maka dapat disimpulkan bahwa untuk mengetahui tentang kemampuan Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah, dapat dilihat kegiatan sehari-hari dalam melaksanakan fungsi dan perannya yang melekat pada jabatannya sebagai seorang Kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas dan kewajiban yang

³¹ Budi Suhardiman, *Op. Cit*, h. 26

sangat luas dan kompleks sehingga mereka dituntut memiliki keuletan yang cukup tinggi agar kinerjanya menjadi optimal.

C. Kinerja Kepala Sekolah dalam Mengelola Tenaga Pendidik

1. Perencanaan

Perencanaan atau yang sudah akrab dengan istilah *planning* adalah satu dari fungsi management yang sangat penting. Bahkan kegiatan perencanaan ini selalu melekat pada kegiatan hidup kita sehari-hari, baik disadari maupun tidak. Sebuah rencana akan sangat mempengaruhi sukses dan tidaknya suatu pekerjaan. Karena itu pekerjaan yang baik adalah yang direncanakan dan sebaiknya kita melakukan pekerjaan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Perencanaan partisipatori berarti perencanaan yang melibatkan beberapa yang berkepentingan dalam merencanakan sesuatu yang dipertentangkan dengan merencanakan yang hanya dibuat oleh seseorang atau beberapa orang atas dasar wewenang kedudukan, seperti perencana di tingkat pusat dan Kepala-Kepala kantor pendidikan di daerah. Perencanaan partisipatori banyak melibatkan orang-orang daerah yang memiliki kepentingan atas obyek yang direncanakan. Karena itu perencanaan partisipatori, memerlukan informasi dari masyarakat dalam arti perlu pendekatan pada masyarakat untuk melaksanakan perencanaan pendidikan pada satu tempat (daerah). Dalam arti hubungan lembaga pendidikan dengan

komunikasinya merupakan dasar untuk memudahkan pelaksanaan perencanaan pendidikan partisipatori seperti kebiasaan lembaga pendidikan dan masyarakat bekerja sama membangun pendidikan. Komunikasi antara lembaga pendidikan dengan masyarakat merupakan realisasi teori common sense dalam komunikasi, bukan teori kompetisi atau teori kontrol.

Planning adalah proses menetapkan tujuan, mengembangkan strategi, dan menguraikan tugas dan jadwal untuk mencapai tujuan. Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa sebuah planning atau perencanaan adalah merupakan proses menuju tercapainya tujuan tertentu. Atau dalam istilah lain merupakan persiapan yang terarah dan sistematis agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Adalah suatu proyeksi tentang apa yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan absah dan bernilai. Bintoro Tjokroaminoto mendefinisikan perencanaan sebagai proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Pramuji Atmosudirdjo mendefinisikan perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, dimana, dan bagaimana melakukannya. perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang menyangkut hal-hal

yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Y Dior berpendapat perencanaan perencanaan adalah suatu proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang , dalam rangka mencapai sasaran tertentu.

Berbagai pendapat diatas menyiratkan bahwa perencanaan merupakan proses yang berisi kegiatan-kegiatan berupa pemikiran, perhitungan, pemilihan, penentuan dsb. Yang semuanya itu dilakukan dalam rangka tercapainya tujuan tertentu. Pada hakekatnya perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.³²

2. Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan atau kekuatan yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu dengan baik. Dengan kata lain motif merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan seseorang untuk bertingkah laku guna mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Motivasi lebih ditekankan kepada pemberian atau munculnya motif yang merupakan suatu kekuatan

³² <http://jembatan4.blogspot.com/2013/08/teori-dan-konsep-perencanaan.html>

pendorong yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku guna mencapai tujuan.

Ada tiga macam kemampuan yang harus dimiliki oleh Kepala sekolah agar dapat melaksanakan tugasnya sebagai motivasi yang baik yaitu: kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik), kemampuan mengatur suasana kerja (non fisik) dan kemampuan menetapkan prinsip pengarahan dan hukuman depdiknas. Pemberian motivasi dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung kepada tenaga pendidik/karyawan. Motivasi yang langsung dapat diberikan berupa pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus bintang jasa dan sejenisnya. Secara tidak langsung motivasi dapat diberikan berupa pemberian berbagai fasilitas yang dibutuhkan guna meningkatkan efektifitas kerja.

