**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Konsep Manajemen Pendidikan Islam**

**1. Deskripsi Manajemen Pendidikan Islam**

Manajemen berasal dari suku kata *to manage* yang dimaknai mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu, jadi manajemen itu merupakan “suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan”[[1]](#footnote-1). Manajemen sendiri senantiasa berkaitan dengan konsep mutu terpadu (*total quality management*) dalam kontek pendidikan merupakan sebuah “filosofi metodologi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institutsi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan, saat ini maupun masa yang akan datang”[[2]](#footnote-2). Sedangkan Santoso menyampaikan bahwa:

TQM merupakan suatu sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, tenaga kerja, proses, dan lingkungan.[[3]](#footnote-3)

Hakekatnya tujuan institusi pendidikan untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan, dalam kepuasan pelanggan ditentukan oleh stakeholder lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena hanya dengan memahmi proses dan kepuasan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai kualitas. Semua usaha manajemen dalam TQM harus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya bila tidak melahirkan kepuasan pelanggan.

Muhaimin menjelaskan manajemen pendidikan adalah manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan.[[4]](#footnote-4) Dalam arti, ia merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan lebih bersifat umum untuk semua aktivitas pendidikan, sedangkan manajemen pendidikan Islam itu sendiri lebih khusus lagi mengarah pada manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan Islam.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa konsep manajemen pendidikan merupakan seni mengelola lembaga baik di lembaga pendidikan umum maupun di lembaga pendidikan Islam. Pendidikan Islam walaupun mengandung perincian terhadap manajemen pendidikan seperti yang terkandung dalam manajemen pendidikan secara umum, namun sudah pasti juga mengandung berbagai prinsip umum yang menjadi dasar manajemen pendidikan Islam sehingga ia sejalan dengan kemajuan dan perkembangan lembaga pendidikan Islam itu sendiri.[[5]](#footnote-5)

Manajemen pendidikan Islam mengandung berbagai prinsip umum yang fleksibel sehingga ia bisa sejalan dengan kemajuan dan perkembangan. Prinsip-prinsip inilah yang membedakan manajemen pendidikan pada umumnya dengan manajemen pendidikan Islam. Ramayulis berpendapat bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam ada lima prinsip diantaranya : ikhlas, jujur, amanah, adil, dan tanggung jawab.[[6]](#footnote-6) Sedangkan Langgulung berpendapat bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam itu ada tujuh macam, di antaranya: iman dan akhlak, keadilan dan persamaan, musyawarah, pembagian kerja dan tugas, berpegang pada fungsi manajemen, pergaulan dan keikhlasan.[[7]](#footnote-7)

Secara umum pendapat yang dikemukakan oleh Ramyulis dan Langgulung memiliki hakekat yang sama. Adapun jika terdapat perbedaan keduanya saling melengkapi konsep manajemen pendidikan Islam itu sendiri. Mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Ramyulis di atas, maka secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Ikhlas

Ikhlas merupakan sikap untuk merelakan segala sesuatu yang diberikan tanpa sedikitpun mengharapkan balasan. Pada hakekatnya konsep ikhlas sendiri terdapat pada hati pelaku dari managemen pendidikan Islam itu sendiri. Allah Swt telah menjaslakn dalam firman-Nya, pada Q.S. Al-A’raf, 7/29:

Terjemahannya : Dan (katakanlah) : “Luruskanlah muka (diri) mu setiap shalat dan senbahlah Allah dengan mengikhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. Sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah) kamu akan kembali kepada-Nya”[[8]](#footnote-8). Berdasarkan pada ayat di atas, mengajarkan untuk senantiasa mengikhlaskan segala bentuk peribadatan kita. Keiklasanan itu terwujud pada pelaksanaan ibadah semata-mata karena Allah Swt disertai keyakinan bahwa Allah Swt pasti akan memberikan balasan dari setiap yang dilakukan. Konsekwensi logis jika sebuah sekolah dipimpin oleh seorang manajer yang memiliki prinsip ikhlas karena Allah, maka niscaya sekolah itu akan mendapatkan perlakukan manajerial terbaik yang mampu dilakukan oleh manajer tersebut, dan hal ini tentu akan berdampak kepada kualitas sekolah tersebut.

Ayat di atas mengajarkan manusia untuk senantiasa mengikhlaskan segala bentuk peribadatan. Keikhlasan itu terwujud pada pelaksanaan ibadah semata-mata karena Allah Swt pasti akan memberikan balasan dari setiap yang dilakukan. Konsekuwensi logis jika sebuah madrasah dipimpin oleh seorang manajer yang memiliki prinsip ikhlas karena Allah Swt, maka madrasah itu akan mendapat perlakukan menejerial terbaik yang mampu dilakukan oleh manajer tersebut, dan hal ini akan berdampak pada kualitas madrasah tersebut.

1. Jujur

Kejujuran merupaan kunci segala kesuksesan, sebab melalui kejujuran tersebut orang akan lebih percaya dengan segala titah yang diucapkan. Hal itu telah dicontohkan oleh Rasulullah Saw, bahwa beliau merupakan sosok yang memiliki kejujuran yang tinggi. Hal itu terbukti dengan berhasilnya kegiatan perdagangan yang dilakukan dan masih banyak keuntungan yang didapat dari sikap jujur tersebut. Allah Swt telah memerintahkan kepada orang-orang yang beriman ini untuk berlaku jujur. Hal itu sebagaimana firman-Nya dalam Q.S At-Taubah, 9/119:

Terjemahannya : Hai orang-orang yang beriman,bertaqwalah kepada-Nya dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang jujur.[[9]](#footnote-9)

Ayat tersebut tentunya menjelaskan kepada orang yang beriman agar senantiasa selalu bertakwa kepada Allah dan hendaknya bersama orang yang jujur. Salah-satu sosok yang paling jujur adalah Rasulullah Muhammad Saw. Hal itu sebagaimana firman Allah Swt dalam Q.S. Az-Zumr, 39/33:

Terjemahannya: “Orang yang membawa kebenaran (Muhammad) dan yang membenarkannya, mereka itulah orang-orang yang bertaqwa.”*.*[[10]](#footnote-10)

Pada lembaga pendidikan, kejujuran menjadi prinsip yang sangat penting dimiliki oleh kepala madrasah. Seorang pimpinan madrasah memiliki legitimasi untuk menetapkan banyak kebijakan sekolah, termasuk kebijakan dalam anggaran pembiayaan madrasah. Dalam konteks ini, peluang untuk merekayasa data dan melakukan kecurangan sangat terbuka lebar. Namun jika memiliki prinsip kejujuran, maka tentunya sebesar apapun peluang untuk melakukan perilaku kebohongan, tentu tidak akan dilakukan.

1. Amanah

Pada lembaga pendidikan, jabatan kepala madrasah merupakan amanah yang dipertanggungjawabkan. Pertanggungjawaban ini tidak hanya di dunia saja kepada manusia, namun juga di akhirat kelak kepada Allah SWT. Amanah artinya kepercayaan, maka seseorang yang diberi amanah adalah orang yang mendapatkan kepercayaan untuk memegang suatu tugas tertentu. Hal itu tentunya sesuai dengan firman Allah Swt dalam Q.S. An-Nisa, 4/58):

Terjemahannya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”[[11]](#footnote-11)

Berdasarkan ayat di atas, tentunya jika di bawah pada kontek pendidikan Islam dalam pelaksanaan manajemen pendidikan tentunya jabatan *leader* dipegang oleh orang yang memiliki amanah. Sebab jika seorang *leader* tidak amanah maka segala target pendidikan tidak akan tercapai. Oleh sebab itu, madrasah yang dipimpin oleh pemimpin yang amanah akan lebih baik dari pada pemimpin yang tidak amanah.

1. Adil

Salah satu prinsip dasar dalam manajemen pendidikan Islam adalah adil. Menurut Abuddinnata “keadilan adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan pada persamaan atau bersikap tengah-tengah atas dua perkara”.[[12]](#footnote-12) Jadi pada dasarnya keadilan itu tidak ada pemihakan pada salah-satu pihak. Di dalam ajaran Islam sikap adil juga ditekankan. Hal itu sebagaimana firman Allah Swt dalam Q.S. Al-Maidah, 5/8) :

Terjemahannya: Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah Swt., menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada taqwa. Dan bertaqwalah kepada Allah Swt. Sesungguhnya Allah Swt. Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.[[13]](#footnote-13)

Berbicara tentang keadilan sering kali menjadi hal yang sangat sensitif. Di dalam lembaga pendidikan Islam keadilan yang sering menjadi masalah adalah pemberian gaji/tunjangan sampai pemberian tugas/wewenang dan tanggung jawab. Oleh karena itu, dalam manajemen pendidikan Islam, keadilan harus menjadi prinsip dasar yang dimiliki oleh seorang pemimpin di dalamnya. Sebuah sekolah yang memiliki pemimpin yang adil di dalamnya, akan memiliki kultur sekolah yang kondusif bagi pengembangan kualitas di dalamnya.

1. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap amanah yang diberikan merupakan salah-satu prinsip penting dalam membangun manajemen yang positif. Lepas tangan terhadap tanggung jawab akan melahirkan hasil ketidakpastian program yang ingin dicapai. Hal itu sebagaimana Allah SWT berfirmandalam QS. Al-Baqoroh 2/286:

Terjemahannya: Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebaikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannnya.”[[14]](#footnote-14)

Dalam konteks lembaga pendidikan, pemimpin yang bertanggung jawab akanmenjadi ujung tombak keberhasilan program pendidikan di dalamnya. Hal itu dikarenakankeseluruhan tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai program dancita-cita ideal yang diinginkan terletak pada pemimpin sebagai motor penggeraknya.Oleh karena itu, prinsip bertanggung jawab terhadap tugas dan amanah yangdiembankan haruslah menjadi salah satu prinsip dasar yang dipegang oleh setiapmanajer.

Di atas telah dikemukakan prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam, kemudian selanjutnya akan dikemukakan pula bagaimana strategi dalam manajemen pendidikan Islam. Ada bebeberapa strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam yang secara konsepstual diadopsi melalui pendidikan manajemen konpensional. Hal itu sebagaimana yang dikemukakan oleh Nasution adalah sebagai berikut:[[15]](#footnote-15)

a. Kerjasama Tim (*Team Work*)

Eksistensi kerjasama dalam sebuah lembaga pendidikan Islam sebagai modal utama dalam meraih mutu dan kepuasan stakeholders melalui proses perbaikan mutu secara berkesinambungan. Berdasarkan gambaran tersebut dapat dianalisis bahwa kerjasama tim memiliki fungsi-fungsi tertentu berkenaan dengan hal-hal berikut: “fungsi kerjasama, faktor Penghambat Kerja Tim, dan Kunci keberhasilan tim”[[16]](#footnote-16).

Strategi yang dapat diterapkan pada lembaga pendidikan Islam guna meningkatkan kinerja tim yang tidak lain ini diupayakan untuk mencapai tujuan dari kinerja tim. Lebih lanjut Nasution M. N menjelaskan beberapa hal yang dapat dilakukan upaya meningkatkan kerja tim sebagai berikut:

1. Saling ketergantungan individu dalam sebuah tim sangat penting dalam hal informasi, sumber daya, pelayanan tugas, karena hal ini dapat memperkuat kekompakan tim dalam mencapai kepuasan seluruh stakeholders.
2. Perluasan Tugas. Tim harus diberi tantangan, karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut membentuk semangat persatuan, kebanggan dan kesatuan tim.
3. Penjajaran (*alignment*). Rasa individualistis harus dibuang dalam rangka mencapai misi yang bersama.
4. Bahasa yang umum. Dalam pemakaian istilah harus memakai bahasa umum agar supaya mudah dipahami oleh semua anggota tim.
5. Kepercayaan atau respek, dalam tim harus berusaha membentuk kepercayaan dan respek demi tercapainya kerjasama yang baik.
6. Kepemimpinan, Dalam tim setiap individu memiliki bakat dan kemampuan anggota tim.
7. Ketrampilan pemecahan masalah, Kemampuan memecahkan masalah dalam tim harus dibina. Karena masalah sering muncul dalam organisasi.
8. Ketrampilan menangani komprontasi atau konflik, Dalam Manajemen Mutu Terpadu dibutuhkan ketrampilan menghadapi perbedaan pendapat dan menyampaikan ketidaksetujuan terhadap pendapat orang lain tanpa merusak keharmonisan dalam tim.
9. Penilaian atau tindakan. Penilaian dilakukan dengan memantau dan membandingkan apa yang telah dilakukan dengan pernyataan misi dan rencana tindakan yang ada.
10. Penghargaan. Penghargaan atas kesuksesan tim dalam menyelesaikan tugas merupakan motivasi tim untuk bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan selanjutnya[[17]](#footnote-17).

Berhubungan dengan deskripsi di atas, Edward Sallis mengemukakan parameter efektifitas tim adalah, sebagai berikut:

1. Sebuah tim memerlukan peran anggota yang telah didefinisikan secara jelas. Hal ini penting untuk mengetahui siapa pemimpin tim dan siapa yang menfalisilitator tim.
2. Tim membutuhkan tujuan yang jelas. Tim harus mempunyai arah dan tujuan yang jelas untuk dicapai. Tujuan harus realistis, dapat dicapai dan relevan bagi kepentingan seluruh anggota.
3. Sebuah tim membutuhkan sumberdaya-sumberdaya dasar untuk beroperasi. Kebutuhan sumber daya dasar adalah manusia, waktu, ruang dan energi.
4. Sebuah tim perlu mengetahui tanggungjawab dan otoritas. Kekecewaan akan lahir jika terdapat pertimbangan yang diabaikan atau jika tim berlebihan dalam menggunakan otoritasnya.
5. Sebelum tim membutuhkan rencana kerja. Rencana mencakup visi, misi tentang langkah-langkah yang dibutuhkan dalam penyelesaian tugas dan sumber daya bagi tim.
6. Sebuah tim membutuhkan seperangkat aturan untuk bekerja. Aturan-aturan harus sederhana dan disetujui oleh seluruh anggota tim, mereka adalah tahap penting dalam penentuan norma.
7. Tim perlu menggunakan alat-alat yang tepat untuk mengatasi masalah dan menemukan solusinya.
8. Tim perlu mengembangkan sikap tim yang baik dan bermanfaat[[18]](#footnote-18).

