

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam usaha mewujudkan tujuan pendidikan, manajemen merupakan faktor yang sangat penting. Oleh karena itu, agar pendidikan dapat maju, maka harus dikelola oleh administrator pendidikan yang profesional. Disamping pentingnya administrator pendidikan yang profesional, usaha yang penting dalam pencapaian tujuan pendidikan adalah kerjasama yang baik antara semua unsur yang ada, termasuk mendayagunakan seluruh sarana dan prasarana pendidikan. Dalam konteks inilah, administrator pendidikan memegang peranan yang cukup penting.

Islam adalah agama yang secara jelas dan eksplisit menjelaskan bagaimana manfaat dan tujuan pendidikan, sesuai dengan firmanNya dalam Al-Qur'an sebagai berikut:

وَمَا كَانَ آلَ الْمُؤْمِنِينَ لِيَنفِرُوا كَآفَّةً ۚ فَلَوْ لَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا
فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

Artinya: *Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya". (Q.S. At-Taubah (9): 122).*¹

Dalam Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 1992 pasal 3 ayat 3 dijelaskan bahwa pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor

¹ *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Kemenag RI, 2018).

dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah. Kepala sekolah sebagai salah satu pengelola satuan pendidikan juga disebut sebagai administrator dan disebut juga sebagai manajer pendidikan. Maju mundurnya kinerja sebuah organisasi ditentukan oleh sang manajer. Kepala sekolah sebagai manajer merupakan pemegang kunci maju mundurnya sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Richardson dan Barbe (1986: 99) yang menyatakan, “*principals is perhaps the most significant single factor in establishing an effective school*” (Kepala Sekolah merupakan faktor yang paling penting didalam membentuk sebuah sekolah yang efektif).²

Dalam posisinya sebagai administrator dan manajer pendidikan, kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan profesional dan ketrampilan yang memadai. Ketrampilan–ketrampilan yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan sekolah, yaitu ketrampilan konseptual, ketrampilan hubungan dan ketrampilan tehnikal. Ketrampilan konseptual meliputi; kemampuan melihat sekolah dan semua program pendidikan sebagai suatu keseluruhan. Ketrampilan hubungan manusia meliputi; kemampuan menjalin hubungan kerjasama secara efektif dan efisien dengan personel sekolah, baik secara perorangan maupun kelompok. Keterampilan tehnikal merupakan kecakapan dan keahlian yang harus dimiliki kepala sekolah meliputi metode-metode, proses-proses, prosedur dan tehnik pengelolaan kelas.

Dengan kemampuan profesional manajemen pendidikan, kepala sekolah diharapkan dapat menyusun program sekolah yang efektif, menciptakan iklim

² Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi dan Implementasi)*, (Jakarta: Prenadamedia, 2016), Edisi 1, Cet. Ke-1, h. 192

sekolah yang kondusif dan membangun unjuk kerja personel sekolah serta dapat membimbing guru melaksanakan proses pembelajaran. Di sekolah, kepala sekolah senantiasa berinteraksi dengan guru bawahannya, memonitor dan menilai kegiatan mereka sehari-hari. Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Rendahnya kinerja guru harus diidentifikasi penyebabnya. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja seorang guru. Pada kondisi semacam ini, kepala sekolah memegang peranan penting, karena dapat memberikan iklim yang memungkinkan bagi guru berkarya dengan penuh semangat. Dengan keterampilan manajerial yang dimiliki, kepala sekolah membangun dan mempertahankan kinerja guru yang positif.³

Sekolah juga memiliki budaya tersendiri sebagai citra dari sekolah tersebut, banyak sumber yang menjelaskan tentang budaya sekolah, antara lain:

Budaya sekolah, yaitu: “*Culture the some of the values, culture, safety practice and organizational stucture within a school that cause it to function and reach in particular always*”.⁴ Sedangkan pendapat lain menyatakan bahwa budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi prilaku, tradisi, kebiasaan keseharian dan simbol-simbol yang yang diperaktikan oleh kepala sekolah, guru, petugas

³ Mulyasa, E, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), Edisi 1, Cet. Ke-5, h. 8-10