Kepala sekolah sebagai pemberi motivasi harus mampu memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat diberikan kepada para tenaga pendidik dengan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan, penyediaan berbagai sumber belajar dan sebagainya yang dapat merangsang tenaga pendidik untuk lebih aktif dan kreatif dalam mengajar di sekolah.

Kepala sekolah harus mempunyai harapan yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan, komitmen, motivasi yang kuat untuk meningkatkan kualitas sekolah secara optimal. Tenaga pendidik yang memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa siswa dapat mencapai prestasi yang optimal, meskipun dengan segala keterbatasan sumber daya pendidikan yang ada di sekolah. Dalam hal ini, siswa juga termotivasi untuk secara sadar meningkatkan diri dalam mencapai prestasi sesuai dengan bakat dan kemampuan yang dimiliki. Harapan tinggi dari berbagai dimensi sekolah merupakan faktor dominan yang menyebabkan selalu dinamis untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan.³³

3. Pengorganisasian

Ada dua batasan yang perlu dilakukan, yakni "*organization*" atau organisasi sebagai kata benda dan "*organising*" sebagai kata kerja, yang menunjukkan pada serangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis.

Pengertian organisasi yang dimaksud mencakup dua segi yaitu:

1. Organisasi sebagai wadah, lembaga atau kelompok fungsional ketika proses manajemen berlangsung

³³ Muhibbin Syah, *Pendidikan Dengan Pendekatan Baru* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002). h.44

2. Organisasi sebagai wadah pemebentukan tingkah laku hubungan antara manusia secara efektif sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta meberikan kondisi lingkungan tertentu untuk mencapai tujuan. Pengertian ini merujuk pada proses pengorganisasian, yaitu cara bagaimana pekerjaan diatur dan dilaksanakan diantara para anggota sehingga tujuan dapat tercapai.

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan wadah atau alat yang statis. pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan mebagi-bagikan pekertjaan kepada setiap karyawan, penetapan bagaian-bagian serta penentuan hubungan-hubungan.

Kata *Organizing* berasal dari kata *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemian rupa, sehingga hubungan satu sama lain terikat oleh hubungan keseluruhanya. Sedangkan organisasi diartikan menggambarkan pola-pola, skema, bagan yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan hubungan-hubungan yang ada dan lain sebagainya.

Organisasi merupakan hasil dari pengorganisasian. Pengorganisasian diproses oleh organisator (manajer), hasilnya organisasi yang sifatnya statis.

Dengan demikian, jika pengorganisasian baik, maka organisasi pun akan baik dan tujuan pun relatif mudah tercapai.

Defenisi pengorganisasian dan organisasi ini dapat dilihat dari beberapa pendapat ahli sebagai berikut: Hicks dan Gullett mengatakan bahwa pengorganisasian adalah kegiatan mebagi-bagi tugas, tanggung jawab dan wewenang diantara sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. George R. Terry pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan teretentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Drs. H. Malayu s. p. Hasibuan pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokkan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatife didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat diketahui bahwa pengorganisasian adalah proses penentuan pengelompokkan dan penyusunan berbagai macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan

orang-orang pada kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi lingkungan (keperluan kerja) dan penunjukan hubungan wewenang yang didelegasi terhadap setiap orang yang berhubungan dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

Dengan demikian, pengorganisasian merupakan fungsi manajemen 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 dari keseluruhan yang tak terpisahkan. Unsur pemersatuan 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 dapat dianggap sebagai pemersatu karena ia adalah dasar bagi pengertian dan kesesuaian paham diantara para anggota organisasi dan menjadi pedoman bagi sikap dan perbuatan mereka.