Berkaitan dengan hal tersebut, ada beberapa hal yang secara ideal harus dilakukan oleh seluruh anggota dan mencakup kemampuan untuk mengindisiasikan diskusi, mencari informasi dan opini, mengusulkan prosedur untuk mencapai tujuan, menjelaskan atau mengurangi ide, menyimpulkan dan tes untuk mufakat.

b. Keterlibatan Stakeholders

Misi utama dari manajemen mutu terpadu yakni untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan seluruh pelanggan. Madrasah yang baik yakni madrasah yang mampu menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu. Pelanggan madrasah ada dua macam, *pertama* pelanggan Internal: yaitu guru, pustakawan, laborat, teknisi dan administrasi. *Kedua*, Pelanggan Eksternal terdiri dari pelanggan primer yaitu siswa, pelanggan sekunder: orang tua, pemerintah dan masyarakat. Menurut Edward Sallis dalam institusi pendidikan pelanggan utama dijelaskan bahwa:

Pelajar yang secara langsung menerima jasa, orang tua atau sponsor pelajar, pihak yang memiliki peran penting dan guru, staf dan setiap orang yang bekerja dalam masing-masing institusi turut memberikan jasa kepada para kolega mereka adalah pelanggan internal[[19]](#footnote-19).

Keterangan tersebut di atas, telah memberikan pemahaman bahwa : *pertama*, pelajar yang secara langsung menerima jasa, pelanggan. *Kedua* yaitu orang tua atau sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi dan pelanggan *ketiga,* yaitu pihak yang memiliki peran penting, meskipun tak langsung seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan.

c. Keterlibatan Siswa

Upaya melibatkan siswa telah menjadi fenomena yang berkembang pada madrasah akhir-akhir ini, tetapi belum maksimal siswa yang terlibat dan mempengaruhi proses penyusunan kegiatan belajar mengajar di Madrasah. Perlu didesain agar supaya dalam penyusunan kurikulum dan peraturan-peraturan di Madrasah disusun secara fair dan efektif dengan melibatkan siswa. Menjadi pertimbangan penting melibatkan siswa dalam proses pembuatan keputusan seperti dalam penyusunan kurikulum dan hal-hal yang berkenaan dengan desain materi pembelajaran. Sebuah lingkungan kelas yang memberi otonomi atau keleluasaan bagi siswa memiliki kaitan erat dengan kemampuan siswa dalam berekspresi, kreatif menunjukkan kemampuan diri belajar secara konseptual dan senang terhadap tantangan. Siswa yang memiliki andil dalam kegiatan-kegiatan instruksional atau pembuatan peraturan madrasah memiliki rasa cinta terhadap Madrasah dan pada gilirannya secara signifikan keterlibatan mereka terhadap kegiatan-kegiatan madrasah.

d. Keterlibatan Orang Tua

Peran orang tua dapat mendukung perkembangan intelektual anak dan kesuksesan akademik anak dengan memberi mereka kesempatan dan akses ke-sumber-sumber pendidikan seperti jenis Madrasah yang dimasuki anak atau akses ke-perpustakaan, multi media seperti internet dan televisi pendidikan. Orang tua dapat membentuk perkembangan kognitif anak dan pencapaian akademik secara langsung dengan cara terlibat langsung dalam aktivitas pendidikan mereka. Orang tua juga mengajarkan anak norma dalam berhubungan dengan orang dewasa dan teman sebaya yang relevan dengan suasana kelas.

Berdasarkan uraian di atas, tetang definisi managemen dan uraian yang melekat pada menegemen, maka dapat dijelaskan pula bahwa *School based management* merupakan “suatu manajemen yang memberikan otonomi lebih luas ke-Madrasah-Madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif kepada komponen-komponen Madrasah”. [[20]](#footnote-20)

Di atas telah dikemukakan hakekat menegemen baik secara bahasa dan istilah serta hal-hal yang berhubungan dengan managemen, maka selanjutnya perlu diketahui pula tentang deskripsi pendidikan. Ditinjau dari Ensiklopedia Indonesia kata pendidikan diterjemahkan dari kata latin “*Educare*” artinya mengantarkan keluar. Pendidikan diartikan “sebagai proses pembimbingan manusia dari kegelapan dan kebodohan menuju pada kecerahan pengetahuan”[[21]](#footnote-21). Berdasarkan pengertian tersebut, dapat penulis analisa bahwa pendidikan sebagai sebuah upaya sadar dan terencana mengantar si terdidik melalaui serangkaian proses pembinaan dan pengajaran yang memuat seperangkat pengatahuan atau kompetensi tertentu sesuai dengan jenjang dan jalur pendidikan yang ditempuh si terdidik, sehingga si terdidik mendapatkan kecerahan dan seperangkat pengetahuan guna menopang kehidupannya lebih lanjut.

Selanjutnya perlu pula diketahui apa sebenarnya pendidikan Islam itu. Menurut Muhaimin yang dimaksud pendidikan Islam adalah :

1. Segenap kegiatan yang dilakukan seseorang atau suatu lembaga untuk membantu seseorang atau kelompok siswa dalam menanamkan ajaran dan atau atau menumbuhkembangkan nilai-nilai Islam.
2. Segenap fenomena atau peristiwa perjumpaan antara dua orang atau lebih yang berdampak pada tertanamnya ajaran dan atau atau tumbuh kembangnya nilai-nilai Islam pada salah satu atau beberapa pihak.
3. Keseluruhan lembaga pendidikan yang mendasarkan segenap program dan kegiatan pendidikannya atas pandangan serta nilai-nilai Islam.[[22]](#footnote-22)

Mencermati pengertian dan batasan tentang pendidikan Islam di atas, dapat disimpulkan bahwa Pendidikan Islam adalah sebuah organisasi pendidikan yang terbagi dalam berbagai jenis pendidikan dengan sifat, karakter, dan tujuan yang berbeda yang pada intinya berusaha mengejewantahkan nilai-nilai Islam di dalam sistem pendidikannya. Atau dengan kata lain bahwa pendidkan Islam yang dimaksud adalah suatu lembaga yang mengejewantahkan nilai-nilai Islam di dalam system pendidikannya.

Peran yang dijalankan dalam rangka mencapi fungsi dan tujuan pendidikan sebagaimana dinyatakan dalam UU RI No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendiikan Nasional bahwa:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab[[23]](#footnote-23).

Madrasah merupakan salah satu lembaga penyelenggara pendidikan Islam secara formal di Indonesia. Di dalamnya berlangsung proses pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

Keberadaan Madrasah sudah ada sejak agama Islam berkembang di Indonesia. Madrasah tumbuh dan berkembang dari bawah dalam arti (umat Islam) sendiri yang didorong oleh rasa tanggung jawab untuk mengamalkan ajaran agama Islam kepada generasi muda. Oleh sebab itu, Madrasah pada waktu itu lebih ditekankan pada pendalaman ilmu-ilmu Islam. Pada saat ini kebijakan baru pemerintah menetapkan keberadaan Madrasah telah dipandang sebagai Madrasah umum yang bercirikan agama Islam dengan tanggung jawabnya mencakup: “1). Sebagai lembaga pencerdasan kehidupan masyarakat Indonesia, khususnya masyarakat muslim, 2). Sebagai lembaga pelestarian budaya keIslaman, 3). Sebagai lembaga pelopor bagi peningkatan kualitas masyarakat Indonesia”[[24]](#footnote-24).

Berdasarkan seluruh deskripsi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa menajemen pendidikan Islam adalah suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan yaitu suatu lembaga yang dapat membentuk dan menanamkan nilai-nilai ajaran Islam kepada peserta didik dan menumbuh kembangkan nilai-nilai Islam.

1. **Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan Islam**

Manajemen pendidikan Islam mempunyai beberapa fungsi yang harus dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pada dasarnya secara umum istilah fungsi dibawah ini biasa digunakan pada lembaga pendidikan konvensional, akan tetapi jika ajaran Islam dikaji lebih dalam maka konsep tersebut tidak bertentangan. Artinya Islam juga sesungguhnya menggunakan manajemen seperti itu, akan tetapi peristilahannya tidak sama. Adapun fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah:

* 1. Perencanaan (*planning*)
  2. Pengorganisasian (*organizing*)
  3. Pemberian motivasi *(motivating*)
  4. Pengawasan *(controlling*).[[25]](#footnote-25)

Berdasarkan konteks ini penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di madrasah idealnya mengacu dari keempat fungsi itu. Adapun uraiannya, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Kegiatan pendidikan dan pengajaran di madrasah, faktor perencaan sangat menentukan lancar tidaknya kegiatan. Seringkali dijumpai aktivitas pendidikan di madrasah yang tidak lancar, berjalan apa adanya, bahkan terkadang tersendat di tengah jalan karena kurang adanya perencanaan yang matang. Didalam ajaran Islam deskripsi yang menyeruapai fungsi perencanaan telah dijelaskan dalam firman Allah dalam Q.S. Al-Hasyr ayat, 59/18 :

Terjemahnnya : Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.[[26]](#footnote-26)

Pada makna ayat “memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok” artinya adalah manusia diperintahkan untuk melihat segala sesuatu yang telah terjadi untuk merencanakan di masa depan. Oleh karena itu, ketika menyusun sebuah perencanaan dalam pendidikan Islam, dilakukan tidak hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Mengarahkan perencanaan untuk mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga kedua-duanya bisa dicapai secara seimbang.

Berkaitan dengan ayat di atas, Ngalim Purwanto menegaskan bahwa secara umum:

Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan administrasi. Tanpa perencanaan atau *planning*, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang dibuat.[[27]](#footnote-27)

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan adalah tujuan dan sarana, baik sarana personal maupun material. Adapun prosedur yang perlu ditempuh dalam perencanaan adalah :

* 1. Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai.
  2. Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan.
  3. Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan.
  4. Menentukan tahap-tahap atau rangkaian-rangkaian kegiatan.
  5. Merumuskan bagaimana masalah-masalah akan dipecahkan dan
  6. Bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan.[[28]](#footnote-28)

Berdasarkan aspek-aspek yang harus diperhatikan diharapkan seluruh aktivitas pendidikan dapat berjalan sesuai dengan tujuan dan sasaran kelembaganaan. Derngan demikian tingkat keadilan seluruh kegiatan lembaga pendidikan menjadi tolak ukur efektif tidaknya.

1. Pengorganisasian (*Organizing*).

Setelah melalui tahap perencanaan, langkah selanjutnya adalah pengorganisasian. Suatu perencanaan akan menjadi kacau dalam pelaksanaannya kalau tidak didukung oleh pengorganisasian yang baik dan rapi. Sondang P. mengatakan bahwa pengorganisasian adalah :

Keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.[[29]](#footnote-29)

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dicermati mengandung pengertian bahwa pengorganisasian merupakan proses penyusunan dan pengaturan personal sesuai dengan tugas dan wewenang serta tanggung jawab yang diserahkan sehingga nampak jelas hubungan masing-masing yang pada akhirnya dapat digerakkan sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pernyataan di atas, tentunya relevan dengan konsep manajemen pendidikan Islam. Adanya inisiatif, sikap yang kreatif dan produktif dari semua pendidik dan tenaga kependidikan pada berbagai pendidikan Islam dari pangkat terendah sampai yang tertinggi menjadikan lembaga pendidikan Islam berjalan dengan baik. Konsep manajemen pengorganisasian di atas, sesuai dengan firman-Nya Surat Al-An’am ayat, 6/132 :

Terjemahnnya: Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan.[[30]](#footnote-30)

Dalil di atas, menjelaskan dengan tegas dan jelas menunjukkan bahwa manusia dalam prakteknya berkarya menurut kecakapan masing-masing. Kecakapan yang dimaksudkan baik berupa ilmu yang dimiliki maupun sebagai pengalaman, sehingga menempatkan mereka pada posisi tertentu. Hal ini dalam posisi Ilmu ekonomi disebut *division of labour* sedangkan dalam ilmu menajemen disebut *job description* (pembagian kerja). Pembagian kerja itu pada akhirnya mengarah menjadi spesialisasi, akibat dari perbedaan kecakapan, perbedaan ilmu dan keterampilan masing-masing.[[31]](#footnote-31)

Sejarah telah mencatat bahwa ketika Rasulullah membentuk atribut-atribut Negara dalam kedudukan beliau sebagai pemegang kekuasaan tertinggi, beliau membentuk  organisasi  yang di dalamnya terlibat para sahabat beliau tempatkan pada kedudukan menurut kecakapan dan ilmu masing-masing.[[32]](#footnote-32) Tidak dapat dipungkiri bahwa Rasulullah adalah seorang organisator ulung, administrator  yang jenius, dan pendidik professional yang menjadi panutan.

1. Pemberian motivasi (*Motivating*)

Setelah adanya perencanaan dan pengorganisasian yang baik, langkah selanjutnya adalah pemberian motivasi (*Motivating*). Sondang P. Siagian mengatakan “Keseluruhan proses pemberian motivasi kepada bawahan dilakukan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi yang efisien dan ekonomis”.[[33]](#footnote-33)

Pernyataan Sondang P. sejalan dengan konsep menajemen Islam. Pada dasarnya didalam pelaksanaan manajemen pendididkan Islam motivasi dapat diberikan bagi bawahan yang memiliki prestasi. Hal itu sebagaimana firman Allah Swt QS. Az-Zalzalah 99/7 – 8, yaitu:

Terjemahannya: (7) Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan) nya. (8) dan Barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula.[[34]](#footnote-34)

Ayat di atas, tentunya menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan manajemen pendidikan Islam harus ada pemberian motivasi kepada bawahan. Motivasi dapat diberikan dalam bentuk materi atau pujian. Pemberian motivasi ditujukan pada orang yang memiliki prestasi atau kinerja yang baik. Hal itu sesuai dengan ayat diatas bahwa sekecil apapun kerja yang telah dilakukan maka akan mendapatkan hasilnya.

d. Pengawasan *(Controlling*)

Bagaimanapun juga dalam aktivitas menejemen pendidikan Islam perlu adanya pengawasan (controlling), agar aktivitas tersebut dapat berjalan dengan lancar dan teratur, sesuai rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai. Sondang P. menjelaskan bahwa “pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menentukan agar pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan”[[35]](#footnote-35).

Adapun dalil dalam al-Qur’an tentang pengawasan sebagaimana firman Allah QS. At-Taghaabun 64/4, yaitu:

Terjemahannya: Dia mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi dan mengetahui apa yang kamu rahasiakan dan yang kamu nyatakan. dan Allah Maha mengetahui segala isi hati.[[36]](#footnote-36)

Ayat di atas, menjelaskan bahwa Allah selalu mengetahui segala sesuatu yang berada di bumi dan langit, oleh sebab itu, manusia tidak dapat menyembunyikan perbuatan yang dilarang-Nya. Jika diterapkan ke dalam manajemen, maka seorang akan menyadari segala sesuatu perbuatan akan dipantau oleh Allah. Jika itu tertanam dalam hati, maka tidak ada lagi perbuatan yang menyimpang.