⁴ *Ibid.* h. 8

administrasi, siswa dan masyarakat sekitar sekolah. Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas.⁵

Dari definisi di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya Sekolah adalah nilai
2. Budaya Sekolah adalah sikap
3. Budaya Sekolah adalah kepercayaan
4. Budaya Sekolah adalah perilaku atau komponen-komponen esensial yang membentuk karakter atau budaya sekolah.⁶

Sekolah merupakan tempat berlangsungnya kegiatan belajar mengajar. Belajar dan mengajar tidak hanya dimaknai sebagai kegiatan transfer ilmu pengetahuan dari guru ke siswa. Berbagai kegiatan seperti bagaimana membiasakan seluruh warga sekolah disiplin dan patuh terhadap peraturan yang berlaku di sekolah, saling menghormati, membiasakan hidup bersih dan sehat serta memiliki semangat berkompetisi secara fair dan sejenisnya merupakan kebiasaan yang harus ditumbuhkan di lingkungan sekolah sehari-hari. Zamroni mengatakan bahwa kebiasaan-kebiasaan, nilai-nilai, norma, ritual, mitos yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah disebut budaya sekolah.⁷

Budaya sekolah dipegang bersama oleh kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan siswa sebagai dasar mereka dalam memahami dan memecahkan berbagai persoalan yang muncul di sekolah, diantaranya:

1. Sekolah menjadi wadah utama dalam transmisi kultural antar generasi.

⁵ *Ibid*, h. 9

⁶ *Op.Cit*, Ahmad Susanto, h. 192

⁷ Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, (Yogyakarta: Bigraf Publishing, 2003), h.

Penelitian di Amerika Serikat membuktikan bahwa kultur sekolah berpengaruh terhadap peningkatan prestasi dan motivasi siswa untuk berprestasi, sikap dan motivasi guru serta produktivitas dan kepuasan kerja guru. Untuk menciptakan kultur sekolah yang positif dibutuhkan adanya kesadaran dan motivasi terutama dari diri masing-masing warga sekolah. Guru sebagai ujung tombak di lapangan harus mampu memberikan motivasi dan inspirasi bagi siswa khususnya. Kebiasaan guru yang datang tepat waktu dan melaksanakan tugas mengajar dengan baik, sikap dan cara berbicara saat berkomunikasi dengan siswa dan unsur sekolah lainnya, disiplin dalam melaksanakan tugas merupakan kebiasaan, nilai dan teladan yang harus senantiasa dijaga dalam kehidupan sekolah. Agar kebiasaan-kebiasaan positif tersebut terpelihara dan mendarah daging dalam diri seluruh warga sekolah yang selanjutnya diwujudkan dalam perilaku sehari-hari, dibutuhkan adanya “*sense of belonging*” atau rasa memiliki terhadap sekolah.

2. Elemen-elemen Budaya Sekolah

Bentuk budaya sekolah secara intrinsik muncul sebagai suatu fenomena yang unik dan menarik, karena pandangan sikap, perilaku yang hidup dan berkembang dalam sekolah pada dasarnya mencerminkan kepercayaan dan keyakinan yang mendalam dan khas dari warga sekolah. Hedley Beare mendeskripsikan unsur-unsur budaya sekolah dalam dua kategori:

2.1. Unsur yang tidak kasat mata, yaitu unsur yang tidak kasat mata adalah filsafat atau pandangan dasar sekolah mengenai kenyataan yang luas, makna hidup atau yang dianggap penting dan harus diperjuangkan oleh sekolah. Dan itu

harus dinyatakan secara konseptual dalam rumusan visi, misi, tujuan dan sasaran yang lebih kongkrit yang akan di capai oleh sekolah.