Beberapa uraian di atas memberikan petunjuk bahwa, *organizing* dan *organization* selalu berkenaan dengan :

- a. Adanya tujuan yang hendak dicapai

- b. Penentuan jenis-jenis aktivitas kerja untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, pengelompokkan aktivitas-aktivitas kerja ke dalam pola yang logis untuk menghindari terjadinya tumpang tindih dan menjamin kelancaran kerja.
- c. Penetapan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan atau tugas-tugas.
- d. Merumuskan hubungan dan mekanisme diantara anggota atau kelompok kerja yang ada
- e. Penetapan kegiatan tertentu untuk setiap individu kelompok atau departemen.³⁴

4. Pengawasan

Pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam tujuan-tujuan organisasi.³⁵

Menurut Simbolong pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh

³⁴ Erdianti, *dasar-dasar manajemen* (Kendari: CV shadra 2009 Cek 1). h, 111-115

³⁵ Sule, Trisnawati Ernie Dan Saefullah, Kurniawan, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana 2005), h.317.

bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, kebijakan yang telah ditentukan.³⁶

Menurut Terry dan Leslie pengawasan adalah proses mengevaluasi pelaksanaan kerja dengan membandingkan pelaksanaan aktual dengan apa yang diharapkan (*goal and objective*) serta mengambil tindakan yang perlu.³⁷

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan adalah serangkaian proses evaluasi terhadap proses pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan, guna menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan/direncanakan. dengan adanya pengawasan kesalahan-kesalahan yang pernah terjadi diharapkan dapat diperbaiki dan tidak terulang di kemudian hari.

Kegiatan pengawasan pada dasarnya memiliki peran untuk membandingkan akan kondisi yang ada dengan kondisi yang seharusnya terjadi. Apabila dalam proses terjadi penyimpangan/hambatan/penyelewengan dapat segera dilakukan tindakan koreksi. Untuk memperoleh hasil yang lebih efektif. Pengawasan dilakukan bukan hanya pada akhir proses manajemen tetapi pada setiap tingkatan proses manajemen.³⁸

Ada dua pendapat dalam pengawasan ada yang mengatakan, “Benahi dahulu orangnya, baru sistemnya.” Disisi lain, ada yang mengatakan “ Benahi

³⁶ Simpolon, Maringan Masry, *Dasar-Dasr Administrasi Dan Manjemen*, (Jakarta: Ghalila Indonesia, 2004), h. 61.

³⁷ Terry, George R. Dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta:PT. Bumi Aksara, 2005), h. 238

³⁸ Cicih Sutarti Dan Nurdin, *Supervisi Pendidikan, Dalam Manajemen Pendidikan Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI*, (Bandung:Alfabeta, 2011), h. 4

dahulu sistemnya, kemudian orangnya akan mengikuti.” Kedua-duanya, baik orang dan sistem harus dibenahi. Jika yang dibenahi sistem dahulu tanpa membenahi personalnya, maka tidak akan berhasil. Jika disusun sistem dan aturan tertentu, namun jika tidak dihayati, maka pengawasan itu tidak akan berhasil. Artinya, bahwa sebenarnya sistem harus dibangun bersama-sama dengan membangun orang atau sumber daya manusia.³⁹

Kunci sebuah pengawasan yang efektif dibagi menjadi tiga antara lain:

- a. Pengendalian berawal dari dalam diri sendiri dengan keyakinan bahwa segala yang dilakukan akan diawasi oleh *Allah Subhhanahu Wa Ta'ala*.
- b. Kontrol akan berjalan dengan baik jika pimpinannya memang orang-orang yang pantas untuk menjadi pengawas dan pengontrol.
- c. Dalam mekanisme sistem harus dibangun dengan baik, sehingga orang secara sadar ketika melakukan sebuah kesalahan sama saja dengan merusak sistem yang ada.