1. **Sasaran Manajemen Pendidikan Islam**

Sasaran merupakan target yang perlu mendapat tindakan. Berbicara tentang sasasaran menegemen pendidikan Islam maka dapat diuraikan sebagai berikut:

* + 1. **Manajemen Bidang Sarana dan Prasarana**

Manajemen di bidang sarana dan prasarana meliputi sarana dan prasarana yang ada, mengingat keberadaan sarana dan prasarana sangat mempengaruhi jalannya kegiatan belajar mengajar di madrasah. Sehingga lancar tidaknya proses pendidikan di madrasah banyak ditentukan oleh keadaan sarana dan prasarana ini. Untuk lebih jelasnya tentang manajemen di bidang sarana dan prasarana akan diuraikan sebagai berikut:

* + 1. Masalah Gedung

Dalam proses kegiatan pembelajaran mutlak diperlukan gedung sebagai tempat berlangsungnya kegiatan pendidikan, maka pengadaannya harus betul-betul direncanakan secara matang dan disesuaikan dengan syarat kelayakan bagi tempat kegiatan belajar. Hendyat Soetopo dalam hal ini mengemukakan bahwa syarat mendirikan gedung madrasah yaitu:

Syarat keamanan dan kesehatan terdiri dari persesuaian antara kurikulum, kebutuhan dengan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, koordinasi antar fungsi, efisiensi dalam penggunaan, keindahan, fleksibilitas (dapat disesuaikan dengan kondisi-kondisi baru) dan faktor ekonomi.[[37]](#footnote-37)

1. Masalah Perlengkapan Madrasah.

Disamping pengadaan gedung yang harus sesuai dengan kelayakannya, masalah lain dari sarana dan prasarana yang harus mendapat perhatian adalah perlengkapan madrasah termasuk perpustakaan, karena juga turut menunjang keberhasilan aktivitas pendidikan. Pengadaan alat-alat pengajaran harus disesuaikan dengan kebutuhan, dalam arti sesuai dengan jenis materi yang diajarkan, tingkat pemahaman dan pengetahuan murid, serta kondisi lingkungan dimana pendidikan itu dilaksanakan, sehingga keberadaan alat-alat itu akan menunjang keberhasilan dalam mencapai tujuannya.jangan sampai terjadi bahwa dengan adanya alat-alat itu akan menghambat jalannya proses belajar mengajar di Madrasah karena pengadaannya kurang sesuai dengan kebutuhan, dalam arti tidak relevan dengan materi yang disampaikan, tingkat pemahaman dan pengetahuan murid serta lingkungan di mana pendidikan itu dilaksanakan, sebagaimana dinyatakan Ahmad. D. Marimba:

Ditinjau dari pandangan yang lebih dinamis, maka alat itu disamping sebagai perlengkapan, juga merupakan pembantu mempermudah terlaksananya tujuan pendidikan. Oleh karena itu, dalam usaha pendidikan, perlu kita meninjau setiap perlengkapan sebaik-baiknya, jangan sampai alat itu sendiri menghambat atau memperlambat tercapainya tujuan[[38]](#footnote-38).

Mencermati pernyataan Ahmad D. Marimba di atas, perlu diketahui bahwa untuk meningkatkan kualitas madrasah, maka madrasah harus memiliki fasilitas sarana dan prasarana yang mendukung pembelajaran. Oleh sebab itu, dalam pengadaan sarana dan prasana madrasah harus mempertimbangkan asas manfaat dari pengadaan tersebut agar pengadaan tidak terkesan mubazir.

1. Masalah Pembiayaan atau Dana

Suatu aktivitas pendidikan yang diselenggarakan oleh suatu lembaga pendidikan tidak terlepas dari faktor pembiayaan atau dana. Keberadaan dana sangat penting artinya untuk keperluan pengadaan sarana dan prasarana Madrasah, gaji guru, karyawan dan sebagainya. Aktivitas pendidikan tersendat dan tidak lancar, bahkan terhenti disebabkan oleh kondisi dana yang tidak memungkinkan.

Agar dana pendidikan dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien, diperlukan perencanaan yang baik, mana kebutuhan yang harus didahulukan (diprioritaskan) dan mana yang tidak, sehingga penggunaan dana untuk hal-hal yang kurang perlu dapat dihindari. Dalam hal ini Soejani dalam Nur Zain mengemukakan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan dalam pendidikan yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:

1. Hemat, tidak mewah, efisien dan sesuai dengan kebutuhan.
2. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana.
3. Pengharusan penggunaan hasil produksi dalam negeri, sejauh ini dimungkinkan.[[39]](#footnote-39)

Untuk memudahkan sistem pengelolaan dana pendidikan, diperlukan adanya pembukuan yang tertib dan rapi. Hal ini penting, mengingat masalah keuangan merupakan sesuatu yang sangat sensitif. Ahmad Ghozali dalam Nur Zain menyatakan:

Uang dan perlengkapan yang masuk maupun yang keluar amat perlu diatur secara jelas administrasinya dengan pembukuan, sehingga dapat dilihat atau diketahui oleh para guru, pegawai dalam Madrasah yang bersangkutan, atau bila ada peninjauan dari pihak atasan, dengan mudah dapat mempertanggung jawabkan uang dan perlengkapan yang menjadi milik Madrasah.[[40]](#footnote-40)

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa, proses pendidikan yang melibatkkan beberapa unsur sebagai item integral tidak dapat diparsialkan atau dipisahkan, termasuk dalam hal ini adalah aspek pembiayaan atau dana, betapapun hebat dan kokohnya sebuah lembaga pendidikan jika mengabaikan pembiayaan atau dana pendidikan maka tidaklah akan maksimal proses pendidikan tersebut, karena pada hakikatnya semua komponen tersebut saling keterkaitan dan saling menopang satu sama lain.

* + 1. **Manajemen Bidang Kurikulum**

Proses kegiatan belajar mengajar di madrasah tidak dapat dipisahkan dengan kegiatan kurikulum. Kurikulum merupakan penggerak jalannya aktivitas belajar mengajar dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan. Setiap lembaga pendidikan formal acuan aktivitasnya adalah kurikulum. Dari kurikulum dijabarkan ke dalam bentuk Silabus. Namun yang penting adalah pelaksanaan kurikulum yang telah ditetapkan itu ide dasarnya harus dipahami oleh para pelaku pendidikan di madrasah, karena merekalah yang akan mengelola kurikulum dalam pengembangan dan pelaksanaannya. Manajemen di bidang kurikulum dalam pengajaran berarti “menata pengajaran”[[41]](#footnote-41), dengan demikian maka kegiatan menegemen kurikulum dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai penilaiannya. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan di bawah ini:

Manajemen kurikulum merupakan usaha setiap madrasah untuk mengatur seluruh kegiatan, baik yang bersifat intrakurikuler, kurikuler maupun ekstra kurikuler. Kegiatan intra kurikuler merupakan kegiatan pelaksanaan kurikulum secara reguler yang sudah ditetapkan secara terjadwal dan menjadi acuan pokok. Sedangkan kegiatan kurikuler adalah kegiatan di luar kegiatan pokok sebagai tambahan dan merupakan penunjang kegiatan pokok. Sedang kegiatan “ekstra kurikuler adalah kegiatan tambahan di luar kegiatan pokok yang bertujuan memberikan bekal tambahan”[[42]](#footnote-42).

Mencermati deskripsi kurikulum di atas, maka dapat diketahui bahwa kurikulum merupakan acuan dari setiap lembaga pendidikan dalam mengelola, mengatur oprasional keseluruhan kegiatan pengajaran lembaga pendidikan baik yang sifatnya inti sebagai acuan yang telah ditetapkan secara baku, terjadwal sebagai acuan pokok, ataupun ekstra kuirkulum sebagai acuan kegiatan yang dilaksanakan di luar acuan pokok sebagai tambahan dan merupakan penunjang yang dilaksanakan oleh jalur dan jenjang lembaga pendidikan.

* + 1. **Manajemen Bidang Sumber Daya Manusia**

Pengelolaan sumber daya manusia berarti membahas aspek manusia selaku pengelola pendidikan, yang menyangkut hubungan antara kepala madrasah, Guru dan Karyawan. Kepala Madrasah selaku pimpinan dituntut kemampuannya untuk memimpin lembaganya dengan baik dan penuh tanggung jawab bahwa:

“dalam suatu lembaga kerjasama timbul apabila orang menyadari bahwa mereka mempunyai kepentingan-kepentingan yang sama dan pada saat bersamaan mempunyai pengetahuan pengendalian terhadap diri sendiri untuk memenuhi kepentingankepentingan tersebut. Melalui kerjasama, kesadaran akan muncul karena adanya kepentingan yang sama”.[[43]](#footnote-43)

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa, berdasar atas keinginan untuk mencapai tujuan bersama, kerjasama antar masing-masing pengelola pendidikan dapat terwujud dengan sebaik-baiknya. Untuk menciptakan kerjasama yang efektif, kepala madrasah hendaknya di dalam mengadakan pembagian tugas dan tanggung jawab di antara para personal pendidikan disesuaikan dengan tingkat kemampuan dan keterampilannya, sebab pemberian tugas yang tidak sesuai akan berdampak tidak baik.

* + 1. **Manajemen Supervisi**

Secara etimologi, supervisi berasal dari kata “super” dan kata “vision”. Super artinya atas dan vision berarti penglihatan. Jadi kalau secara etimologis, Supervisi yaitu penglihatan dari atas”[[44]](#footnote-44). Definisi tersebut merupakan arti kiasan yang menggambarkan suatu posisi yang melihat berkedudukan lebih tinggi dari pada yang dilihat.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat diartikan definisikan supervisi secara umum adalah pengarah serta pengendalian kepada tingkat karyawan yang berada di bawahnya dalam suatu organisasi atau kelompok. Orang yang menjalankan kegiatan supervisi biasanya disebut dengan sebutan supervisor.

Sedangkan supervisi secara *terminologi,* menurut P. Adams dan Franks G. Dickey di dalam Daryanto, yaitu: “supervisi adalah suatu program yang berencana untuk memperbaiki pengajaran”[[45]](#footnote-45). Sedangkan menurut Alexander dan Saylor di dalam Daryanto menyatakan bahwa supervisi adalah:

Suatu program *incentive* *education* dan usaha memperkembangkan kelompok (*group)* secara bersama”. Selanjutnya Mc. Nerney di dalam Daryanto meninjau sepervisi sebagai suatu proses penilaian yang menyatakan sebagai prosedur memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran.[[46]](#footnote-46)

Supervisi pendidikan modern lebih menitik beratkan pada pelayanan, bantuan dan bimbingan serta pemberian kesempatan pada orang yang disupervisi secara terbuka dan demokratis, agar dapat tumbuh dan berkembang serta mencapai prestasi yang optimal. Interaksi antara supervisor dengan orang yang disupervisi berjalan seimbang dan dinamis. Dengan demikian, maka supervisi merupakan usaha dari pimpinan Madrasah dalam memimpin para guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk mengembangkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan, menyeleksi dan merevisi tujuan pendidikan dan bahan-bahan pengajaran. Supervisi merupakan usaha yang sistematis dan terus menerus untuk mendorong dan mengarahkan perkembangan diri guru agar berkembang secara efektif dalam mendukung tercapainya tujuan pendidikan dengan orangorang yang berada di bawah tanggung jawabnya.[[47]](#footnote-47)

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa supervisi pendidikan merupakan usaha sistematis yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan, dengan memberikan bantuan dan kesempatan kepada guru-guru agar dapat berkembang sesuai kemampuannya dalam mendukung tugas yang dibebankan sehingga tercapai tujuan secara optimal.

Masalah yang dihadapi supervisor dalam menjalankan tugas sangat banyak dan beragam. Oleh karenanya, supervisor harus memiliki dasar-dasar atau prinsip-prinsip sebagai pedoman, agar tidak keluar dari apa yang seharusnya dilakukan. Prinsip paling asasi terdapat dalam Al-Qur’an surat Ali Imran, 003/159 :

Terjemahnnya : Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.[[48]](#footnote-48)

Berkaitan dengan prisip-prinsip supervisi pendidikan, ada prinsip umum yang harus diterapkan dalam pelaksanaan supervisi pendidikan yakni berkenaan dengan ilmiah, obyektif, demokratis, kooperatif, konstruktif dan kreatif.[[49]](#footnote-49) *Pertama*, yaitu aspek yang berkenaan dengan konsep ilmiah yang mencakup unsur-unsur seperti sistematis, yang berarti dilaksanakan secara teratur, terencana dan kontinyu. *Kedua,* yaitu objektif, artinya data yang didapat berdasarkan pada observasi nyata, bukan tafsiran pribadi. *Ketiga,* yaitu menggunakan alat (*instrument*) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik dalam mengadakan penilaian. *Keempat,* yaitu demokratis dalam arti menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang tinggi serta dapat menerima pendapat orang lain. *Kelima,* yaitu kooperatif mengembangkan sikap mampu bekeraja sama dengan berbagai pihak yang terkait. *Keenam,* yaitu Konstruktif dan kreatif yakni membina dan membangun potensi guru dengan berbagai cara yang terus dikembangkan sesuai kreatifitasnya.

Selain perinsip kegiatan supervisi juga mempunyai tehnik tersendiri. Adapun pelaksanaan suatu teknik supervisi banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor ekstern dan intern madrasah. Sebagaimana dikatakan Piet A. Sahertian bahwa “efektif tidaknya suatu teknik, dipengaruhi oleh situasi dan kondisi bekerja, dan faktor manusianya yang menggunakan alat itu”[[50]](#footnote-50) Dengan demikian, penerapan suatu teknik harus mempertimbangkan keadaan supervisor, orang yang disupervisi, fasilitas-fasilitas pendukung dan berbagai hal yang terkait. Efektivitas supervisi tidak ditentukan oleh banyak atau sedikitnya jenis dan teknik yang diterapkan, namun ditentukan oleh ketepatan jenis teknik yang dipergunakan.

Banyak teknik supervisi pendidikan yang dikemukakan oleh para ahli. Namun menurut Neagly dan Evans dikutp kembali oleh Ni putu Suwandari dalam Administrasi dan supervisi pendidikan: konsep, prinsip, serta aplikasinya yaitu:, macam-macam teknik supervisi yang banyak ragamnya dibagi menjadi dua bagian besar yakni “ *individual* *techniques and group techniques”.*[[51]](#footnote-51)

Tehnik supervisi individual ini merupakan teknik komunikasi yang bersifat perorangan, maksudnya supervisor menghadapi seorang yang disupervisi dalam suatu jenis supervisi secara individual. Adapun yang termasuk dalam teknik ini adalah :

* + 1. Kunjungan kelas (C*lassroom Visitation*).