2.2. Unsur yang kasat mata dapat termenifestasi secara konseptual meliputi : visi, misi, tujuan dan sasaran, kurikulum, bahasa komunikasi, narasi sekolah, dan narasi tokoh-tokoh, struktur organisasi, ritual, dan upacara, prosedur belajar mengajar, peraturan sistem ganjaran/ hukuman, layanan psikologi sosial, pola interaksi sekolah dengan orang tua, masyarakat dan yang meteriil dapat berupa: fasilitas dan peralatan, artifiak dan tanda kenangan serta pakaian seragam.⁸

Djemari Mardapi membagi unsur-unsur budaya sekolah jika ditinjau dari usaha peningkatan kualitas pendidikan sebagai berikut :

- Kultur sekolah yang positif, kultur sekolah yang positif adalah kegiatan-kegiatan yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan, misalnya kerjasama dalam mencapai prestasi, penghargaan terhadap prestasi, dan komitmen terhadap belajar.
- Kultur sekolah yang negatif, kultur sekolah yang negatif adalah kultur yang kontra terhadap peningkatan mutu pendidikan. Artinya resisten terhadap perubahan, misalnya dapat berupa: siswa takut salah, siswa takut bertanya, dan siswa jarang melakukan kerja sama dalam memecahkan masalah.
- Kultur sekolah yang netral, yaitu kultur yang tidak berfokus pada satu sisi namun dapat memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan peningkatan mutu pendidikan. Hal ini bisa berupa arisan keluarga sekolah, seragam guru, seragam siswa dan lain-lain.⁹

Sedangkan dalam pengembangan Budaya Sekolah sekolah harus memiliki dokumen perencanaan sekolah untuk pengembangan budaya sekolah, seperti 7K, literasi, kerohanian, budaya mutu, dan aktivitas lain yang dapat relevan.

⁸ H.A.R. Tilaar, *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), h. 68

⁹ Furkan, Nuril, *Pendidikan Karakter Melalui Budaya Sekolah*, (Yogyakarta : Magnum Pustaka Utama, 2013), h. 68

3. Peran Kultur Sekolah dalam Pembentukan Kinerja Sekolah

Dalam terminologi kebudayaan, pendidikan yang berwujud dalam bentuk lembaga atau instansi sekolah dapat dianggap sebagai pranata sosial yang di dalamnya berlangsung interaksi antara pendidik dan peserta didik sehingga mewujudkan suatu sistem nilai atau keyakinan, dan juga norma maupun kebiasaan yang di pegang bersama. Pendidikan sendiri adalah suatu proses budaya. Masalah yang terjadi saat ini adalah nilai-nilai yang mana yang seharusnya dikembangkan atau dibudayakan dalam proses pendidikan yang berbasis mutu itu. Dengan demikian sekolah menjadi tempat dalam mensosialisasikan nilai-nilai budaya yang tidak hanya terbatas pada nilai-nilai keilmuan saja, melainkan semua nilai-nilai kehidupan yang memungkinkan mampu mewujudkan manusia yang berbudaya.

Djemari membagi karakteristik peran kultur sekolah berdasarkan sifatnya dapat dibedakan menjadi tiga yakni :

- 1) Bernilai Strategis, budaya yang dapat berimbas dalam kehidupan sekolah secara dinamis. Misalnya memberi peluang pada warga sekolah untuk bekerja secara efisien, disiplin dan tertib. Kultur sekolah merupakan milik kolektif bukan milik perorangan, sehingga sekolah dapat dikembangkan dan dilakukan oleh semua warga sekolah.
- 2) Memiliki Daya Ungkit, budaya yang memiliki daya gerak akan mendorong semua warga sekolah untuk berprestasi, sehingga kerja guru dan semangat belajar siswa akan tumbuh karena dipacu dan di dorong, dengan dukungan budaya yang memiliki daya ungkit yang tinggi. Misalnya kinerja sekolah dapat meningkat jika disertai dengan imbalan yang pantas, penghargaan yang cukup, dan proporsi tugas yang seimbang. Begitu juga dengan siswa akan meningkat semangat belajarnya, bila mereka diberi penghargaan yang memadai, pelayanan yang prima, serta didukung dengan sarana yang memadai.