Adapun tujuan pengawasan itu sendiri yang di tinjau berdasarkan konsep system adalah berfungsi untuk membantu mempertahankan hasil atau output yang sesuai dengan syarat-syarat sisitem. Artinya, melalui pengawasan yang di tetapkan dalam rencana dan program, pembagian tugas dan tanggung jawab, pelaksanaanya

³⁹ Didin Hafidhuddin Dan Hendri Tanjung, *Manjemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta:Gema Instansi Perss, 2003), h. 176

serta evaluasinya senantiasa dipantau dan diarahkan sehingga tetap berada dalam ketentuan. sementara itu, Wursanto menyatakan bahwa pengawasan atau *controlling* bertujuan untuk mengetahui apakah, pelaksanaan tugas/pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan menyakut kegiatan membandingkan antara hasil nyata yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan. Dan apa bila pelaksanaannya menyimpang dari rencana maka perlu diadakan koreksi seperlunya. Organisasi akan mencapai sasranya apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi pengawasan dengan sebaik-baiknya.⁴⁰

D. Program-Program Pengembangan Kualitas Tenaga Pendidik

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah memberikan tekanan pada institusi pendidikan dalam berbagai hal seperti fasilitas, struktur organisasi serta sumber daya manusia. Dalam hal sumber daya manusia termasuk di dalamnya para staf pengajar, manajemen, teknis dan tata usaha institusi pendidikan bukan saja membutuhkan penambahan personil tapi yang terutama adalah meningkatkan pengembangan profesionalitas.

Berdasarkan berbagai fungsi manajemen, dalam tahapan manajemen pengembangan kualitas pendidik lebih memfokuskan pada tiga fungsi utama yang saling berkaitan satu sama lain yaitu pengadaan, pengerjaan dan penarikan,

⁴⁰ Wursanto, *Ig dasar-dasar ilmu organisasi* (Yogyakarta: penerbit Andi,2002), h.270

yang di dalamnya mencakup enam kegiatan administrasi personil (pengadaan tenaga, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan), namun dari berbagai fungsi tersebut terdapat titik-titik khusus pada pengadaan tenaga dan pengerjaan, yang didalamnya termasuk kegiatan pembinaan kualitas parastaf. Asumsinya adalah kedua tindakan tersebut merupakan langkah awal yang menentukan bagi keberhasilan kegiatan yang lainnya, khususnya berkaitan dengan kualitas masukan awal yang prospektif menentukan berhasil tidaknya langkah pembinaan yang selanjutnya.⁴¹

Banyak cara pembinaan dan pelatihan-pelatihan profesi pendidik dilakukan dengan berorientasi pada adanya tuntutan pengembangan kualitas pendidikan secara umum. Dalam peningkatan dan pengembangan pengetahuan dan kemampuan pendidik dalam pelaksanaan proses belajar mengajar

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh Kepala sekolah dalam mengembangkan kualitas tenaga pendidik yaitu:

1. Melalui Supervisi Pendidikan

Sebagai supervisi, tugas seorang Kepala sekolah adalah melakukan supervise terhadap tenaga pendidik yang mengajar sebagai kegiatan utama di sekolah. Kegiatan melaksanakan supervisi terhadap tenaga pendidik penting

⁴¹ Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan..*, h. 41

dilaksanakan oleh Kepala sekolah dalam upaya peningkatan kualitas kinerjanya melalui peningkatan kemampuan profesionalnya. Alasan lain pentingnya supervisi pengajaran saat ini adalah kondisi kemampuan professional tenaga pendidik yang masih memperhatikan dan secara langsung berpengaruh pada kualitas lulusan.

Kepala sekolah sebagai supervise memiliki tanggungjawab dalam membina tenaga pendidik di sekolah, agar mampu mengatasi berbagai permasalahan dalam konteks pembelajaran. Sehingga mereka mampu menyesuaikan dengan perkembangan yang terjadi serta mampu mengaktualisasikan diri dalam melaksanakan tugas sebagai tenaga pendidik professional. Tenaga pendidik adalah ujung tombak yang sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidika di sekolah.

Peran Kepala sekolah sebagai supervisi di harapkan dapat membantu rekan-rekan tenaga pendidik secara professional untuk mengatasi berbagai persoalan proses belajar mengajar. Kedudukanya sebagai supervisi telah menempatkan Kepala sekolah pada posisi penting dalam pembinaan dan pengembangan kualitas kinerja tenaga pendidik, khususnya dalam meningkatkan evektifitas pemebelajran di sekolah.