Yaitu kunjungan yang dilakukan oleh supervisor ke ruangan kelas di mana guru sedang mengajar. Ia meninjau suasana belajar mengajar di kelas itu. Kunjungan kelas ini dapat juga berarti “observasi kelas” karena supervisor mengadakan observasi kegiatan belajar mengajar di kelas. Dengan kunjungan kelas ini supervisor mengetahui sacara langsung pelaksanaan proses belajar mengajar. Jenis-jenis kunjungan kelas yaitu :

* 1. Kunjungan dengan pemberitahuan (*announced visitation*) Yakni kunjungan yang berdasarkan jadwal supervisor dan telah diberitahukan sebelumnya.
  2. Kunjungan tanpa pemberitahukan sebelumnya (*unannounced visitation)* Yakni kunjungan supervisor ke kelas sementara guru mengajar tanpaada pemberitahuan sebelumnya.
  3. Kunjungan atas dasar undangan guru (v*isit upon invitation*) Yakni seorang guru mengundang supervisor untuk mengunjungi kelasnya pada saat ia mengajar.[[52]](#footnote-52)

Berdasarkan beberapa jenis kunjungan kelas tersebut pelaksanaannya disesuaikan dengan kondisi bagaimana supervisi akan dilaksanakan. Ada tiga tehnik supervisor melakukan kunjungan kelas yaitu datang secara tiba-tiba, melalui pemberitahuan dan melalui undangan.

* + 1. Pertemuan pribadi (*Individual Converence*)

Banyak istilah yang dipakai dalam pertemuan pribadi ini yakni pertemuan empat mata, pertemuan supervisi, *Supervisor Converence* dan “*personal conference*”. Namun yang dimaksud adalah sama yaitu pertemuan secara pribadi antara supervisor dengan supervisi baik secara formal maupun tidak. Adapun jenis-jenis pertemuan pribadi menurut George Kyte, ialah: “Pertemuan pribadi setelah kunjungan kelas dan pertemuan pribadi melalui percakapan sehari-hari.[[53]](#footnote-53)

* + 1. Menilai diri sendiri (s*elf evaluation*)

Menilai diri sendiri merupakan kegiatan supervisi yang objek dan subjeknya adalah supevisee sendiri, yaitu dengan mengadakan penilaian terhadap proses pengajaran yang telah dilangsungkan. Penilaian tersebut didsarkan pada suatu criteria ideal dari setiap pengajaran. Kegiatan ini sangat penting pula bagi guru dalam kelanjutan pengembangn proses pengajarannya. Adapun alat yang dapat digunakan dalam menilai diri sendiri ini adalah :

* 1. Membuat daftar pertanyaan kepada murid untuk menilai pekerjaan atau aktivitas guru.
  2. Menganalisa hasil test terhadap unit-unit kerja.
  3. Mencatat aktivitas murid dalam suatu catatan, baik mereka bekerja secara kelompok maupun secara perorangan.[[54]](#footnote-54)

Dari *self evaluation* ini dapat diketahui bahwa guru yang bersangkutan telah memiliki kesadaran yang tinggi akan pentingnya pengembangan pribadinya, hal ini menjadi penilaian tersendiri bagi supervisor. Teknik ini dilaksanakan dengan jalan supervisor dan sejumlah guru berada dalam satu kelompok. Adapun pelaksanaannya biasanya digunakan pada :

a) Orientasi bagi guru-guru baru (O*rientation For New Teachers*)

Yang dimaksud yakni suatu upaya yang bertujuan mengantarkan guru untuk memasuki suasana kerja yang baru. “Sebelum seorang guru melaksanakan tugasnya secara intensif, perlu diberi kesempatan kepada mereka untuk melakukan penyesuaian diri dalam rangka mengenal dan memahami tugas-tugas yang akan dikerjakan”[[55]](#footnote-55). Orientasi ini penting mengingat tidak semua guru dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Orientasi ini diberlakukan pada guru yang baru pindah dari desa ke kota atau sebaliknya.

1. Rapat Guru (*Teacher Meeting*).

Rapat guru berfungsi “sebagai suatu wadah untuk menyelesaikan masalah-masalah Madrasah secara demokratis, dengan mengikut sertakan semua potensi personil yang ada”[[56]](#footnote-56). Rapat guru ini bisa dilakukan baik secara rutin maupun berkala.

1. Pendidikan dalam jabatan (*In Service Training*).

Istilah lain yang digunakan adalah *Up Grading*, pelatihan, kursus dan *inservice education*. Semuanya mempunyai maksud yang sama, yaitu “Usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru dalam bidang tertentu sesuai dengan tugasnya, agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktifitas dalam melaksanakan tugas-tugasnya”[[57]](#footnote-57).

1. Diskusi (*Discussion*)

Diskusi merupakan kegiatan saling tukar pendapat atau pengalaman tentang suatu masalah yang berkaitan dengan proses pelajaran mengajar secara bersama kemudian membandingkan dengan hal-hal lain untuk diperoleh suatu kesimpulan. Diskusi ini merupakan salah satu cara mengembangkan kemampuan dan keterampilan para guru dalam mengatasi berbagai kesulitan. Kegunaan diskusi dalam pengembangan profesi guru antara lain: “1). Guru dapat lebih mawas diri, 2). Guru memperoleh masukan dari guru lain”[[58]](#footnote-58). Mencermati kedua poin tersebut dapat dipahami bahwa manfaat diskusi menunjukkan keuntungan bagi guru, setidaknya memlalui wahana ini guru lebih banyak berbagi dan mawas diri.

1. Peranan kepala Madrasah dalam supervisi pendidikan.

Kepala Madrasah selaku pimpinan pendidikan mempunyai tanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan di Madrasah yang dipimpinna, disamping sebagai pimpinan, administrator, juga berperan sebagai supervisor di Madrasah. Adapun kepala Madrasah dalam peranannya sebagai supervisor bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengna teknik penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran dalam rangka menciptakan kondisi belajar mengajar yang lebih baik. Kepala Madrasah dalam melaksanakan dan mengembangkan tugas di lingkungan kerjanya dapat dibedakan menjadi lima tipe yaitu :

1. *Tipe otoriter*
2. *Tipe laizes faire*
3. *Tipe demokratis*
4. *Tipe pseudo demokratis*
5. *Tipe charismatis[[59]](#footnote-59)*

Pada tipe otoriter, kepala Madrasah memandang bawahan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Kepala madarasah menggerakkan bawahannya dengan unsur perintah, sedang bawahan melaksanakan tugas berdasarkan perintah dari atasan, dan bukan kreatifitas dari bawahan itu sendiri. Semua instruksi yang disampaikan oleh atasan harus dilaksanakan dengan sebaikbaiknya. Apabila menyimpang dianggap sebagai kesalahan, karena menganggap bahwa semua instruksi itu tepat dan benar untuk dilaksanakan.

Lain halnya dengan *laizes faire*. Tipe ini merupakan lawan dari otoriter. Pada tipe ini pimpinan justru memberikan kebebasan yang tak terbatas pada bawahannya. Pihak atasan membiarkan bawahannya melaksanakan tugas menurut apa yang mereka inginkan, tanpa adanya petunjuk dan bimbingan dari atasannya. Dengan demikian atasan pada tipe laizes faire ini pada hakekatnya hanya sebagai symbol belaka dan tdiak mempunyai peranan yang berarti.

Pada tipe demokratis lebih mengutamakan aspek kerja sama antara bawahan dengan atasan. Dalam menghadapi masalah, selalu diselesaikan dengan jalan musyawarah. Dengan tipe demokrasi, hubungan antara bawahan dengan atasan, menjadi lebih akrab karena ada saling pengertian dan rasa kebersamaan di antara mereka.

Tipe pseudo demokratis menjadi kan pimpinan seolah-olah bersikap demokratis, namun aslinya bersikap otokratis, dimana atasan mengajak musyawarah pada bawahan, namun sebenarnya segala keputusan ada di tangan pihak atasan.

Pada tipe charismatic, pimpinan mempunyai daya tarik yang amat besar, memiliki suatu kelebihan sehingga bawahan menaruh rasa hormat. Pimpinan yang bertipe charismatic mempunyai pengaruh yang sangat kuat dalam setiap kebijakannya. Watak orang kharismatik pula yang menjadi tipe kepemimpinannya.

Berdasarkan beberapa tipe kepemimpinan tersebut, tipe demokratislah yang paling sesuai, sebab dalam pelaksanaannya mengutamakan kerjasama antara atasan dengan bawahan secara terpadu, sehingga hasil yang dicapai dapat lebih efektif. Di samping itu dengan tipe demokratis terjalin hubungan yang akrab dan harmonis antar masing-masing komponen.

* + 1. **Manajemen Bidang Evaluasi**

Dalam membahas evaluasi pendidikan, ada tiga masalah pokok yang perlu mendapat perhatian, yaitu masalah urgensi evaluasi, prosedur evaluasi dan test sebagai alat evaluasi.

* + 1. Urgensi evaluasi pendidikan

Suatu aktivitas yang membutuhkan peningkatan di dalamnya tentu tidak terlepas dari adanya evaluasi. Karena dengan evaluasi dapat diadakan koreksi dan pembenahan terhadap apa yang telah dikerjakan. Prinsip evaluasi tertuang dalam firman Allah dalam surat Al-Hasr, 059/18:

Terjemahanya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.[[60]](#footnote-60)

Demikian halnya dengan aktivitas pendidikan, di mana evaluasi sangat diperlukan dalam rangka mengetahui sejauh mana hasil yang telah ditentukan. Evaluasi ini dimaksudkan untuk menilai prestasi kerja yang telah dilaksanakan oleh guru selaku pihak yang mengajar, prestasi siswa selaku pihak yang diajar, maupun bagi Madrasah selaku penyelenggara pendidikan.

* + 1. Kegunaan Evaluasi

Evaluasi sangat berguna bagi lembaga pendidikan terutama untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan lembaga itu sendiri. Suharsimi Arikunto mengungkapkan beberapa kegunaan evaluasi “bagi murid, bagi guru, bagi madrasah”[[61]](#footnote-61) sebagai berikut :

Bagi murid.

Dengan adanya evaluasi, siswa dapat mengetahui sejauh mana ia telah berhasil menyerap pelajaran yang telah disampaikan oleh guru. Sehingga hasil evaluasi tersebut dapat dijadikan tolok ukur kemampuannya dalam belajar.

Bagi guru.

Dengan evaluasi, guru mengetahui sejauh mana anak menguasai materi yang telah disampaikan, sehingga murid yang kurang mampu diberi bimbingan khusus dan bagi yang sudah mampu diberi pemantapan. Dengan evaluasi guru akan mengetahui apakah materi yang diajarkan sudah tepat bagi siswa, sehingga dari hasil evaluasi diharapkan materi yang disampaikan benar-benar tepat sesuai sasaran yang diinginkan.

Bagi Madrasah.

Melalaui evaluasi dapat diketahui apakah kondisi belajar yang diciptakan oleh Madrasah sudah sesuai atau belum. Hasil evaluasi menjadi informasi bagi guru tentang tepat tidaknya kurikulum yang dikembangkan di Madrasah, sehingga menjadi dasar pertimbangan dalam pengembangan kurikulum berikutnya.

Informasi hasil evaluasi yang diperoleh dari tahun ke tahun dapat dipergunakan sebagai pedoman bagi Madrasah, apakah aktivitas pendidikan yang dilakukan oleh Madrasah itu sudah memenuhi standar atau belum. Pemenuhan standar akan terlihat dari berhasilnya siswa dalam evaluasi.[[62]](#footnote-62)

Dengan demikian, keberadaan evaluasi sangat penting sangat penting bagi proses pendidikan yang dilaksanakan oleh Madrasah. Hasil evaluasi akan dipakai sebagai pedoman untuk mengadakan perbaikan di Madrasah, baik perbaikan di bidang kurikulum, metode mengajar, administrasi maupun komponen lainnya.

* + 1. Prosedur evaluasi

Evaluasi yang dilaksanakan dengan cara yang sistematis akan dapat menjamin terlaksananya usaha perbaikan dan peningkatan kualitas di berbagai bidang. Oleh karena itu evaluasi harus mengikuti prosedur atau langkah-langkah yang telah ditentukan. Dirawat dan Busra Lembari mengemukakan beberapa langkah dasar dalam evaluasi sebagai berikut :

1. Merumuskan tujuan penilaian secara jelas.
2. Menyelidiki alat-alat penilaian.
3. Menerapkan alat-alat penilaian.
4. Mengolah hasil-hasil penilaian.
5. Menyimpulkan hasil-hasil penilaian.
6. Menentukan tindak lanjut atau *follow up* daripada penilaian tersebut.[[63]](#footnote-63)

Berdasarkan hal tersebut maka dalam melaksanakan evaluasi, langkah pertama yang harus ditempuh adalah merumuskan tujuan. Berbicara masalah tujuan berarti tidak akan terlepas dari rencana-rencana yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan itu. Hal tersebut dalam dunia pendidikan terdapat dalam kurikulum. Dengan demikian evaluasi yang dilaksanakan harus berpijak pada tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan kurikulum itu. Langkah selanjutnya adalah menentukan alat evaluasi yang paling sesuai dengan tujuan tersebut, baru kemudian diadakan evaluasi.

Tahapan selanjutnya dari evaluasi kemudian diolah baru disimpulkan. Dengan kesimpulan dapat diketahui apakah hasil evaluasi itu sudah sesuai dengan tujuan atau belum. Kalau belum sesuai, langkah apa yang harus ditempuh agar tujuan tersebut dapat dicapai, ditentukan pada program berikutnya.

* + 1. Test sebagai alat evaluasi.

Test merupakan alat evaluasi yang lazim dipergunakan oleh Madrasah. Dalam kenyataannya penggunaan istilah yang merupakan alat yang paling efektif dan efisien serta mudah dalam pelaksanaan. Bentuk test dipakai dengan cara memberikan soal yang dikerjakan oleh siswa. Dari hasil jawaban dapat diketahui prestasi, keterampilan, maupun kepribadian siswa. Mengingat bentuk test banyak ragamnya, maka dalam pengguanannya harus disesuaikan dengan aspek aspek yang akan dinilai, misalnya untuk menilai tingkat kecerdasan dipakai test intelegensi, untuk menilai aspek kejiwaan dipakai psikotest, untuk menilai keterampilan dipakai test perbuatan dan sebagainya. ditinjau dari segi pelaksanaanna berkenaan dengan test tertulis (*Written Test*), test lisan (*Oral Test*) dan test perbuatan (*Performance Test*).

1. **Managemen Pengembangan Tenaga Pendidik** 
   1. **Pengertian Tenaga Pendidik**

Tenaga pendidik merupakan tenaga-tenaga (personil) yang terlibat langsung di dalam lembaga pendidikan. Pendidik tersebut memiliki wawasan pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (mikro atau makro) atau penyelenggaraan pendidikan.[[64]](#footnote-64)

Ahmad Tafsir yang dikemukan oleh Sulistiyorini di dalam bukunya, pendidik dalam Islam adalah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi afektif, potensi kognitif, maupun potensi pikomotorik.[[65]](#footnote-65)

Pada hakekatnya yang dimaksudkan dengan tenaga pendidik pada uraian di atas adalalah guru. Guru selaku pengelola pendidikan mempunyai peranan sangat penting, karena bersentuhan langsung dengan anak didik. Oleh karenanya harus memiliki beberapa kriteria untuk menjadi guru yang baik, antara lain: telah dijelaskan dalam undang-undang guru dan dosen No. 14 Tahun 2005 pasal 8 sebagai berikut: “Guru wajib memiliki kualifikasi akademika kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jamani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”[[66]](#footnote-66).