- 3) Berpeluang Sukses, budaya yang berpeluang sukses adalah budaya yang memiliki daya ungkit dan memiliki daya gerak yang tinggi. Hal ini sangat penting untuk menumbuhkan rasa keberhasilan dan rasa mampu untuk melaksanakan tugas dengan baik. Misalnya budaya gemar membaca. Budaya membaca di kalangan siswa akan dapat mendorong mereka untuk banyak tahu tentang berbagai macam persoalan yang mereka pelajari di lingkungan sekolah. Demikian juga bagi guru mereka semakin banyak pengetahuan yang diperoleh, tingkat pemahaman semakin luas, semua ini dapat berlangsung jika disertai dengan kesadaran, bahwa mutu/ kualitas yang akan menentukan keberhasilan seseorang.¹⁰

Manajemen pendidikan Islam menurut perspektif (pandangan) al-Qur'an adalah sebagai berikut yaitu fleksibel, efektif, efisien, terbuka, cooperative dan partisipatif.

a. *Fleksibel*

Fleksibel yang dimaksud adalah tidak kaku (lentur). Menurut pendapat Prof. Dr. Imam Suprayogo bahwa berdasarkan hasil pengamatan beliau walaupun sifatnya masih terbatas, menunjukkan bahwa sekolah atau madrasah meraih prestasi unggul justru karena fleksibilitas pengelolanya dalam menjalankan tugas-tugasnya.¹¹ Selanjutnya beliau memberikan penjelasan jika diperlukan pengelola berani mengambil kebijakan atau memutuskan hal-hal yang berbeda dengan tuntutan/petunjuk formal dari atas, oleh karena itu untuk menghidupkan kreativitas para pengelola lembaga pendidikan maka perlu dikembangkan evaluasi yang tidak semata-mata berorientasi pada proses melainkan dapat dipahami pada produk dan hasil yang akan dicapai, jika pandangan ini dipahami, maka manajemen dalam hal ini kinerja manajer atau pemimpin pendidikan tidak hanya diukur dengan

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (STAIN Press, 1994), h.74

(antara yang hak dan yang bathil). Karena itu, barangsiapa di antara kamu hadir (di negeri tempat tinggalnya) di bulan itu, maka hendaklah ia berpuasa pada bulan itu, dan barangsiapa sakit atau dalam perjalanan (lalu ia berbuka), maka (wajiblah baginya berpuasa), sebanyak hari yang ditinggalkannya itu, pada hari-hari yang lain. Allah menghendaki kemudahan bagimu, dan tidak menghendaki kesukaran bagimu. Dan hendaklah kamu mencukupkan bilangannya dan hendaklah kamu mengagungkan Allah atas petunjuk-Nya yang diberikan kepadamu, supaya kamu bersyukur”. (QS. Al-Baqarah: 185)

b. Efektif dan Efisien

Menurut Dr. Wayan Sidarta; “pekerjaan yang efektif ialah pekerjaan yang memberikan hasil seperti rencana semula, sedangkan pekerjaan yang efisien adalah pekerjaan yang mengeluarkan biaya sesuai dengan rencana semula atau lebih rendah, yang dimaksud dengan biaya adalah uang, waktu, tenaga, orang, material, media dan sarana.¹² Kedua kata efektif dan efisien selalu dipakai bergandengan dalam manajemen karena manajemen yang efektif saja sangat mungkin terjadinya pemborosan, sedangkan manajemen yang efisien saja bisa berakibat tidak tercapainya tujuan atau rencana yang telah ditetapkan.

Ayat-ayat al-Qur’an yang dapat dijadikan acuan kedua hal tersebut adalah Surat al-Kahfi ayat 103-104 (tentang efektif)

قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا (١٠٣) الَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِي آلِ حَيَوٰةِ
الدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا (١٠٤)

Artinya: “Katakanlah: "Apakah akan kami beritahukan kepadamu tentang orang-orang yang paling merugi perbuatannya. Yaitu orang-orang yang Telah sia-sia perbuatannya dalam kehidupan dunia ini, sedangkan mereka

¹² Made Sidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (PT. Bina Aksara, Jakarta:1999), h.4

menyangka bahwa mereka berbuat sebaik-baiknya”. (QS. Al-Kahfi : 103-104)

Surat Al-Isra, ayat 26-27 (tentang efisien)