Keberhasilan tenaga pendidik dalam proses pembelajaran dapat membantu memelihara kewibawaan Kepala sekolah, maka tidaklah berlebihan jika dikatakan

dalam kepemimpinannya Kepala sekolah harus mementingkan kebersamaan dengan membina hubungan baik dengan tenaga pendidik. Mereka semua adalah mitra kerja Kepala sekolah dalam meraih keberhasilan pendidikan di sekolah. Jika Kepala sekolah tidak dapat menjalin kebersamaan yang baik dengan tenaga pendidik sangat sulit bagi Kepala sekolah untuk menggerakkan mereka kearah yang diinginkan.⁴²

Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh Kepala sekolah dalam rangka peningkatan kualitas tenaga pendidik yang di pimpinnya adalah supervisi pendidikan yang dilakukan secara terus menerus atau kontinyu. Dilakukannya supervisi dalam rangka pengembangan kualitas tenaga pendidik sesuai dengan fungsi supervisi itu sendiri.

Teknik supervisi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu teknik perorangan (*individual devices*) dan teknik kelompok (*group devices*).⁴³

A. Yang tergolong teknik perorangan (*individual devices*) meliputi:

- a. Kunjungan Kelas Bisa dilakukan oleh Kepala sekolah, pengawas, atau pembinannya dengan cara masuk atau mengunjungi kelas-kelas tertentu untuk melihat tenaga pendidik yang sedang mengelola proses pembelajaran.

⁴² Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007). h.44

⁴³ Hartati Sukirman, dkk, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, 2000), h. 102.

b. Percakapan Pribadi Percakapan pribadi bisa berupa percakapan secara perorangan antara supervisor dengan tenaga pendidik. Ada beberapa percakapan pribadi yang dapat dibudidayakan di sekolah dalam rangka pengembangan kualitas tenaga pendidik di sekolah yaitu: Percakapan pribadi setelah kunjungan dan percakapan pribadi sehari-hari yang disebut juga percakapan informal.

c. Kunjungan Antar Kelas Kunjungan antar kelas adalah kegiatan saling mengunjungi antara tenaga pendidik yang satu dengan yang lainnya pada saat mengelola proses pembelajaran.

d. Penilaian Sendiri

Teknik ini berarti Kepala sekolah atau pengawas memberikan supervisi kepada tenaga pendidik dengan cara menyarankan tenaga pendidik tersebut melakukan penilaian terhadap dirinya sendiri. Dengan hal ini diharapkan tenaga pendidik melihat keterbatasan dirinya dan berusaha mengatasinya

B. Yang Tergolong Teknik Kelompok (*Group Devices*) Meliputi:

a. Kepanitiaan, yaitu dengan mengikut sertakan tenaga pendidik sebagai panitia kegiatan yang diadakan sekolah. Dengan seringkali ikut serta dalam kepanitiaan, mereka dapat meningkatkan wawasannya,

mengembangkan keterampilannya dalam bekerjasama dengan orang lain atau kerja kelompok (*teamwork*)

- b. Kursus, yaitu dengan memberikan kesempatan, menyarankan atau memerintahkan kepada tenaga pendidik agar mengikuti kursus yang dapat mengembangkan kemampuannya dalam menjalankan tugas.
- c. Laboratorium kurikulum, yaitu dengan menyelenggarakan laboratorium yang dapat dijadikan pusat kegiatan bagi tenaga pendidik untuk memperoleh bermacam-macam bahan pembelajaran, gambar, berlatih merancang menggunakan metode dan media pembelajaran dalam upaya mengembangkan wawasan dan keterampilan mengelola kegiatan pembelajaran bagi siswa.
- d. Bacaan terpimpin, yaitu dengan memberikan sebuah atau beberapa buku kepada tenaga pendidik agar dibaca secara seksama.
- e. Demonstrasi pembelajaran, yaitu dengan cara menunjukkan cara mengelola pembelajaran yang baik.
- f. Perjalanan staf, yaitu dengan cara membawa tenaga pendidik mengunjungi tempat tertentu, misalnya dengan cara mengajak tenaga pendidik mengunjungi sekolah unggulan.