Dengan demikian, maka sifat-sifat yang harus dipenuhi oleh seorang guru di dalam pendidikan Islam, berkenaan dengan hal ini penulis mengutip rumusan syarat-syarat yang harus dipenuhi guru, terutama dari aspek kepribadian. Al-Gazali menyebut beberapa sifat yang harus dipenuhi guru, yaitu

(a) kasih sayang dan lemah lembut; (b) tidak mengharap upah, pujian, ucapan terima kasih atau balas jasa; (c) jujur dan terpercaya bagi murid-muridnya; (d) membimbing dengan kasih sayang, tidak dengan marah ; (e) luhur budi dan toleransi; (f) tidak merendahkan ilmu lain di luar spesialisasinya; (g) memperhatikan perbedaan individu; dan (h) konsisten[[67]](#footnote-67)

Berkenaan hal tersebut, dalam UU nomor 14 tahun 2005 bab 1 pasal 1 ayat dijelaskan bahwa:

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah[[68]](#footnote-68).

Dengan demikian, tidak dibenarkan seorang guru di luar tugas mengajarnya mempunyai pekerjaan lain sehingga mengganggu kinerjanya sebagai seorang guru. Dalam upaya meningkatkan mutu Madrasah, tenaga kependidikan diharapkan berperan sebagaimana mestinya sebagai tenaga pendidik yang kapabel, yaitu seorang guru yang sanggup, mampu dan cakap dalam melaksanakan tugasnya yaitu mengajar sehingga diharapkan seorang guru sebagaimana dimaksudkan pada pasal 8 Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen harus memiliki beberapa kompetensi yakni “***Pertama***, kompetensi paedagogik, ***kedua*** kompetensi kepribadian, ***ketiga,*** kompetensi profesional, dan ***keempat,***  kompetensi social”. [[69]](#footnote-69)

Kompetensi paedagogik adalah kompetensi/kemampuan mengajar. Guru diharapkan memiliki kemampuan mengajar yang baik agar setiap materi yang disampaikan dapat dipahami peserta didik. Pada kompetensi ini guru harus dapat mengatur situasi dan kondisi siswa menuju kesuksesan dalam belajar.

Pada kompetensi pribadi diharapkan seorang guru memiliki kemampuan untuk bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat, dan dapat diteladani oleh siswa dan anggota masyarakat serta mampu menilai diri sendiri.

Selanjutnya kompetensi bermasyarakat diharapkan guru mampu dalam menempatkan diri sebagai anggota masyarakat dan dapat mengembangkan hubungan baik, harmonis serta mampu mewujudkan kerjasama dengan semua pihak yang ikut bertanggung jawab terhadap proses pendidikan dalam rangka mempersiapkan anak menjadi anggota masyarakat di masa mendatang.

Kompetensi profesional diharapkan seorang guru menguasai bidang teknis edukatif dan administratifnya yang meliputi beberapa hal termasuk upaya guru mengembangkan kepribadian, menguasai landasan pendidikan yang terdiri dari kemampuan guru mengenal tujuan pendidikan, mengenal fungsi Madrasah di masyarakat, mengenal prinsip psikologi pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam kegiatan belajar mengajar.

Komitmen dan dedikasi guru merupakan persyaratan mutlak untuk memperoleh hasil yang maksimal di dalam mengajar. Penguasaan materi dan metode mengajar tanpa diiringi dengan komitmen dan didikasi tidak berarti dalam upaya peningkatan mutu madrasah.

Dengan komitmen guru akan dapat menghidupkan suasana proses belajar mengajar sehingga dapat menumbuhkan motivasi dan mendorong siswa untuk berusaha lebih keras dalam belajarnya. Untuk menumbuhkan komitmen dan dedikasi guru sangatlah sulit, terlebih dalam kondisi masyarakat yang semakin cenderung bersifat pragmatis dan materialistis, dalam realitasnya seorang guru secara umum kondisi ekonominya kurang menguntungkan.

Dari berbagai pandangan tersebut, dalam rekrutmen guru harus selektif, membuang sejauh-jauhnya kolusi dan *nepotisme*, yang jika hal itu tidak diperhatikan akan menjadi sesuatu yang tidak mendidik ke arah profesionalisme”. Jika hal itu terjadi maka mutu pendidikan pada madrasah akan sulit untuk diwujudkan.

* 1. **Persayaratan Menjadi Tenaga Pendidik**

Indonesia merupakan Negara hukum, oleh sebab itu guru dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawab memerlukan syarat-syarat tertentu sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Di dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang syarat menjadi guru yaitu wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan.[[70]](#footnote-70) Di atas merupakan syarat menjadi pendidik atau pembimbing dalam lembaga formal tetapi syarat itu tidak berlaku jika pendidikan di lingkungan informa (keluarga). Menurut Nana Sukmadinata bahwa mendidik dan membimbing tidak hanya terjadi pada interaksi formal tetapi juga terjadi pada lingkungan informal serta tidak hanya diajarkan tetapi harus ditularkan.[[71]](#footnote-71)

Jadi pada dasarnya kemampuan teknis seorang guru itu merupakan bentuk kegiatan penyusunan perangkat kurikulum. Semakin baik seorang membuat perangkat kurikulum maka semakin baik pula hasil yang dicapai. Oleh sebab itu, sebelum guru mengajar maka guru harus membuat perangkat pembelajaran yang menjadi peta dalam bertindak ketika mengajar.

Adapun syarat-syarat guru yang dikemukakakan oleh Sardiman yaitu persyaratan administratife, persyaratan teknis, persyaratan psikis, dan persyaratan fisik.[[72]](#footnote-72)

1. Persyaratan administratif

Berbicara persyaratan administratif guru maka hal itu meliputi: warga Negara, berkelakuan baik, dan mengajukan permohonan sebagai guru.[[73]](#footnote-73) Menjadi guru di negara ini tentunya memiliki kewarganegaraan Indonesia. Guru juga harus berprilaku baik sebab guru akan dicontoh oleh seluruh siswanya. Selain itu guru secara sadar mengajukan permohonan menjadi guru, sebab dengan adanya permohonan tersebut mengindikasikan guru bersedia mengajar dengan berbagai resiko dalam menjalankan tugas.

1. Persyaratan teknis

Berkaitan dengan persyaratan teknis guru meliputi persyaratan ijazah. Guru profesional harus mengajarkan sesuai ilmu yang dimilikinya dengan dibuktikan melalui ijazah tersebut. Selain itu guru harus memiliki kemampuan teknis yang lain seperti kemampuan membuat teknik dan cara mengajar yang baik, membuat desain pembelajaran dan memiliki cita-cita untuk memajukan pembelajaran.[[74]](#footnote-74) Agar kualitas pengajaran dan kompetensi yang diperoleh siswa maksimal, maka pengajaran harus direncanakan secara tepat, disiapkan dan dilaksanakan dalam praktek sehari-hari. [[75]](#footnote-75)

1. Persyaratan psikis

Persyaratan psikis yang dimaksudkan adalah “guru harus sehat rohani, dewasa dalam bertindak, mampu mengendalikan emosi, sabar, ramah, sopan, disiplin, dan memiliki tanggung jawab yang tinggi”.[[76]](#footnote-76) Senada dengan pernyataan tersebut, Cetin mengemukakan bahwa pengajaran yang sebenarnya yaitu guru dapat mempengaruhi siswa dengan kepribadian mereka.[[77]](#footnote-77) Perlu diketahui bahwa guru yang terganggu mentalnya dapat mengakibatkan rusaknya interaksi dalam pembelajaran. Guru yang memiliki kelainan mental tidak mungkin dapat menjalin hubungan yang hangat, bersahabat, penuh kasih sayang dan penuh pengertian kepada seluruh perserta didik. Akibatnya peserta didik akan dijadikan kambing hitam atas kekesalah atau kejengkelannya.[[78]](#footnote-78) Jadi guru harus memiliki mental yang sehat sebab dalam interaksi di dalam kelas membutuhkan kesadaran penuh. Tidak akan tercapai tujuan pembelajaran secara maksimal jika kondisi mental guru terganggu.

1. Persyaratan fisik

Persyaratan ini mengharuskan guru memiliki fisik yang sehat. Maksudnya seorang guru harus berbadan sehat dan tidak memiliki penyakit menular. Selain itu yang masuk kategori persyaratan ini guru harus berpenampilan menarik, sebab guru adalah seorang *public figure*.[[79]](#footnote-79) Kesehatan fisik juga berarti guru tidak boleh memiliki cacat yang menonjol yang dapat menggangu tugasnya dan dapat memungkinkan kurang penghargaan dari peserta didik.[[80]](#footnote-80)

Persyaratan fisik merupakan salah-satu faktor pendukung dalam pelaksanaan pengajaran. Persyaratan fisik yang dimaksudkan bahwa guru tidak boleh memiliki cacat yang dapat menghalangi penyampaian pembelajaran, misalnya guru tidak dapat berbicara karena bisu dan menulis karena tidak memiliki tangan. Guru yang cacat seperti ini akan susah menyampikan maksud dan tujuan materi pembelajaran. Selain itu, guru juga dituntut memiliki penampilan yang menarik agar menciptakan nuansa kenyamanan kepada peserta didik.

* 1. **Tugas Tenaga Pendidik**

Dalam kamus bahasa Indonesia diartikan pekerjaan atau tanggung jawab seseorang[[81]](#footnote-81), sedangkan di dalam kamus bahasa Inggris, tugas yaitu *assignment* yang dimaknai *”duty of work”*.[[82]](#footnote-82) Di dalam UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 1 telah dijelaskan tugas guru. Adapun bunyi Undang-Undang tersebut adalah sebagai berikut:

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.[[83]](#footnote-83)

Berdasarkan Undang-Undang di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa tugas utama guru adalah mendidik, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Tugas guru tersebut mengharuskan guru memiliki kemampuan *pedagogik* (ilmu mendidik).

Sedangkan menurut Imam Al-Ghazali tugas utama guru adalah menyempurnakan, membersihkan, dan mesucikan serta membawa hati manusia untuk mendekatkan dirinya kepada Allah SWT.[[84]](#footnote-84) Tugas ini merupakan tugas yang sangat mulia dan sangat berat. Orientasi tugas tersebut mengarah pada pembinaan akhlak perserta didik. Untuk membina akhlak peserta didik, maka sebelumnya guru harus memiliki akhlak yang baik dan memberikan tauladan bagi anak didiknya.

Senada dengan pernyataan Imam Al-Ghazali, Abdurrahman membagi tugas pendidik kedalam kedua bagian.

*Pertama,* penyucian, pengembangan, pembersihan dan pengangkatan jiwa kepada penciptanya, menjauhkan dari kejahatan, dan menjaga agar selalu berada di dalam fitrahnya. *Kedua,* pengajaran yakni pengalihan berbagai pengetahuan dan akidah kepada akal dan hati kaum mukmin, agar mereka merealisasikannya dalam tingkah laku dan kehidupan.[[85]](#footnote-85)

Pernyataan Abdurrahman di atas memberikan penyempurnaan pernyataan Imam Al-Ghazali, jika pada pernyataan Al-Ghazali tugas guru mengarah kepada pengembangan moral dan akhlak peserta didik dengan pendekatan Islam. Akan tetapi pernyataan tersebut dilengkapi oleh Abdurrahman bahwa tugas guru yaitu melakukan pembinaan moral/akhlak melalui dua pendekatan yaitu pendekatan Islam dan pedekatan pengetahuan yang muaranya pada prilaku peserta didik.

Wina Sanjaya mendeskripsikan tugas guru adalah mempersiapkan generasi muda yang hidup dan berperan aktif di masyarakat. Oleh karena itu tugas guru tidak akan pernah terlepas dengan kehidupan sosial. Hal ini berarti guru memiliki pengaruh terhadap masyarakat. Semakin profesional seorang pendidik maka semakin tinggi penghargaan yang diberikan masyarakat.[[86]](#footnote-86)

Dalam upaya menyempurnakan deskripsi guru di atas, berikut ini dikemukakan beberapa tugas dan tanggung jawab seorang guru lebih spesifik, yaitu:

* + - 1. Guru bertugas sebagai pengajar;
      2. Guru bertugas sebagai pembimbing;
      3. Guru bertugas sebagai administrator kelas;
      4. Guru bertugas sebagai pengembang kurikulum;
      5. Guru bertugas untuk mengembangkan profesi;
      6. Guru bertugas untuk membina hubungan dengan masyarakat.[[87]](#footnote-87)

Konsep tugas guru di atas merupakan pandangan pendidikan secara umum. Tetapi perlu diketahui pula tugas guru dalam konsep khusus yaitu pandangan Islam. Adapun rujukannya yaitu kitab Ihya Ulumuddin, dijelaskan pula tugas dan adab guru. Adapun tugas dan adab guru yaitu sebagai berikut:

1. Sayang kepada murid serta menganggap mereka seperti anak sendiri;
2. Meneladani Rasulullah Saw;
3. Memberi nasihat mengenai apa saja demi kepentingan masa depan murid-muridnya;
4. Memberi nasihat kepada para murid dengan tulus serta mencegah mereka dari akhlak tercela.[[88]](#footnote-88)

Uraian di atas memberikan gambaran bahwa dalam rangka mempersiapkan generasi masa depan guru memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat besar. Tugas yang paling utama sebagai seorang guru adalah pengajar dan pembimbing siswa kejalan yang benar yaitu Islam. Guru menurut pandangan Imam Al-Gazali adalah sosok *public figure* bagi peserta didik dalam pemberian kasih sayang kepada siswa dengan tulus dan menganggap mereka sebagai anak sendiri.

* 1. **Manajemen Tenaga Pendidik**

Lahirnya UU No. 14 Tahun 2005 merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan mutu guru, sekaligus diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Di dalam UU ini diamanatkan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.[[89]](#footnote-89) Kebijakan prioritas dalam rangka pemberdayaan guru saat ini adalah meningkatan kualifikasi, peningkatan kompetensi, sertifikasi guru, pengembangan karir, penghargaan dan perlindungan, perencanaan kebutuhan guru, tunjangan guru, dan maslahat tambahan.