وَعَاتِ ذَا آلِ قُرَيْشٍ حَقَّهُ وَآلِ مَسْكِينٍ وَأَبِى نَسِيلٍ وَلَا تُبَدِّرْ تَبَذِيرًا (٢٦) إِنَّ
 آلَ الْمُتَدَبِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيْطَانِ ۖ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا (٢٧)

Artinya: “Dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros. Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah Saudara-saudara syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya”. (QS. Al-Isra : 26-27)

c. Terbuka

Yang dimaksud dengan terbuka disini bukan saja terbuka dalam memberikan informasi yang benar tetapi juga mau memberi dan menerima saran/pendapat orang lain, terbuka kesempatan kepada semua pihak, terutama staff untuk mengembangkan diri sesuai dengan kemampuannya baik dalam jabatan maupun bidang lainnya

Al-Qur’an telah memberikan landasan kepada kaum muslim untuk berlaku jujur dan adil yang mana menurut kami hal ini merupakan kunci keterbukaan, karena tidak dapat dilakukan keterbukaan apabila kedua unsure ini tidak terpadu.

Ayat al-Qur’an yang menyuruh umat manusia untuk berlaku jujur dan adil yang keduanya merupakan kunci keterbukaan itu, ada dalam surat An-Nisa ayat 58 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْتِيكُمْ بِأَحْكَامٍ تَعْلَمُونَ أَنَّهُ نَزَّلَتْ إِلَىٰ آهَاتِهِمْ وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا (٥٨)

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat”. (QS. An-Nisa : 58)

Menurut Jeane H. Ballantine dalam bukunya “sociology of educational” sebagai berikut:

*Principals have power to influence school effectiveness through their leadership and interaction. In the successful school, principals met teachers regularly ask for suggestions and give teacher information concerning effectifness, principals rarely act alone.*¹³

Dari pernyataan diatas jelas bahwa kepala sekolah mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi keefektifan sekolah melalui kepemimpinan dan interaksi mereka. Serta sekolah yang berhasil disamping mengadakan pertemuan secara rutin, juga kepala sekolah menerima dan meminta masukan dari staff sekolah dan jarang melakukan pekerjaannya sendiri. Sedangkan menurut Malayu Hasibuan dalam manajemen terbuka sebelum mengambil suatu keputusan terlebih dahulu memberikan kesempatan kepada karyawan, memeberikan saran, pendapat-pendapat, tegasnya manajer mengajak karyawan untuk:

1. Ikut serta memikirkan kesulitan organisasi dan usaha-usaha pengembangannya

¹³ Jeane H. Ballantine, *Sociology of educational*, Wrigh State University Prentice Hall Englewood Cleff Nj, h. 183

2. Mereka tahu arah yang diambil organisasi sehingga tidak ragu-ragu lagi dalam melaksanakannya
3. Lebih berpartisipasi dalam masing-masing tugasnya
4. Menimbulkan suatu yang sehat sambil berlomba-lomba mengembangkan inisiatif dan daya inovatifnya.¹⁴

d. Kooperatif dan Partisipatif

Dalam rangka melaksanakan tugasnya manajer pendidikan Islam harus cooperative dan partisipatif. Hal ini disebabkan. Ada beberapa hal yang menyebabkan mengapa manajemen pendidikan Islam harus bersofat cooperative dan partisipatif hal ini disebabkan karena dalam kehidupan ini kita tidak bisa melepaskan diri dari beberapa limitasi (keterbatasan) yang menurut Chester I Bernard imitasi tersebut meliputi:

- 1) Limitasi physic (alam) misalnya untuk memenuhi kebutuhan makanan ia harus menanam dan ini sering dilakukan orang lain atau bersama orang lain
- 2) Limitasi Psikologi (ilmu jiwa). Manusia akan menghargai dan menghormatinya
- 3) Limitasi sociology. Manusia tidak akan dapat hidup tanpa orang lain
- 4) Limitasi biologis. Manusia secara biologis termasuk makhluk termasuk makhluk yang lemah sehingga untuk memperkuat dan mempertahankan

¹⁴ Malayu Sibuan, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, (CV. Haji Mas Gus, Jakarta: 1989), h. 41

dirinya manusia harus bekerjasama, saling memberi dan menerima bersatu dan mengadakan ikatan dengan manusia.¹⁵