- g. Diskusi panel yaitu mengembangkan kemampuan tenaga pendidik melalui diskusi panel, diskusi panel tersebut bisa diselenggarakan sendiri oleh pengawas yang bersangkutan.
- h. Perpustakaan profesional yaitu dengan cara menyelenggarakan perpustakaan yang dapat dimanfaatkan tenaga pendidik untuk mengembangkan kemampuannya.
- i. Organisasi profesional yaitu dengan menyarankan tenaga pendidik agar mengikuti organisasi profesional, seperti Persatuan Tenaga pendidik Republik Indonesia (PGRI). Dengan mengikuti organisasi profesional tenagapendidik bisa saling bertukar pikiran dan pengalaman dengan tenaga pendidik lainnya.
- j. Buletin supervisi yaitu sebuah buletin yang diterbitkan supervisor semata-mata untuk memberikan supervisike pada tenaga pendidik, sehingga diharapkan pengetahuan tenaga pendidik menjadi berkembang.

2. Melalui Program Sertifikasi

Pengembangan kualitas tenaga pendidik melalui sertifikasi tenaga pendidik yaitu dengan cara mengikut sertakan tenaga pendidik dalam mengikuti program sertifikasi. Program sertifikasi ini bertujuan untuk menyiapkan tenaga tenaga pendidik yang berkualitas. Melalui program sertifikasi kemampuan tenaga

pendidik dapat meningkat dan memiliki kualifikasi sebagai tenaga pendidik. Hasil yang diharapkan melalui program sertifikasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Tersedianya tenaga tenaga pendidik terdidik/terlatih pada sekolah yang memiliki kualifikasi tenaga pendidik kelas dan tenaga pendidik bidang studi
- b. Meningkatnya pengetahuan dan keterampilan tenaga tenaga pendidik.

Undang-undang Guru dan Dosen (UUGD) merupakan suatu ketetapan politik bahwa pendidik adalah pekerja profesional, yang berhak mendapatkan hak-hak sekaligus kewajiban profesional. Dengan itu diharapkan, pendidik dapat mengabdikan secara total pada profesinya dan dapat hidup layak dari profesi tersebut.

Dalam UUGD ditentukan bahwa seorang Tenaga Pendidik Kualifikasi Sebagai berikut:

- a. Pendidik wajib memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik sebagai agen pembelajaran.
- b. Kualifikasi akademik diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana (S1) atau program diploma empat (D-IV) yang sesuai dengan tugasnya sebagai tenaga pendidik untuk tenaga pendidik dan S-2 untuk dosen.
- c. Kompetensi profesi pendidik meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Adapun mengenai penjelasannya di atas adalah sebagai berikut:

Pertama, kompetensi pedagogik. Adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kedua, kompetensi kepribadian adalah kepribadian pendidik yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.

Ketiga, kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat.

Keempat, kompetensi profesional adalah kemampuan pendidik dalam penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memperoleh kompetensi yang ditetapkan. Untuk dapat menetapkan bahwa seorang pendidik sudah memenuhi standar profesional maka pendidik yang bersangkutan harus mengikuti uji sertifikasi tenaga pendidik untuk pendidikan dasar dan menengah, serta uji sertifikasi dosen untuk pendidikan tinggi.

Sertifikasi Tenaga pendidik adalah proses pemberian sertifikat pendidik kepada Tenaga pendidik. Sertifikat pendidik diberikan kepada Tenaga pendidik yang telah memenuhi standar profesional Tenaga pendidik.