Manajemen tenaga pendidik secara garis besar mencakup tujuh komponen. Tujuh komponen ini dilaksanakan secara urut, tertib, dan berkesinambungan sehingga harus melalui tahapan-tahapan yang sudah ditentukan.[[90]](#footnote-90) Ketujuh komponen tersebut adalah:

* + - * 1. Perencanaan Tenaga Pendidik

Perencanaan pengadaan guru merupakan kegiatan menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan.[[91]](#footnote-91) Masa lampau telah mengantarkan kondisi sekarang sehingga bisa dijadikan acuan untuk merencanakan masa depan berdasarkan potensi yang ada. Sepanjang situasi yang dihadapi di masa lampau dan masa sekarang masih sama, maka perkembangan masa lampau yang telah mengantarkan kondisi masa sekarang ini dapat dijadikan acuan yang sama untuk memprediksi masa depan. Tetapi, jika situasinya sama sekali lain, maka dibutuhkan kejelian membaca situasi dalam menyusun perencanaan.[[92]](#footnote-92) Perubahan inilah yang dewasa ini sering dihadapi oleh para perencana sehingga dibutuhkan jurus-jurus jitu sebagai upaya antisipasi sedini mungkin.

* + - * 1. Rekruitmen Tenaga Pendidik

Rekrutmen guru/tenaga pendidik merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Gorton mengatakan bahwa : Tujuan rekrutmen pegawai adalah menyediakan calon pegawai yang betul-betul baik *(surplus of candidates)* dan paling memenuhi kualifikasi (*most qualified and outstanding individuals)*untuk sebuah posisi.[[93]](#footnote-93) Pada dasarnya kegiatan rekruitmen tenaga pendidik itu sangat penting, sebab selain akan menemukan pengajar yang lebih professional maka akan diperoleh pula guru yang kompeten dalam bidangnya.

Sebagaimana disebutkan oleh M. Daryanto, syarat-syarat tenaga pendidik adalah:[[94]](#footnote-94)

* 1. Kepribadian
  2. Kesetiaan
  3. Kesehatan badan
  4. Kecerdasan

1. Kemampuan
2. Ketangkasan
3. Dan syarat-syarat lain yang khusus bagi sesuatu jabatan negeri yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
   * + - 1. Pengembangan dan Pembinaan Tenaga Pendidik

Pendidik sebagai individu membutuhkan pembinaan dan pengembangan untuk memperbaiki dan meningkatkan professional termasuk dalam tugasnya. Pembinaan lebih berorientasi pencapaian standar minimal, yaitu disarankan untuk dapat melakukan pekerjaan/tugasnya selain berorientasi pada perkembangan karier para guru, termasuk upaya manajer untuk memfasilitasi mereka supaya bisa mencapai jabatan atau status yang lebih tinggi, maka pengembangan juga diarahkan agar guru menjadi lebih profesional.[[95]](#footnote-95)

* + - * 1. Promosi dan Mutasi Tenaga Pendidik

Promosi (kenaikan pangkat) merupakan perubahan kedudukan yang bersifat vertikal, sehingga berimplikasi pada wewenang tanggung jawab, dan penghasilan.[[96]](#footnote-96) Di Indonesia, untuk guru promosi atau pengangkatan pertama biasanya diangkat sebagai calon PNS dengan masa percobaan satu atau dua tahun, kemudian ia mengikuti latihan prajabatan, dan setelah lulus diangkat menjadi pegawai negeri sipil penuh. Setelah pengangkatan  pegawai, kegiatan selanjutnya adalah penempatan atau penugasan.[[97]](#footnote-97) Jadi pada dasarnya pengangkatan tenaga guru tidak asal diangkat akan tetapi harus melewati prosedur seperti terlebih dahulu menjadi calon PNS selama dua tahun dan selanjutnya diangkat penuh menjadi PNS.

Sedangkan mutasi adalah pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain. Pemindahan ini lebih bersifat horizontal sehingga tidak berimplikasi pada penghasilan.[[98]](#footnote-98) Mutasi bisa berkonotasi positif namun juga kadang berkonotasi negatif. Jika mutasi dilakukan sebagai penyegaran organisasi, maka makna konotasinya positif. Namun jika pemindahan itu karena suatu kasus tertentu maka konotasinya terkesan sebagai langkah pembuangan.

* + - * 1. Pemberhentian tenaga pendidik

Ada batas tertentu dan ketentuan yang dimiliki pegawai sehingga suatu ketika harus diberhentikan. Pemberhentian oleh dinas atau pemerintah dapat dilakukan dengan beberapa alasan berikut :[[99]](#footnote-99)

* 1. Pegawai yang bersangkutan tidak cakap dan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik;
  2. Perampingan atau penyederhanaan organisasi;
  3. Peremajaan, biasanya pegawai yang telah berusia 60 tahun dan berhak pensiun harus diberhentikan dalam jangka waktu satu tahun;
  4. Tidak sehat jasmani dan rohani sehingga tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik;
  5. Melakukan pelanggaran tindak pidana sehingga dihukum penjara atau kurungan;
  6. Melanggar sumpah atau janji pegawai negeri sipil.
     + - 1. Kompensasi tenaga pendidik

Kompensasi adalah balas jasa atau juga disebut dengan reward yang diberikan lembaga pendidikan kepada guru, yang dapat dinilai dengan uang dan memiliki kecenderungan diberikan secara tetap. Pemberian kompensasi selain dalam bentuk gaji, dapat juga berupa tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan dan lain-lain.[[100]](#footnote-100)

* + - * 1. Penilaian tenaga pendidik

Penilaian tenaga kependidikan ini difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga pegawai itu sendiri. Bagi para pegawai, penilaian berguna sebagai umpan balik berbagai hal, seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menetukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karier. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam pengambilan keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan aspek lain dari dari keseluruhan proses efektif sumber daya manusia.[[101]](#footnote-101)

Penilain di madrasah sangat penting sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa dengan adanya penilaian akan mengetahui pelaksanaan keseluruhan proses. Ketika semua kegiatan telah diketahui pelaksanaannya maka dilanjutkan dengan penetapan sebuah kebijakan yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi kinerja pendidik.

1. **Manajemen Pengembangan Tenaga Kependidikan**
2. **Definisi Tenaga Kependidikan**

Di dalam UUSPN No. 20 Tahun 2003 khususnya Bab I Pasal 1 ayat (5) menyebutkan bahwa tenaga kependidikan merupakan anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dimana tenaga kependidikan tersebut memenuhi persyarat yang ditentukan oleh undang-uandang, diangkat oleh pejabat yang berwenang, diberikan amanah tugas dalam suatu jabatan dan mendapatkan *fee* (gaji) pula menurut aturan yang berlaku. Tenaga kependidikan merupakan seluruh komponen yang terdapat dalam instansi atau lembaga pendidikan yang tidak hanya mencakup guru saja melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan.

Tenaga kependidikan pada madrasah adalah seluruh individu yang tergabung dalam kerjasama pada suatu sekolah untuk melaksanakan tugas administrasi dalam terciptanya tujuan pendidikan. Mereka ini, terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala tata usaha,dan semua karyawan tatausaha yang bekerja dengan baik.[[102]](#footnote-102) Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayaran teknis untuk menunjang porses pendidikan pada suatu pendidikan.[[103]](#footnote-103)

Sedangkan pendapat lain mengemukakan tenaga kependidikan adalah tenaga-tenaga (personil) yang berkecimpung di dalam lembaga atau organisasi pendidikan yang memiliki wawasan pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (mikro atau makro) atau penyelenggaraan pendidikan.[[104]](#footnote-104) Menurut Hasbulloh, yang dimaksud personil adalah orang-orang yang melaksanakan sesuatu tugas untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dalam konteks lembaga pendidikan atau sekolah dibatasi dengan sebutan pegawai.[[105]](#footnote-105)

Reformasi sekolah merupakan suatu konsep perubahan kearah peningkatan mutu dalam konteks manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Kepala sekolah, guru, konselor dan tenaga kependidikan adalah tenaga profesional yang terus menerus berinovasi untuk kemajuan sekolah bukan birokrat yang sekedar patuh menjalankan petunjuk atasan mereka. Konsep sekolah bagaimana dikemukakan di atas, mengacu pada sekolah yang efektif, yaitu sekolah yang memiliki mampu mandiri, inovatif dan memberikan iklim yang kondusif bagi pengembangan sikap kritis, kreativitas dan motivasi. Sekolah demikian memiliki krangka akuntabilitas yang kuat kepada si warganya melalui pemberian pelayanan yang bermutu, bukan semata akuntabilitas pemerintah melalui kepatuhan petunjuk. [[106]](#footnote-106)

Secara oprasional bahwa Hartati Sukirman membagi jenis tenaga kependidikan sebagai berikut:[[107]](#footnote-107)

* + 1. Tenaga pendidik, yaitu unsur pelaksanaan pendidikan yang mempunyai tugas kegiatan (proses) pendidikan, mikro ataupun makro. Tenaga pendidik selain sebagai pengajar juga dapat membimbing anak didiknya. Tiga jenis tenaga pendidik yaitu:

1. Pengajar, yaitu karyawan yang secara legal formal bertugas melaksanakan kegiatan pendidikan. Pengajar tidak hanya dikonotasikan sebagai pemberi materi pelajaran saja, melainkan utuh sebagai pendidik, hanya saja pendidikannya dilakukan melalui materi ajar. Pengajar yang dimaksudkan tersebut adalah guru.
2. Pembimbing, yaitu personil yang bertugas melaksanakan kegiatan pendidikan yang khas, yaitu tertuju pada orang-orang yang bermasalah secara psikologis-rohaniah atau sosial.
3. Supervisor pendidikan adalah personil yang bertugas melaksanakan kegiatan pendidikan terhadap para pengajar dan pembimbing dalam pelaksanaan tugasnya.
   * 1. Tenaga administrator pendidikan merupakan personil yang bertugas membantu pelaksanaan pengelolaan penyelenggaraan pendidikan. Peran ini harus memiliki wawasan pendidikan yang luas serta kemampuan administratorial pengelolaan penyelenggaraan pendidikan. Kelompok administrator pendidikan meliputi:
   1. Perencana pendidikan professional;
   2. Pengembang kurikulum pendidikan;
   3. Peneliti dan pengembang pendidikan;
   4. Perancang sarana dan media pendidikan.[[108]](#footnote-108)
      1. Tenaga teknis pendidikan, merupakan orang-orang yang bertugas memberikan layanan pendidikan melalui pendekatan kondisional (fasilitas dan layanan khusus). Tenaga teknisi pendidikan ini dapat meliputi:
   5. Pustakawan pendidikan;
   6. Petugas pusat sumber belajar;
   7. Laboran-pendidik.

Pengembangan profesional tenaga kependidikan harus dipandang sebagai suatu pola pengembangan berkelanjutan dari pendidik yang tidak atau kurang memiliki kompetensi yang andal *(unqualified)* sampai pendidik senior di madrasah, kepala sekolah, atau pengawas. Kemampuan profesional guru, kepala sekolah, dan pengawas itu bersifat dinamis.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependikan yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini peningkatan produktiv prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku kependidikan di sekolah melalui aplikasi berbagai konsep, manajemen personalia.

* + - 1. **Kompetensi Tenaga Kependidikan**

Sebagaimana yang dikemukakan Aas Syaefuddin kompetensi tenaga kependidikan sekolah merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas, peran dan kemampuan mengintegrasikan pengetahuan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan dalam pelaksanaan pekerjaannya yang dituntut dalam kecakapan teknis operasional atau teknis administratif di sekolah.[[109]](#footnote-109)

Berbicara tentang kopentesi tenaga kependidikan maka dapat dilihat pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 tahun 2008 tentang Standar Tenaga kependidikan Sekolah/Madrasah, menjabarkan subkompetensi secara lebih rinci sebagai berikut:[[110]](#footnote-110)

* + - * 1. Dimensi kompetensi kepribadian

Kompetensi ini maksutnya tenaga kependidikan harus memiliki akhlak mulia, etos kerja, pengendalian diri, percaya diri, fleksibilitas, ketelitian, kedisiplinan, kreatif, inovatif, dan tanggung jawab.

* + - * 1. Dimensi kompetensi sosial

Pada kompetensi ini tenaga kependidikan harus dapat membangun komunikasi yang baik kepada siapapun. Misalnya komunikasi antara staf dan guru, sesama staf, staf dan kedua orang tua siswa. Dengan sikap sosial yang tinggi maka akan menghasilkan lembaga pendidikan yang diminati.

* + - * 1. Dimensi kompetensi teknis

Pada kompetensi ini tenaga kependidikan harus dapat melaksanakan administrasi kepegawaian, keuangan, sarana prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat, persuratan dan pengarsipan, administrasi kesiswaaan, administrasi kurikulum, administrasi layanan khusus, dan penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).

* + - * 1. Dimensi kompetensi manajerial (khusus bagi kepala sekolah/madrasah)

Kopetensi tenaga kependidikan dituntut untuk dapat mendukung pengelolaan standar nasional pendidikan, menyusun program dan laporan kerja, mengorganisasikan staf, mengembangkan staf, mengambil keputusan, menciptakan iklim kerja yang kondusif, mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya, membina staf, mengelola konflik, dan menyusun laporan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa tenaga kependidikan setidaknya memiliki empat kompetensi yaitu kopetensi kperibadian, kopetensi sosial, kopetensi teknis, dan kopetensi managerial. Jika seorang tenaga pendidikan memiliki empat kopetensi tersebut maka dapat dikatakan telah memenuhi standar amanat Undang-Undang.

* + - 1. **Manajemen Tenaga Kependidikan**

Pelaksanaan manajemen tenaga kependidikan di Indonesia sedikitnya mencakup lima kegiatan, yaitu; perencanaan tenaga kependidikan, pengadaan tenaga kependidikan, pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan, pemberhentian tenaga kependidikan, dan evaluasi tenaga kependidikan.[[111]](#footnote-111)

Berdasarkan uraian di atas, diketahui bahwa ada lima kegiatan yang berkaitan dengan tugas tenaga kependidikan yaitu (1) perencanaan, (2) pengadaan, (3) pembinaan, dan pengembangan, (4) pemberhentian, (5) evaluasi. Tujuan aspek kegiatan dilakukan secara berkala kepada tenaga pendidik dan kependidikan.

* + - * 1. Perencanaan Tenaga Kependidikan

Perencanaan tenaga kependidikan adalah suatu kegiatan untuk menentukan berbagai kebutuhan tenaga kependidikan seperti tata usaha, karyawan lain yang dibutuhkan oleh pohak sekolah. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang perkerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi. Oleh karena itu, sebelumnya menyusun rencana perlu analisis perkerjaan dan analisis jabatan untuk memperolah gambaran tentang tugas-tugas atau pekerjaan yang harus dilakukan.

* + - * 1. Pengadaan Tenaga Kependidikan

Pengadaan tenaga kependidikan meruapakan program untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitas. Untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekruitmen, yaitu suatu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga kependidikan yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon yang terbaik.

Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan dengan kegiatan *recruitment,* yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakap. Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi, ujian lisan,tulisan, dan praktek. Namun ada kalanya, pada suatu organisasi, pengadaan pegawai dapat didatangkan secara *intern* atau dari dalam organisasi saja, apakah melalui promosi atau mutasi. Hal tersebut dilakukan apabila formasi yang kosong sedikit, sementara bagian yang lain ada kelebihan pegawai atau memang sudah dipersiapkan.[[112]](#footnote-112)

Untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang berkualitas dan memenuhi prinsip *the right man on the right place*, maka dilakukan kegiatan perekrutan yang diawali dengan kegiatan seleksi yaitu terlebih dahulu ditetapkan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan tertentu. Pada umumnya, kualifikasi meliputi: keahlian, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, keadaan fisik dan lainnya.

Kompetensi adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas tertentu. Kompetensi merupakan perwujudan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang terinternalisasi dalam setiap gerak langkahnya. Seleksi adalah kegiatan memilih calon-calon tenaga yang dilaksanakan melalui kegiatan seleksi administratif tes tertulis, tes psikologis, wawasan dan tes kesehatan setelah calon dinyatakan lulus seleksi, maka tahap pertama dilakukan kegiatan oreintasi. Orientasi dilakukan untuk memperkenalkan kepada pegawai baru terhadap lingkungan kerja, tugas-tugas dan personal yang ada di lingkungannya.[[113]](#footnote-113)

* + - * 1. Pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan

Usaha-usaha untuk meningkatkan mutu serta efisien seluruh tenaga yang berada dalam suatu unit organisasi baik tenaga menagerial, tenaga teknis edukatif maupun tenaga tatausaha memenuhi syarat jabatan yang ada sekarang dan untuk masa yang akan datang.25

Pembinaan dilakukan dalam upaya mengelola dan mengendalikan pegawai selama melaksanakan kerja di lembaga/sekolah. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya peningkatan pegawai agar lebih berkualitas kinerjanya. Pendidikan dan pelatihan dimaksudkan sebagai pengembangan bagi tenaga kependidikan. Pendidikan dan pelatihan dalam contoh memberikan kesempatan kepada seluruh staf untuk mengikuti penataran, melanjutkan pendidikan, seminar, workshop, dan lain-lain.[[114]](#footnote-114)

Kebijakan strategis pembinaan dan pengembangan profesi dan karier tenaga kependidikan pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, atau masyarakat ditetapkan dengan peraturan menteri. Pemerintah dan pemerintah daerah wajib membina dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat. Satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat wajib membina dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi tenaga kependidikan. Pemerintah pusat dan pemerintah daerah wajib memberikan anggaran untuk meningkatkan profesionalitas dan pengabdian guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah.[[115]](#footnote-115)

Pengembangan *(development)* adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pendidik dan tenaga kependidikan. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang tenaga kependidikan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan suksesi posisi yang ditemui selama karirnya.

Tujuan utama diklat dan pengembangan adalah berikut ini :

1. Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para pendidik dan tenaga kependidikan sejalan dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
2. Menambagkan waktu belajar bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang baru agar memiliki kompetensi yang dipersyaratkan oleh profesinya;
3. Membantu memecahkan persoalan pendidikan;
4. Mempersiapkan pendidik dan tenaga kependidikan untuk kepentingan promosi dan perkembangan kariernya;
5. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.[[116]](#footnote-116)
   * + - 1. Promosi, dan pemberhentian tenaga kependidikan

Promosi adalah proses menaikkan pegawai kepada kedudukan yang lebih bertanggung jawab. Kenaikan tersebut tidak terbatas pada kedudukan manjerial saja, tetapi mencakup setiap penugasan kepada pekerjaan yang lebih berat atau kebebasan beroperasi tetapi terkontrol. Promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi pegawai yang bersangkutan.[[117]](#footnote-117)

Pemberhentian dan pemensiunan merupakan konsep yang hampir bersamaan, yaitu sama-sama terjadi pemutusan kerja. Istilah pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja digunakan di perusahaan. Istilah pensiun sering digunakan pada lembaga pemerintahan atau bagi pegawai negeri. Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan/undang-undang atau keinginan karyawan sendiri.

Hak pensiun PNS diatur dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005. Pensiun maksudnya adalah berhentinya seseorang yang telah selesai menjalankan tugasnya sebagai pegawai negeri sipil karena telah mencapai batas yang telah ditentukan atau karena menjalankan hak atas pensiunnya.[[118]](#footnote-118)

Berhubungan dengan tenaga kependidikan di sekolah, khususnya Pengawai Negeri Sipil dan sebab-sebab pemberhentian tenaga kependidikan ini dapat dikelompokan ke dalam tiga jenis: pemberhentian atas permohonan sendiri, pemberhentian dari pemerintah dan pemberhentian karena sebab lain seperti (meninggal, hilang, habis menjalani cuti luar negeri dan usia tua).[[119]](#footnote-119)

* + - * 1. Evaluasi tenaga kependidikan

Evaluasi merupakan kegiatan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan dalam pelaksanaan tugas yang telah diberikan. Jika di madrasah maka yang berhak melakukan evaluasi adalah kepala sekolah dalam lembaga yang berada di struktur paling tinggi seperti kementerian yang menaunginya. Evaluasi kerja juga dapat memberikan semagat baru kepada tenaga kependidikan, sebab di dalam evaluasi segala sesuatu kesalahan dan kekurangan dicarikan solusi pemencahan.

**D. Hasil Penelitian Yang Relevan**

Ada beberapa penelitian yang relevan dengan judul penelitian ini. Adapun penelitian yang relefan itu dapat diuraiakan sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Yulinar Sofiyati, yang bertempat di MTs. Syamsul Ulum Gunung Puyuh Sukabumi. Penelitian ini telah dimuat dalam jurna Tarbawi pada tahun 2012. Adapun judul penelitiannya adalah *“Implementasi Prinsip-Prinsip Menejemen Pendidikan Islam Dalam Menejemen Persekolahan”.* Hasil penelitian menunjukan bahwa secara keseluruhan manajemen sekolah di MTs Syamsul Ulum Gunung Puyuh Sukabumi semester genap pada tahun pelajaran 2010/2011, baik di pandang dari sudut perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, telah memenuhi seluruh indikator implementasi yang telah ditetapkan walaupun dengan prosentase yang bervariasi.[[120]](#footnote-120)

Perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada target penelitian. Adapun target penelitian yang akan dilakukan yaitu mencoba mengungkap faktor pendukung dan penghambat serta solusi dalam mengatasi hambatan.

1. Penelitian yang telah dilakukan *Afriantoni.* Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Palembang yang dimuat dalam jurnal Ta’dib pada tahun 2014. Adapun judul penelitian yang diangkat adalah “*Implementasi Manejemen Perubahan di MAN 3 Palembang Sumatera Selatan”.* Hasil kajian ini menemukan bahwa jenis kepemimpinan *visoner* dimiliki oleh kepala madrasah 3 Palembang berorientasi manajemen perubahan dan berlanjut dari waktu ke waktu. Kepemimpinan *visioner* adalah kunci. Kepala sekolah 3 Palembang telah mampu menciptakan, merumuskan, berkomunikasi, sosialisasi, mengubah, dan melaksanakan manajemen yang ideal. Selain itu, manajemen perubahan telah dirintis melalui internal yang analisis organisasi mengidentifikasi empat wilayah, yaitu layanan, keuangan, sumber daya manusia dan fasilitas untuk menemukan kekuatan dan kelemahan internal untuk organisasi. [[121]](#footnote-121) Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan yaitu penelitian yang luas pembahasannya, bukan kepala sekolah saja yang diteliti tetapi juga tenaga pendidik dan kependidikan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Ika Nur Syafiyana. Penelitian ini dilakukan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta pada tahun 2015. Penelitian ini termuat dalam tesis UIN Sunan Kalijaga dengan judul “*Menejemen Sumberdaya Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta”.* Hasil penelitian ini adalah 1) proses rekrutmen dosen dan tenaga kependidikan di STAIYO dilakukan melalui langkah-langkah berikut: a) menganalisa kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan, b) menentukan kriteria-kriteria yang diharapkan, c) mengumumkan formasi lowongan dan syarat yang harus dipenuhi, d) melakukan seleksi administrasi yang dilanjutkan tes wawancara bagi yang lolos seleksi administrasi, e) menentukan hasil seleksi (dilakukan oleh ketua dan dosen senior), dan f) mengumumkan hasil seleksi melalui surat. 2)Upaya Pengembangan Profesionalitas Dosen dan Tenaga Kependidikan di STAIYO ditempuh dengan cara-cara sebagai berikut: a) setiap dosen diwajibkan membuat jurnal/karya ilmiah/handout/diktat, b) mengadakan program stadium general disetiap awal semester yang sekaligus sebagai pembukaan kuliah, c) mengadakan workshop dosen dan tenaga kependidikan, d) mengikutsertakan dosen dan tenaga kependidikan dalam diklat-diklat kependidikan yang diadakan oleh lembaga eksternal, e) memberikan kesempatan dan dukungan bagi para dosen dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi baik dengan biaya mandiri maupun beasiswa. 3) faktor-faktor yang mempengaruhi upaya pengembangan profesionalitas dosen dan tenaga kependidikan terdiri dari dua faktor yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukungnya sendiri terdiri dari: a) adanya kesamaan dankejelasan visi dan misi, b) adanya pemimpin yang bijaksana, c) adanya hubungan kerja dengan lembaga-lembaga lain, d) adanya dukungan dari masyarakat luas, e) adanya kebijakan yang bersifat desentralisasi pendidikan, f) tersedianya jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang cukup ideal. Sedangkan faktor penghambatnya meliputi: a) minimnya dana, b) masih adanya dosen dan tenaga kependidikan yang belum sepenuhnya mau mengembangkan diri dan kompetensi yang dimiliki, c) Sebagian dosen dan tenaga kependidikan yang dimiliki kurang produktif.[[122]](#footnote-122)

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas, tentunya ada perbedaan dan juga persamaan. Jika perbedaan tersebut telah diungkap pada setiap point di atas, akan tetapi persamaan hanya diungkapkan secara umum. Adapun persamaan penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan semua membahas masalah menejemen pendidikan. Dimana ketika membicarakan menejemen dalam berbagai jenis penelitian tentunya tidak terlepas dari pelaksanaan *planning, organizing, motivating, dan controlong*. Sesungguhnya keempat aktivitas menejemen tersebut merupakan persamaan dari penelitian yang akan dilakukan.

* + 1. **Kerangka Berfikir**

Pada dasarnya manajemen adalah suatu usaha untuk mengelola lembaga pendidikan menjadi lebih baik. Di dalam pelaksanaan menejemen pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan ada beberapa kegiatan-kegiatan menejemen yang penting untuk dilakukan. Adapun kegiatan-kegiatan tersebut adalah:

1. Perencanaan (*planning*)

2. Pengorganisasian (*organizing*)

3. Pemberian motivasi *(motivating*)

4. Pengawasan *(controlling*).[[123]](#footnote-123)

Keempat kegiatan tersebut saling berkaitan satu dengan yang lainnya atau berkesinambungan. Pada kegiatan perencaanaan sekolah ada beberapa prosedur yang perlu diperhatikan di antaranya: menentukan tujuan, menganalisis pekerjaan yang akan dilakukan, mengumpulkan data atau informasi yang diperlukan, menentukan tahap-tahap kegiatan, merumuskan masalah-masalah yang akan dipecahkan, dan bagaimana setiap pekerjaan harus dilakukan.

Pada kegiatan pengorganisasian lebih pada aspek mengelempokan program-program seperti kelompok program kerja jangka panjang, menengah dan jangka pendek. Selain itu, pada kegiatan ini juga ditentukan waktu pelaksanaan dari setiap program kerja yang telah dibuat. Pelaksanaan menejemen organisasi pendidikan Islam tentunya juga perlu seorang pemimpin yang dapat memberikan motivasi. Adapun motivasi itu dapat berupa *punishment* atau juga *reward.*

Setelah program dikelompokan maka, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan dalam majemen madrasah adalah melakukan pengawasan. Pelaksanaan pengawasan dilakukan pada tingkatan yang lebih tinggi. Tujuan dari pengawasan ini agar program yang dilaksanakan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Pada taraf pelaksanaan menejemen pendidikan di madrasah tidak semudah yang dibayangkan, sebab di dalam pelaksanaan tentunya ada berbagai faktor yang mempengaruhi seperti faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan menejemen. Oleh sebab itu *stakeholder* di madrasah harus dapat melihat secara jeli faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan program kerja, sehingga apapun yang terjadi di masa mendatang dapat diantisipasi dengan baik. Jika perencanaan menejemen itu bagus diharapkan akan menghasilkan lembaga pendidikan yang bermutu.

Pada beberapa kegiatan manajemen di atas, tentunya yang menjadi sasaran utama adalah mengembangkan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan. Pada prinsipnya pengembangan adalah membangun secara bertahap dan teratur perilaku yang menjurus kesasaran yang dikehendaki.[[124]](#footnote-124) Jadi ketika yang dibicarakan adalah pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan maka sasarannya meningkatkan profesionalisme kerja. Jika profesionalisme terbangun dengan baik maka akan mudah dalam mewujudkan mutu pendidikan.

Tenaga pendidik dan kependidikan merupakan tenaga-tenaga (personil) yang terlibat langsung di dalam lembaga pendidikan. Keduannya tersebut memiliki wawasan pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (mikro atau makro) atau penyelenggaraan pendidikan.[[125]](#footnote-125) Secara khusus tenaga pendidik yaitu guru dan tenaga kependidikan seperti staf TU, Loboran, pustakawan dan para IT pengembang infomasi di sekolah.