Ayat al-Qur'an yang berkenaan dengan cooperative dan partisipatif ini antara lain, surat al-Maidah ayat 2 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَرَ اللَّهِ وَلَا أَشْهَرَ آلِ حَرَامٍ وَلَا آلَ هَدْيٍ وَلَا آلَ قَلْبٍ ءِيدٍ
وَلَا ءَامِينَ آلِ بَنِي تِ آلِ حَرَامٍ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا
حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ آلِ مَسْجِدٍ
آلِ حَرَامٍ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ
وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ (٢)

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi’ar-syi’ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keridhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”. (QS. Al-Maidah : 2)

Agar tujuan pendidikan Islam bisa dicapai sesuai dengan yang diharapkan maka diperlukan adanya manajer yang handal yang mampu membuat perencanaan yang baik, mengorganisir, menggerakkan, dan melakukan control serta tahu kekuatan (strength), kelemahan (weakness), kesempatan peluang (opportunity),

¹⁵ *Ibid*, h. 41

dan ancaman (threat), maka orang yang diberi amanat untuk memmanage lembaga pendidikan Islam hendaknya sesuai dengan al-Qur'an.

Menurut Tanthowi dalam bukunya Unsur-unsur manajemen menurut ajaran al-Qur'an adalah sebagai berikut:

1. Berpengetahuan luas, kreatif, inisiatif, peka, lapang dada, dan selalu tanggap.

Hal ini sesuai dengan surat al-Mujadalah ayat 11 :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اِذَا قِيْلَ لَكُمْ ۙ تَمَسَّحُوْا فِيْٓ اَلۡجَلْسِ فَاَفۡسَحُوْا يَفۡسَحِ اللّٰهُ لَكُمْ ۗ وَاِذَا قِيْلَ اَنْشُرُوْا فَاَنْشُرُوْا يَرۡفَعِ اللّٰهُ الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا مِنْكُمْ ۗ وَالَّذِيْنَ اٰوْتُوْا اَلۡعِلۡمَ دَرَجٰتٍ ۗ وَاللّٰهُ بِمَا تَعۡمَلُوْنَ خَبِيْرٌ (۱۱)

Artinya: “ Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (QS. Al-Mujadalah : 11)

2. Bertindak adil dan jujur serta konsekuen

Hal ini sesuai dengan al-Qur'an surah an-Nisa ayat 58

﴿۞﴾ اِنَّ اللّٰهَ يٰۤاَمُرُكُمْ ۙ اَنْ تُوَدُّوْا اَلۡاٰمَنٰتِ اِلٰى ۙ اَهۡلِهَا وَاِذَا حَكَمۡتُمْ بَيۡنَ النَّاسِ اَنْ تَحۡكُمُوْا بِالۡعَدۡلِ ۗ اِنَّ اللّٰهَ نَعِيۡمًا يَعۡظُمُكُمْ بِهٖ ۗ اِنَّ اللّٰهَ كَانَ سَمِيْعًا ۗ اَبۡصِيْرًا (۵۸)

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat”. (QS. An-Nisa : 58)

3. Bertanggung Jawab

Sesuai dengan surah al-An'am ayat 164

قُلْ أَغِيْرَ اللَّهِ أَبْغِيْ رَبًّا وَهُوَ رَبُّ كُلِّ شَيْءٍ ۗ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا ۗ وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ۗ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُمْ مَّرْجِعُكُمْ ۗ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ (١٦٤)

Artinya: “Katakanlah: "Apakah Aku akan mencari Tuhan selain Allah, padahal dia adalah Tuhan bagi segala sesuatu. dan tidaklah seorang membuat dosa melainkan kemudharatannya kembali kepada dirinya sendiri; dan seorang yang berdosa tidak akan memikul dosa orang lain. Kemudian kepada Tuhanmulah kamu kembali, dan akan diberitakan-Nya kepadamu apa yang kamu perselisihkan". (QS. Al-An'am : 164)