Tenaga pendidik profesional merupakan syarat mutlak untuk menciptakan sistem dan praktik pendidikan yang berkualitas. Sertifikasi Tenaga pendidik bertujuan untuk:

- a. Menentukan kelayakan Tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional
- b. Meningkatkan proses dan kualitas hasil pendidikan
- c. Meningkatkan martabat tenaga pendidik, dan
- d. Meningkatkan profesionalitas tenaga pendidik.⁴⁴

3. Melalui Program Tugas Belajar

Ada tiga tujuan yang dapat dicapai dengan pemberian tugas belajar kepada Tenaga pendidik, yaitu:

- a. Meningkatkan kualifikasi formal tenaga pendidik, sehingga sesuai dengan peraturan kepegawaian yang di berlakukan secara nasional maupun yayasan yang menaunginya

⁴⁴ Widoyoko, Eko Putro. "Peranan sertifikasi guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan." (Hidayatullah Semarang, 2009), h. 13

- b. Meningkatkan kemampuan profesional para tenaga pendidik dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggara pendidikan.
- c. Menumbuh kembangkan motivasi para Tenaga pendidik dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

4. Melalui Pembinaan Moral

Moral kerja yang tinggi akan mempertinggi produktifitas kerja seseorang. Ini berarti bahwa ada hubungan antara moral kerja dengan produktifitas, ini berarti pula bahwa seorang tenaga pendidik yang memiliki moral kerja yang tinggi akan produktif, yaitu menghasilkan sesuatu yang lebih baik dari hasil kerjanya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Secara umum moral kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang terwujud dalam bentuk semangat seseorang dalam kerjanya. Oleh karena moral kerja merupakan semangat kerja maka moral kerja itu sangat mempengaruhi produktifitas seseorang. Seseorang yang memiliki moral kerja yang tinggi kemungkinan besar akan menghasilkan sesuatu yang lebih banyak dan lebih baik.

Tujuan pembinaan moral kerja tenaga pendidik adalah agar tenaga pendidik memiliki moral kerja yang tinggi, ada beberapa indikator untuk menunjukkan tinggi rendahnya moral kerja. Seorang tenaga pendidik yang

memiliki moral kerja yang tinggi akan bekerja dengan penuh antusias, penuh gairah, penuh inisiatif, penuh kegembiraan, tenang, teliti, suka bekerja sama dengan orang lain, ulet, tabah, dan tidak pernah terlambat. Pembinaan moral kerja tenaga pendidik harus dilakukan secara manajerial yang dapat diterima apabila dikaji secara keilmuan, dan dapat menghasilkan tenaga pendidik-tenaga pendidik yang memiliki moral kerja yang tinggi.

Oleh sebab itu, dalam menetapkan strategi pembinaan moral kerja tenaga pendidik, harus didasarkan pada pemahaman terhadap tiga hal. *Pertama*, harus memahami apa sebenarnya hakikat moral kerja secara konseptual, *kedua* harus mampu menganalisis kebutuhan manusia umumnya dan tenaga pendidik pada khususnya, *ketiga* harus memahami langkah-langkah manajerial dalam upaya mengidentifikasi alternatif strategi pembinaan moral kerja tenaga pendidik.

Dalam hal manajerial pembinaan moral kerja tenaga pendidik, yaitu: *pertama*, ciptakan lingkungan yang merangsang dan menyenangkan, yakni lingkungan yang penuh keakraban, kehangatan dan rasa saling menghormati. *kedua*, deskripsi tugas dan tanggung jawab yang jelas, *ketiga*, kebebasan akademik dan jiwa, yakni berbuat sesuatu dan usulan yang konstruktif untuk

kemajuan sekolah, *keempat*, ciptakan hubungan yang harmonis diantara personalia sekolah.⁴⁵

Manajemen peningkatan mutu dapat dilaksanakan dengan baik di sebuah Sekolah bilamana didukung oleh keberadaan guru yang produktif dengan melakukan berbagai pengembangan sesuai dengan kebutuhan sekolahnya masing-masing. Moral kerja yang tinggi akan mempertinggi produktivitas kerja seseorang. Ini berarti bahwa ada hubungan antara moral kerja dengan produktivitas. Ini berarti pula bahwa seorang guru yang memiliki moral kerja yang tinggi akan produktif, yaitu menghasilkan sesuatu yang lebih baik dari hasil kerjanya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Mengingat pentingnya guru yang sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan pendidikan, maka Sekolah perlu memberikan pembinaan moral kerja pada guru agar para guru lebih semangat lagi dalam mengajar, yakni melalui manajemen pembinaan moral kerja bagi guru.⁴⁶

⁴⁵ Rindaningsih, Ida. "Pengembangan Model Manajemen Strategik Berbasis (beyond center and circle Time) BCCT Pada PAUD." *PEDAGOGIA: Jurnal Pendidikan*, 2012): 213-223.