Melalui penerapan manajemen terhadap tenaga pendidik dan kependidikan tentunya diharapkan madrasah yang bersangkutan menjadi bermutu, bahkan dapat bersaing dari madrasah-madarah lokal dan nasional. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat digambarkan bagan alur fikir penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Bagan Alur Fikir

* Pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan
* Pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan
* Pengadaan sarana pendukung pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan
* Pelaksanaan tugas
* Pelaksanaan evaluasi

Perencanaan

Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

* Pembagian tugas mengajar
* Melakukan mutasi, pemberhentian dan pemindahan
* Melakukan pembinaan yang berkesinambungan

Pengorganisasian

* Memberikan reward
* Memberikan punishment

Motivasi

* Mengadakan supervisi
* Mengadakan penilaian
* Menyampaikan target-target yang belum tercapai
* Memberikan saran perbaikan

Pengawasan

**Faktor Pendukung dan Penghambat**

**Tenaga Pendidik**

**Tenaga Kependidikan**

**Madrasah**

1. Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia,* (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2004), h. 1. [↑](#footnote-ref-1)
2. Edward Sallis, *Total Quality Management*, Alih Bahasa, Ahmad Ali Riyadi. Ircisod,, (Yogyakarta: 2006), h. 73. [↑](#footnote-ref-2)
3. Nasution M.N., *Manajemen Mutu Terpadu,* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), h. 18. [↑](#footnote-ref-3)
4. Muhaimin, Suti’ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan* *Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2010), h. 4 [↑](#footnote-ref-4)
5. Hasan Langgulung, *Asas-Asa Pendidikan Islam*, (Jakarta: Al-Husna Zikra, 2000), h. 248 [↑](#footnote-ref-5)
6. Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 262 [↑](#footnote-ref-6)
7. Hasan Langgulung, *Loc.Cit*  [↑](#footnote-ref-7)
8. Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemah,* (Bandung, PT. Syamil, 2010), h. 153 [↑](#footnote-ref-8)
9. *Ibid.,* h. 206 [↑](#footnote-ref-9)
10. *Ibid.,* h. 462 [↑](#footnote-ref-10)
11. *Ibid.,* h. 87 [↑](#footnote-ref-11)
12. Abuddinnata, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan* *Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2003), h. 144 [↑](#footnote-ref-12)
13. Departemen Agama RI*, Op.Cit.,* h. 108 [↑](#footnote-ref-13)
14. *Ibid.,* h. 45 [↑](#footnote-ref-14)
15. Nasution M. N., *Op.Cit.,* h. 25-29 [↑](#footnote-ref-15)
16. Nasution M.N., *Op.Cit*., h. 25 [↑](#footnote-ref-16)
17. *Ibid*., h. 29. [↑](#footnote-ref-17)
18. Edward Sallis, *Total Quality Management*, Alih Bahasa, Ahmad Ali Riyadi. Ircisod, (Yogyakarta : 2006), h. 73. [↑](#footnote-ref-18)
19. *Ibid.,* h. 80. [↑](#footnote-ref-19)
20. Sri Minarti, *Manajemen Sekolah* (*Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*), Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011, h. 46 [↑](#footnote-ref-20)
21. Van Houven, *Ensiklopedi Indonesia V,* (Jakarta: Ikhtiar Baru, 1994), h. 26-27. [↑](#footnote-ref-21)
22. *Ibid*., h. 5. [↑](#footnote-ref-22)
23. Lihat *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional,* (Yogayakarta: Media Wacana Press, 2003), th. [↑](#footnote-ref-23)
24. Lihat Penjelasan peraturan pemerintah nomor 55 tentang jenjang dan penyelenggaraan pendidikan Madrasah, bab III pasal 11tahun 2007 [↑](#footnote-ref-24)
25. Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi,* (Jakarta : Gunung Agung, 1989), h. 5. [↑](#footnote-ref-25)
26. Departemen Agam RI, *Op.Cit.,*h. 548 [↑](#footnote-ref-26)
27. Ngalim Purwanto dan Sutaji Djojo Pranoto, *Administrasi Pendidikan,* (Jakarta : Mutiara Sumber Widya, 1988), h. 25. [↑](#footnote-ref-27)
28. *Ibid.,* h. 26. [↑](#footnote-ref-28)
29. Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi,* (Jakarta : Gunung Agung, 1989), h. 116. [↑](#footnote-ref-29)
30. Departemen Agama RI, *Op.Cit.,* h. 145 [↑](#footnote-ref-30)
31. Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2009), h. 14 [↑](#footnote-ref-31)
32. *Ibid.,* h. 30 [↑](#footnote-ref-32)
33. Sondang P. Siagian, *Op.Cit*., h.. 5. [↑](#footnote-ref-33)
34. Departemen Agama, *Op.Cit.,* h. 146 [↑](#footnote-ref-34)
35. *Ibid.*, h. 135. [↑](#footnote-ref-35)
36. Departemen Agama, *Op.Cit.,* h. 120 [↑](#footnote-ref-36)
37. Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan,* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), h. 189-190. [↑](#footnote-ref-37)
38. Ahmad D. Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam,* Edisi Revisi, (Bandung: Al-Ma’arif, 2013), h. 52. [↑](#footnote-ref-38)
39. Nur Zain, *Menata Kelembagaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Setia, 2011), h. 96 [↑](#footnote-ref-39)
40. *Ibid*., h. 7. [↑](#footnote-ref-40)
41. *Ibid*., h. 66. [↑](#footnote-ref-41)
42. *Ibid*., h. 66. [↑](#footnote-ref-42)
43. Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar,* (Jakarta: Rajawali, 1986), h. 61. [↑](#footnote-ref-43)
44. Piet A. Sahertian, dan Ida Alediada suhartian, *Supercisi Pendidikan Dalam Rangka Inservice Education*, (Jakarta: Rineka Citpa, 2001), h. 65 [↑](#footnote-ref-44)
45. *Ibid* [↑](#footnote-ref-45)
46. Daryanto, *Administrasi Pendidikan,*(Jakarta: Rieneka Cipta, 2011), h. 170 [↑](#footnote-ref-46)
47. *Ibid*  [↑](#footnote-ref-47)
48. Depag RI, a*l-Qur’an dan Terjemahnya* (Jakarta: Proyek Pengadaan Kitab Suci al-Qur’an Depag,RI,1984), h. 103. [↑](#footnote-ref-48)
49. Piet A. Sahertian, *Op.Cit.,* h. 67 [↑](#footnote-ref-49)
50. *Ibid.,* h. 76 [↑](#footnote-ref-50)
51. Ni Putu Suwandari, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan: Konsep, Prinsip, Serta Aplikasinya,* (Yogyakarta: Gramedia, 2012), h. 165. [↑](#footnote-ref-51)
52. Piet A. Suhertian dan Frans Mataheru, *Prinsip-prinsip dan teknik Supervisi Pendidikan,* (Surabaya,Usaha Nasional, 1981), h. 30-31. [↑](#footnote-ref-52)
53. *Ibid* [↑](#footnote-ref-53)
54. *Ibid.*, h. 49. [↑](#footnote-ref-54)
55. Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan,* (Jakarta: Gunung Agung, 1983), h. 106. [↑](#footnote-ref-55)
56. M. Rifa’I, *Administrasi dan Supervise Pendidikan I,* (Bandung : Jemmars, 1986), h. 50. [↑](#footnote-ref-56)
57. Hadari Nawawi, *Op.Cit.,* h. 111. [↑](#footnote-ref-57)
58. Hendyat Soetopo dan Wast Soemanto, *Pendidikan dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: tbp. 1999) h. 50. [↑](#footnote-ref-58)
59. Busro Lamberi, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan,* (Malang: LP IKIP, 2010), h. 62. [↑](#footnote-ref-59)
60. Depag RI, a*l-Qur’an dan terjemahnya*, *Op.Cit.,* h. 919. [↑](#footnote-ref-60)
61. Suharsimi Arikunto. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan,* (Jakarta : Bina Aksara, 2002), h. 76. [↑](#footnote-ref-61)
62. Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan,* (Jakarta : Bina Aksara, 1986), h. 5-7. [↑](#footnote-ref-62)
63. Dirawat dan Busro Lembari, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: tbp, 2001), h. 131. [↑](#footnote-ref-63)
64. Kumorotomo, Wahyudi., Subando Agus Margono, Edisi Rev. *Sistem Informasi Manajemen Dalam Organisasi Publik,*  (Jogjakarta: Gadjah Mada University Press, 2007), h. 8 [↑](#footnote-ref-64)
65. Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam,* (Tulungagung: Elkaf, 2006), h. 51 [↑](#footnote-ref-65)
66. *Undang-Undang No. 14 Tahun 2005, tentang Sistem Pendidikan Nasional,* *Op,Cit.,* th. [↑](#footnote-ref-66)
67. Al-Ghazâlî, *Iḥyâ’ ‘Ulûm al-Dîn,* Juz I, Diterjemahkan oleh  Achmad Sunarto, 2014, hal. 55-58. Ulasan kritis tentang *konsep pendidikan* al-Ghazâlî dapat ditelaah dalam Fathiyah Hasan Sulaiman, Konsep Pendidikan al-Ghazâlî, hal. 43-51 [↑](#footnote-ref-67)
68. UU No. 14 Tahun 2005, *Op. Cit* [↑](#footnote-ref-68)
69. *Ibid* [↑](#footnote-ref-69)
70. Pemerintah RI. *Undang Undang RI Nomer 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen. (*Semarang: CV. Duta Nusindo, 2006). h. 7 [↑](#footnote-ref-70)
71. Sukmadinata, N.S, *Landasan Psikologi Proses Pendidikan,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 251 [↑](#footnote-ref-71)
72. Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar,* (Jakarta: CV. Rajawali,1990), h. 126-127 [↑](#footnote-ref-72)
73. *Ibid* [↑](#footnote-ref-73)
74. *Ibid* [↑](#footnote-ref-74)
75. Martina Blašková, Rudolf Blaško, Miriam Jankalová, et al. *Key Personality Competences of University Teacher: Comparison of Requirements Defined By Teachers And/Versus Defined By Students.* (Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014, 114, 466 – 475), h. 470 [↑](#footnote-ref-75)
76. *Sardiman, Op.Cit.,* h. 126 [↑](#footnote-ref-76)
77. Zeren, S. G. *Can Piaget, Freud or Erikson Explain My Self-Development? Pre-Service Teachers’ Personal Evaluation.* (Procedia- Social And Behavioral Sciences, 46, 2445 – 2450, 2012), h. 2445 [↑](#footnote-ref-77)
78. Sukmadinata, N.S, *Landasan Psikologi Proses Pendidikan,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 255 [↑](#footnote-ref-78)
79. Sardiman, *Op.Cit.,* h. 127 [↑](#footnote-ref-79)
80. Sukmadinata*, Loc.Cit* [↑](#footnote-ref-80)
81. Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), h. 12-15 [↑](#footnote-ref-81)
82. Logman, *Dictionary of American English,* (China: Laurence Delacroix, 2003), h. 22 [↑](#footnote-ref-82)
83. Pemerintah RI. *Undang Undang RI Nomer 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen.* (Semarang: CV. Duta Nusindo, 2006), h. 2 [↑](#footnote-ref-83)
84. Ngainun Naim, *Menjadi Guru Inspiratif,* (Yogyakarta: Pustaka Pelaja, 2009), h. 17 [↑](#footnote-ref-84)
85. *Ibid.,* h. 17 [↑](#footnote-ref-85)
86. Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran,* (Jakarta: Kencana, 2006), h. 17 [↑](#footnote-ref-86)
87. Ali Mudlofir, *Pendidik Profesional,* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 62 [↑](#footnote-ref-87)
88. Al-Gazali, *Ringkasan Ihya Ulumuddin,* Diterjemahkan oleh Abdul Rosyad Shiddiq, (Jakarta: Akbar Media Eka Sarana,2008), h. 16-18 [↑](#footnote-ref-88)
89. Negara Republik Indonesia, *UU No 14 Tahun 20015*, T.P, T.Th, T.Hl [↑](#footnote-ref-89)
90. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2002), hal 42 [↑](#footnote-ref-90)
91. *Ibid* [↑](#footnote-ref-91)
92. Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam,* (Malang: PT Gelora Aksara Pratama: 2007), hal 132 [↑](#footnote-ref-92)
93. E. Mulyasa, *Op.Cit.,*h. 42 [↑](#footnote-ref-93)
94. M. daryanto, *Administrasi Pendidikan,*(Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 34 [↑](#footnote-ref-94)
95. Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam,*(Malang: PT Gelora Aksara Pratama, 2007), h. 133-134 [↑](#footnote-ref-95)
96. *Ibid.,* h. 137 [↑](#footnote-ref-96)
97. E. Mulyasa, *Op.Cit.,* h. 44 [↑](#footnote-ref-97)
98. Mujamil Qomar, *Op.Cit.,* h. 137 [↑](#footnote-ref-98)
99. E. Mulyasa, *Op.Cit.,* h. 44 [↑](#footnote-ref-99)
100. *Ibid.,* h. 45 [↑](#footnote-ref-100)
101. *Ibid.,* h. 45 [↑](#footnote-ref-101)
102. H. M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hal. 30 [↑](#footnote-ref-102)
103. UU No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sisdiknas,* hal. 27 [↑](#footnote-ref-103)
104. Sulistiyorini,*Manajemen Pendidikan Islam,* (Tulungagung: Elkaf, 2006), hal  51 [↑](#footnote-ref-104)
105. Hasbulloh, *Otonomi Pendidikan,*(Bandun: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hal  111 [↑](#footnote-ref-105)
106. Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 77-78 [↑](#footnote-ref-106)
107. Kumorotomo, *Loc.Cit.,* [↑](#footnote-ref-107)
108. Syaiful Sagala, *Loc.Cit* [↑](#footnote-ref-108)
109. Nafsiatuz Zahro’ & Imam Baehaki, *Pengaruh Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah Terhadap Kinerja Pegawai Tata Usaha Pada Mtsn Dan Man Di Kabupaten Kediri, (*Jurnal Ilmu Managemen, Vol. 2, No. 2, Juni 2013), h. 79 [↑](#footnote-ref-109)
110. Pemerintah RI, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 tahun 2008, (*T.P : T.Kt, T.Th), Th [↑](#footnote-ref-110)
111. Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer,* (Jakarta: Alfabeta, 2006), hal. 77-78 [↑](#footnote-ref-111)
112. Suharno, *Manajemen Pendidikan,* (Surakarta: LPP UNS dan UNS Press, 2008), h. 23 [↑](#footnote-ref-112)
113. Sismiati Atiek & Rugaiyah, *Profesi Kependidikan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), hal. 80 [↑](#footnote-ref-113)
114. *Ibid.,* hal. 80 [↑](#footnote-ref-114)
115. Hartani, A.L, *Manajemen Pendidikan,* (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2011), hal. 121 [↑](#footnote-ref-115)
116. *Ibid.,*h. 115 [↑](#footnote-ref-116)
117. *Ibid.,* hal. 116 [↑](#footnote-ref-117)
118. Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 250 [↑](#footnote-ref-118)
119. E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Rosdakarya, 2007), h. 155 [↑](#footnote-ref-119)
120. Yulinar Sofiyati, *Implementasi Prinsip-Prinsip Menejemen Pendidikan Islam Dalam Menejemen Persekolahan,* (Jurnal Tarbawi Vol. 1 No. 3 September 2012), hal. 151 [↑](#footnote-ref-120)
121. Afriantoni, “*Implementasi Manajemen Perubahan di MAN 3 Palembang Sumatera Selatan”,* (Jurnal Ta’dib Vol. XIX No. 2 edisi November 2015), hal. 170 [↑](#footnote-ref-121)
122. Ika Nur Syafiana, *Manajemen Sumberdaya Tenaga Pendidik dan Kependidikan di STAIYO,* (Tesis Uin Sunan Kalijaga), 2015, h. vii [↑](#footnote-ref-122)
123. Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi,* (Jakarta : Gunung Agung, 1989), h. 5. [↑](#footnote-ref-123)
124. Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), h. 538 [↑](#footnote-ref-124)
125. Kumorotomo, Wahyudi., dan Subando Agus Margono, *Sistem Informasi Manajemen Dalam Organisasi Publik,*  Jogjakarta: Gadjah Mada University Press, 1994 [↑](#footnote-ref-125)