4. Selektif terhadap Informasi

Sesuai dengan surah al-Hujurat ayat 6

يٰۤأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ۖ إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوْا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِمِجْهَلَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَيْهِ مَا فَعَلْتُمْ ۖ تَدْمِيْنَ ۖ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, Maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu”. (QS. Al-Hujurat : 6)

5. Memberi Peringatan

Sesuai Al-Zariat ayat 55

وَدَكِّرْ ۗ فَإِنَّ الذِّكْرَ رَىٰ تَنْفَعُ آلَ الْمُؤْمِنِيْنَ (٥٥)

Artinya: “Dan tetaplah memberi peringatan, Karena Sesungguhnya peringatan itu bermanfaat bagi orang-orang yang beriman”. (QS. Al-Zariat : 55)

6. Memberi petunjuk dan pengarahan.¹⁶

Sesuai dengan ayat as-Sajadah ayat 24

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۖ وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ (٢٤)

Artinya: “Dan kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami ketika mereka sabar. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami”. (QS. As-Sajadah : 24)

Dalam pelaksanaan tugasnya mendidik, guru memiliki sifat dan perilaku yang berbeda, ada yang bersemangat dan penuh tanggung jawab, juga ada guru yang dalam melakukan pekerjaan itu tanpa dilandasi rasa tanggung jawab, selain itu juga ada guru yang sering membolos, datang tidak tepat pada waktunya dan tidak mematuhi perintah. Kondisi atau fenomena guru seperti itulah yang menjadi permasalahan di setiap lembaga pendidikan formal. Dengan adanya guru yang mempunyai kinerja rendah, sekolah akan sulit untuk mencapai hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan kajian teoretis sebagaimana terdeskripsi diatas, ada beberapa alasan yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini :

Pertama, kemajuan dibidang pendidikan membutuhkan administrator pendidikan yang mampu mengelola satuan pendidikan dan mampu meningkatkan kinerja guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Realitasnya lembaga pendidikan

¹⁶ Jawahir Thantowi, *Unsur Manajemen menurut Ajaran Al-Qur'an*, (Al-Husna, Jakarta: 1983), h. 63

saat ini masih jauh dari kata ideal belum sesuai dengan harapan masyarakat Indonesia atau sesuai dengan amanat UUD 1945. Kendatipun pemerintah menaikan anggaran sampai dengan 20% namun belum mampu menaikan standar pendidikan dengan tepat. Hal ini terlihat sangat jelas di seluruh wilayah Indonesia tak terkecuali di Kota Serang Provinsi Banten. Khusus di Kecamatan Serang terdapat beberapa sekolah tingkat Dasar baik yang dikelola oleh Pemerintah (DINAS PENDIDIKAN) langsung maupun yang dikelola oleh Swasta. Berdasarkan data di Kecamatan Serang terdapat 88 Sekolah dasar dengan rincian sebagai berikut:

Tabel. 1.1
Data Nama Sekolah Dasar di Kecamatan Serang
Kota Serang – Banten

NO	Nama Sekolah	Pengelola, Jenis Sekolah Dasar	Jumlah
1.	SD Negeri	Dinas Pendidikan SDN (Sekolah Dasar Negeri)	72
2.	1. SD Mardiyuana 2. Penabur 3. Efvia Land 4. Lab Upi 5. Royal Part Akademi	Swasta SDS (Sekolah Dasar Swasta)	5
3.	1. Al Azhar 2. Al Izzah 3. Peradaban 4. Widya Cendikia 5. Bina Bangsa 6. Nurul Hidayah 7. Muhammadiyah 8. PERSIS 9. Al Munawwarah 10. Khalifah	Swasta SD I (Sekolah Dasar Islam)	11

	11. Al Zahirah		
4.	<i>Jumlah =</i>		88

Berdasarkan Tabel di atas lembaga pendidikan di Kecamatan Serang sangat banyak jumlahnya namun kemajuan dan fasilitas sangat berbeda juga dalam hal prestasi masih terdapat kesenjangan yang sangat jelas. Sekolah-sekolah yang di kelola oleh swasta saat ini menjadi sekolah favorit dikalangan masyarakat kendati pun bagi kalangan menengah kebawah di rasa sangat mahal. Sebagai contoh dan sekaligus sebagai bahan penelitian penulis memutuskan 2 dari 11 SD Islam di Kecamatan Serang tersebut sebagai sample penelitian, yakni SD Islam Terpadu Al Izzah dan SD Islam 10 Al Azhar.

Kedua, persepsi masyarakat selama ini memposisikan guru sebagai kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan. Padahal, seorang guru hanyalah salah satu komponen dalam satuan pendidikan di sekolah. Di samping guru, kepala sekolah adalah pihak yang memegang peranan tidak kalah penting.

Ketiga, kajian empiris dengan tema ini menarik untuk dilakukan mengingat perkembangan ilmu dan teori manajemen, khususnya manajemen pendidikan yang berjalan dengan pesat serta nilai-nilai dan elemen-elemen budaya sekolah sebagai tolak ukur dalam mengelola pendidikan di sekolah. Selanjutnya budaya sekolah adalah budaya yang mencerminkan kultur yang bukan hanya diadaptasi oleh luar namun nilai-nilai budaya hendaknya di terapkan dalam lingkungan sekolah. Sehingga suasana pendidikan akan tertata dengan baik, rukun dan mencerminkan sebagai bangsa yang berbudaya.

Dari latar belakang masalah yang dikemukakan di atas maka mendorong penulis memilih judul ***“Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru SD Islam Al Azhar 10 dan SDIT Al Izzah Kota Serang - Banten”***.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Rendahnya motivasi kerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya
2. Pengalaman kerja kepala sekolah yang masih minim
3. Lemahnya disiplin kerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya
4. Kemampuan manajerial Kepala sekolah masih rendah
5. Keterampilan kepala sekolah dalam menyelesaikan permasalahan belum memuaskan.
6. *School Culture* atau Budaya Sekolah masih belum menciptakan kondusifitas dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah

7. Rendahnya nilai kearifan lokal sebagai nilai-nilai budaya dalam suasana di sekolah, sehingga karakter kedaerahan lambat laun menjadi hilang.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SD Islam Al Azahar 10 dan SDIT Al Izzah di Kecamatan Serang Kota Serang?
2. Apakah terdapat Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru SD Islam Al Azahar 10 dan SDIT Al Izzah di Kecamatan Serang Kota Serang?
3. Apakah terdapat pengaruh antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru SD Islam Al Azahar 10 dan SDIT Al Izzah di Kecamatan Serang Kota Serang?

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan, yang ditinjau dari 2 (dua) aspek kegunaannya yaitu :

1. Kegunaan Teoritis

- 1.1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi pembaca baik guru, sekolah ataupun masyarakat dalam kajian Bidang Pendidikan khususnya pengelolaan Lembaga Pendidikan.

1.2.Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi pengembangan Budaya Sekolah di SD Islam Al Azahar 10 dan SDIT Al Izzah di Kecamatan Serang Kota Serang?

1.3.Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi baru yang dapat digunakan oleh Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Kepala Sekolah (LPPKS) atau lembaga professional lainnya yang konsen terhadap pengembangan Pendidikan sebagai bahan kajian.

2. Kegunaan Praktis

Selain kegunaan teoritis penelitian ini diharapkan dapat dirasakan langsung secara praktis oleh:

2.1.Peneliti

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai wawasan baru dan sumber referensi bagi peneliti yang akan, sedang atau bahan diskusi sebagai kajian penelitian yang relevan.

2.2.Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Kepala Sekolah (LPPKS)

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi lembaga-lambaga pengembangan profesi guru seperti LPPKS, atau LPMP, atau Lembaga Pengembang Profesi Lainnya dalam Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah.

2.3.Guru

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi, wawasan dan penerapan bagi guru dalam usaha-usaha pengembangan profesionalisme guru untuk meningkatkan kinerja guru di Sekolah.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang dilakukan penulis dalam penelitian ini, mengacu pedoman penulisan karya Ilmiah yang pada bagian-bagian dirujuk dan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku di dunia akademik dan Pedoman Penulisan Tesis Program Pasca Sarjana UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten Tahun 2018 yang sistematika penulisan yang tertuang dalam tertulis daftar Isi penelitian ini.