⁴⁶ Agustiani, Inggar Ermi. *MANAJEMEN PEMBINAAN MORAL KERJA GURU MI ISTIQOMAH SAMBAS PURBALINGGA*. Diss. IAIN Purwokerto, 2016.

E. Kajian Relevan

Kajian-kajian tentang peningkatan kualitas tenaga pendidik telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, namun secara umum kajian-kajian tersebut terbatas pada strategi yang dilakukan oleh Kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas tenaga pendidik, beberapa kajian terdahulu yang berkaitan objek yang penulis lakukan dapat disampaikan sebagai berikut:

NO	JUDUL PROPOSAL	PERBEDAAN	PERSAMAAN
1.	Atin Rahmawati, Tesis Dengan judul Penyelenggaraan Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN Yogyakarta I. Hasil penelitian menitik beratkan pada pemberdayaan unsur Kepala sekolah, tenaga pendidik dan tenaga administratif di sekolah dengan cara memberi analisis dan uraian yang diberi nama jabatan,tugas dan tanggung jawab untuk posisi tersebut	lebih memfokuskan pada pembahasan tentang sebuah proses atau usaha yang dilakukan oleh seorang Kepala sekolah di dalam merencanakan, pelaksanaan dan evaluasi secara efektif dan efisien untuk mengembangkan atau meningkatkan kualitas para tenaga pendidik	Kepala sekolah melakukan pengembangan dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan persamaan dari segi judul makna judul sama akan tetapi penggunaan kalimat berbeda
2.	Menurut M. Taufik, upaya meningkatkan kualitas pendidikan minimal memilih		

	<p>dan memilah tenaga pendidik melalui uji kompetensi menuju terbentuknya tenaga pendidik profesional dan merupakan indikator penting dalam meningkatkan pendidikan berkualitas. yang akan melahirkan sumber daya berkualitas pula yang pada akhirnya akan meningkatkan sumber daya manusia secara umum</p>		
<p>3.</p>	<p>Fathul Mujib, dalam tesisnya yang berjudul Strategi Pengembangan Profesionalitas Tenaga pendidik Swasta di MAN Kota Kediri. Penelitian ini memfokuskan penelitian kepada tenaga pendidik-tenaga pendidik swasta. Dijumpai bahwa pengembangan profesionalitas tenaga pendidik dilakukan melalui pelatihan dan penataran dan hal ini masih sangat bergantung kepada pihak di luar pemerintah</p>		

F. Kerangka Pikir

Kualitas tenaga pendidikan merupakan kemampuan tenaga kependidikan untuk mengoptimalkan kinerja agar menghasilkan layanan yang optimal pada pelaksanaan pendidikan. Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Tugasnya ialah melaksanakan pengawasan dan layanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada suatu satuan pendidikan.

Dalam proses pembelajaran tenaga pendidikan dipandang memiliki peran penting terutama dalam membantu peserta didik untuk mengembangkan potensi tenaga pendidik juga berupaya untuk membangkitkan rasa ingin tahu, mendorong kemandirian serta menciptakan kondisi-kondisi untuk sukses dalam belajar. Kinerja tenaga pendidik dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap tenaga pendidik . dapat ditampilkan melalui penguasaan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial. Mengingat kepemimpinan dan motivasi kerja Kepala sekolah terhadap kinerja tenaga pendidik. memberikan suatu korelasi, maka disarankan bahwa tenaga pendidik dapat meningkatkan kinerja dapat dilihat dari tanggung jawabnya menjalankan tugas profesi yang dikembannya, kepatuhan dan loyalitasnya di

dalam menjalankan sebagai tenaga pendidik. Dengan demikian dapat dilihat pada

bagang berikut ini:

