

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II

TINJAUAN TEORETIS

A. Kerangka Teori

1. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam bahasa Inggris, kepemimpinan sering disebut *leader* dari akar kata *to lead* dan kegiatannya disebut kepemimpinan atau leadership. Dalam kata kerja *to lead* tersebut terkandung dalam beberapa makna yang saling berhubungan erat yaitu, bergerak lebih cepat, berjalan ke depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran atau pendapat orang lain, membimbing, menuntun menggerakkan orang lain lebih awal, berjalan lebih depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori suatu tindakan, mengarahkan pikiran atau pendapat, menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.¹⁷

Sedangkan menurut istilah kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau *group* untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan,

¹⁷ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, 1999), cet. I, h. 161

pengaruh, sifat dan karakteristik, dan tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan moral kelompok.¹⁸

Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen.¹⁹ Lebih lanjut, Siagian, mengemukakan bahwa kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi.²⁰

Makna kata “kepemimpinan” erat kaitannya dengan makna kata “memimpin”. Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Wahjosumidjo, dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya.²¹ Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi.

“Kepemimpinan” biasanya didefinisikan oleh para ahli menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan

¹⁸ *Ibid*, h. 161

¹⁹ M. Nasution, *Manajemen Mutu Teroadu*. (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2005), h. 200.

²⁰ P. Sondang Siagian. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. (Jakarta : Rineka Cipta, 2002), h. 62.

²¹ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), h. 82.

yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan. Yukl mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.²²

Sementara itu, Nawawi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.²³

Guna lebih memahami makna dari kepemimpinan, berikut dikemukakan beberapa teori mengenai pengertian dan definisi tentang kepemimpinan:

- 1) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.²⁴
- 2) Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan kepada yang dipimpinnya, agar mau melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, dan penuh semangat.²⁵

²² Gary A. Yukl. *Leadership in Organization*. (New York: Prentice-Hall Inc, 198). h. 2-5.

²³ Hadari Nawawi. *Administrasi Pendidikan*. (Jakarta: Haji Masagung, 1987), h. 81.

²⁴ Stephen P. Robbins. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: PT Raja Grafindo, 1996), .h. 18.

²⁵ M. Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1997), h. 26.

- 3) Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok.²⁶
- 4) Kepemimpinan adalah tindakan atau tingkah laku individu dan kelompok yang menyebabkan individu dan juga kelompok-kelompok itu untuk bergerak maju, guna mencapai tujuan pendidikan yang semakin bisa diterima oleh masing-masing pihak.²⁷
- 5) Kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi.²⁸

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut, pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti: (1) di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, (2) di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan.

Disamping kesamaan asumsi yang umum, di dalam definisi tersebut juga memiliki perbedaan yang bersifat umum pula seperti: (1) siapa yang mempergunakan pengaruh, (2) tujuan daripada usaha untuk mempengaruhi, dan (3) cara pengaruh itu digunakan.

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang

²⁶ Jamer A.F. Stoner and A. Sindoro. *Manajemen*. (Jakarta: Prenhallindo, 1996), h.161

²⁷ A. Rahman Abor. *Kepemimpinan Pendidikan bagi Perbaikan dan Peningkatan Pengajaran*. (Yogyakarta: Nur Cahaya, 1994), h. 32.

²⁸ Wirawan. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan: Pengantar untuk Praktek dan Penelitian*. (Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press, 2002), h. 18.

dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Wirawan, “mempengaruhi” adalah proses dimana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran, dan tujuan orang yang dipengaruhi secara sistematis.²⁹

Bertolak dari pengertian kepemimpinan, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

b. Konsep tentang Kepala Sekolah

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya

²⁹ *Ibid.*, h. 21.

terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. “Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.”³⁰

Kepala sekolah atau sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, pada pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian secara serius. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena dia sebagai pemimpin di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan dan mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik.

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diartikan sebuah lembaga yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada

³⁰ Wahjosumidjo, *op. cit.*, h. 349

umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.³¹

Dengan demikian, kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.³² Pengertian lainnya adalah kepala sekolah merupakan seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran, siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.³³

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, didalam kepemimpinannya ada beberapa unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman di dalam praktek selama menjadi kepala sekolah.

³¹ Vaitzal Rivai, *Memimpin dalam Abad ke-21*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), h. 253

³² Wahjosumidjo, *op. cit*, h. 83

³³ Ibrahim Bafaadal, *Supervisi Pengajaran,; Teori dan Aplikasi dalam Membina Profesional Guru*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1992), h. 62

Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa. “Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka”.³⁴

Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mencapai tujuan. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.³⁵ Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah.

Adapun standar kompetensi kepala sekolah yaitu:³⁶

- 1) Kompetensi kepribadian, meliputi:
 - a) Berahlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi ahlak mulia, dan menjadi teladan ahlak mulia bagi komunitas di sekolah.
 - b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
 - c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.
 - d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

³⁴ James M Lipham. *The Principal Concepts, Competencies, and Cases*. (New York: Longman Inc, 1985), h. 1.

³⁵ Wahjosumidjo, *op. cit.*, h. 82.

³⁶ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan; Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. (Bandung: Pustaka Educa, 2010), h. 117-118.

- e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
 - f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
- 2) Kompetensi manajerial, meliputi:
- a) Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
 - b) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
 - b) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
 - c) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
 - d) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
 - e) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
 - f) Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
 - g) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- h) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas peserta didik.
 - i) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
 - j) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
 - k) Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah.
 - l) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah.
 - m) Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
 - n) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
 - o) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- 3) Kompetensi kewirausahaan, meliputi:
- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
 - b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
 - d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
 - e) Memiliki naluri kewirausahaan dan mengelola kegiatan produksi atau jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.
- 4) Kompetensi supervisi, meliputi:
- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
 - b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
 - c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 5) Kompetensi sosial, meliputi:
- a) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
 - b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
 - c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Sebagai seorang pemimpin, secara esensial kepala sekolah merupakan orang yang memiliki tanggung jawab utama, yaitu apakah guru dan staf dapat bekerja dengan tugas pokok dan fungsinya. Tugas-tugas kepala sekolah bersifat ganda, yang satu sama lain memiliki kaitan erat, baik langsung maupun tidak langsung.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tugas-tugas dimaksud adalah mengkoordinasi, mengarahkan dan mendukung hal-hal yang berkaitan dengan tugas pokoknya yang sangat kompleks, yaitu:

- 1). Merumuskan tujuan dan sasaran sekolah
- 2). Mengevaluasi kinerja guru
- 3). Mengevaluasi kinerja staf sekolah
- 4). Menata dan menciptakan iklim psikologis yang baik antar komunitas sekolah
- 5). Menjalin hubungan dan ketersentuhan kepedulian terhadap masyarakat
- 6). Membuat perencanaan bersama-sama staf dan komunitas sekolah
- 7). Menyusun penjadwalan kerja, baik sendiri maupun bersama
- 8). Mengatur masalah-masalah pembukuan
- 9). melakukan negosiasi dengan pihak eksternal
- 10). Melaksanakan hubungan kerja kontraktual
- 11). Memecahkan konflik antarsesama guru dan antarpihak pada komunitas sekolah
- 12). Menerima referal dari guru-guru dan staf sekolah untuk persoalan-persoalan yang tidak dapat mereka selesaikan
- 13). Memotivasi guru dan karyawan untuk tampil optimal
- 14). Mencegah dan menyelesaikan konflik dan kerusuhan yang dilakukan oleh siswa
- 15). Mengamankan kantor sekolah

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 16). Melakukan supervisi pembelajaran atau pembinaan profesional
- 17). Bertindak atas nama sekolah untuk tugas-tugas dinas eksternal
- 18). Melaksanakan kegiatan lain yang mendukung operasional sekolah.³⁷

c. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan yang kuat agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah. Secara umum kepala sekolah harus memiliki kemampuan mengelola sumber daya sekolah. Terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan sekolah.

Disamping itu diperlukan pemimpin sekolah yang mempunyai kemampuan berfikir yang strategis, berwawasan luas, fleksibel, atau mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dan mampu memosisikan diri dengan baik dalam *teamwork* untuk berkembang dan mengarahkan ke arah tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

Menurut Tracy dan William dalam Wahjosumidjo, menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dasar yang mencakup:

1) *Technical Skills*

Berupa kecakapan tentang proses, prosedur, atau teknik-teknik atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal yang

³⁷ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, kepemimpinan transformasional dalam komunitas organisasi pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 198.

khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik-teknik pengetahuan yang spesifik.

2) *Human Skills*

Kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif dengan kelompok dan untuk menciptakan kerjasama di lingkungan yang dipimpinnya. *Human Skills* menunjukkan ketrampilan yang berkaitan dengan orang atau manusia yang diantaranya:

- a) Mampu mempengaruhi orang lain.
- b) Mampu melihat dirinya sendiri atau sikapnya.
- c) Mampu menciptakan lingkungan dimana pemimpin dan pegawainya merasa yakin, suasana menunjukkan kerjasama secara harmonis dan produktif.
- d) Mampu menjadi komunikator dan pemimpin yang efektif.
- e) Mampu berhubungan dengan orang lain dan menciptakan lingkungan yang terpercaya, keterbukaan dan rasa hormat bagi individu

3) *Conceptual Skills*

Kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan bertindak sesuai dengan tujuan menyeluruh dari lembaga. *Conceptual Skills* yang dimaksud antara lain:

- a) Kemampuan seorang pemimpin melihat lembaga sebagai satu keseluruhan.

- b) Mengetahui bagaimana lembaga saling bergantung satu sama lain dan bagaimana pertumbuhan yang terjadi pada satu bagian tertentu akan berpengaruh terhadap bagian lain.
- c) Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh aktivitas, kepentingan dan perspektif dari individu maupun kelompok satu lembaga sebagai totalitas.³⁸

Seorang pemimpin akan terlihat kemampuannya dalam memimpin itu dari kepemimpinannya. Akan tetapi pemimpin yang tidak memiliki dasar dalam memimpin akan mengalami kesulitan dalam roda dalam kepemimpinannya.

Maka dari itu pemimpin perlu memperhatikan sampai dimana kemampuan dasar yang dimilikinya. Dengan demikian kemampuan dasar yang hendak dimiliki oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya agar efektif dan efisien dapat di golongkan menjadi 3 yaitu:

1) *Technical Skills* (Ketrampilan Teknis)

Ketrampilan teknis berupa penerapan pengetahuan teoritis kedalam tindakan-tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik atau kemampuan menyelesaikan tugas-tugas yang sistematis, seperti laporan pertanggung jawaban, membuat data statistik sekolah, membuat keputusan dan merealisasikannya serta menyusun program tertulis.

³⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjau Teoritik dan Permasalahannya*.

Dalam *technical skills*, kepala sekolah diharapkan mampu menyusun program-program sekolah itu baik program jangka pendek, menengah atau panjang, kejelasan program sekolah akan membawa implikasi pada kejelasan visi, misi dan tujuan sekolah yang hendak dicapai.

2) *Technical Human* (ketrampilan Hubungan Manusia)

Ketrampilan hubungan manusia ini yakni kemampuan menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan ketrampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Proses komunikasi antar dua belah pihak, pihak atasan dan pegawai menjadi efektif jika dilakukan dengan komunikasi dua arah. Dalam komunikasi dua arah, penyampai pesan sekaligus sebagai penerima pesan, jadi sifatnya timbal balik. Berbeda halnya dengan komunikasi satu arah, dimana salah satu pihak (seringnya pegawai) hanya menerima saja dan pihak lain (seringnya atasan) terus-menerus memberi pesan, komunikasi dua arah dapat menghindarkan kecenderungan atasan untuk menafsirkan sendiri tiap pesan atau instruksi yang ia berikan.

Hubungan manusiawi akan melahirkan suasana kooperatif, seperti sikap terbuka kepada kelompok kerja, kemampuan mengambil hati melalui keramahan-keramahan, adil, menghargai dan menghormati orang lain.

3) *Technical Conceptual* (ketrampilan konseptual)

Technical Conceptual ialah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori dan melakukan aplikasi. Pemahaman kepala sekolah akan konsep-konsep tertentu akan tentu melahirkan ide-ide baru bagi proses kepemimpinannya. Pemahaman ini tentunya diterapkan dengan bijak dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ketrampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah ditujukan kepada upaya mencapai tujuan pendidikan dan kedewasaan komunitas lembaga.

Bagi seorang kepala sekolah yang paling penting adalah menciptakan tradisi tertentu demi terselenggaranya program pembelajaran secara baik dengan cara-cara yang lebih personal, administratif, formal, manusiawi, profesional dan projektif. Kemampuan yang hendak dimiliki oleh kepala sekolah antara lain membangkitkan inspirasi guru; menciptakan kerjasama antar guru dan komunitas sekolah secara keseluruhan; mengembangkan program supervisi; mengelola kegiatan pembelajaran; mengatur program pengembangan dan melaksanakan kegiatan yang erat dengan pencapaian tujuan; mengorganisasikan; membantu guru dan staf mengembangkan dan memupuk rasa percaya diri; membangkitkan sikap kesejawatan; memberi bimbingan dan tuntunan untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.

d. Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan pengertian bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tingkah laku, maka ia mengandung indikasi serangkaian tugas penting seorang pemimpin yaitu:

1) Mendefinisikan visi dan peranan organisasi

Misi dan peranan organisasi dapat dirumuskan dengan baik apabila seorang pemimpin lebih dulu memahami asumsi struktural sebuah organisasi

2) Mengendalikan tujuan organisasi

Dalam tugas ini pemimpin harus mengambil kebijaksanaan kedalam tatanan atau keputusan terhadap sasaran untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

3) Mempertahankan tujuan organisasi

Pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan organisasi dengan melakukan koordinasi dan kontrol melalui dua cara, yaitu melalui otoritas, peraturan, literally, melalui pertemuan dan koordinasi khusus terhadap berbagai peraturan. Mengendalikan konflik internal yang terjadi dalam organisasi.³⁹

Sementara itu, fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan, atau kegunaan suatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang

³⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjau Teoritik dan Permasalahannya*. (Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada . 2002) hlm 40

mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar organisasi.⁴⁰

Dengan demikian untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin harus memahami fungsi kepemimpinan terlebih dahulu. Menurut Indra Fachrudi menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan terbagi menjadi dua (2) yaitu: *Pertama*, Fungsi pemimpin berdasarkan tujuan yang hendak dicapai dan *Kedua*, Fungsi pemimpin yang bertalian dengan penciptaan suasana kerja yang sehat.⁴¹

Pemimpin organisasi mempunyai kekuasaan tertentu yang dilimpahkan kepadanya. Kekuasaan tersebut merupakan alat dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Oleh karena itu, agar tugas kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik maka digunakan strategi.

Strategi yang dapat digunakan agar dapat menjalankan kepemimpinannya, adalah pemimpin harus menggunakan strategi yang fleksibel, pemimpin harus menjaga keseimbangan dalam menentukan kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek, pemilihan strategi harus yang memberikan layanan terhadap lembaga, dan kegiatan yang sama dapat digunakan untuk beberapa aksi dalam strategi.⁴²

⁴⁰ Musfirotn Yusuf, *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*, (Pekalongan: STAIN Pekalongan Press, 2009), h. 167.

⁴¹ Indara Fachrudi, Soekarno, *Bagaimana Memimpin yang Efektif*, (Bogor: PT: Ghalia Indonesia, 2006) hlm 3

⁴² Ara Hidayat dan Imam Machali, *op. cit*, hlm 94-95

Selain hal yang tersebut di atas, kepala sekolah mengoptimalkan kinerja guru melalui beberapa faktor antara lain, motivasi kinerja guru, etos kinerja Guru, lingkungan kinerja guru, tugas dan tanggung jawab.⁴³

Memimpin adalah membimbing suatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tujuan kelompok dapat tercapai. Seorang pemimpin tidak bisa asal memimpin, dibutuhkan ketrampilan dalam memimpin anggotanya. Salah satu konsekuensi dari seseorang yang diangkat menjadi pemimpin adalah harus mempunyai kemampuan dan keahlian yang lebih dibandingkan dengan para anggotanya. Beberapa kemampuan dan keahlian memimpin terdapat dalam fungsi kepemimpinan.

Dengan demikian untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin harus memahami fungsi kepemimpinan terlebih dahulu. Menurut Indra Fachrudi, menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan terbagi menjadi dua (2) yaitu:

⁴³ Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengoptimalkan kinerja guru 1) Motivasi Kinerja Guru Motivasi kerja erat hubungannya dengan kinerja seseorang. Pada dasarnya motivasi kinerja seseorang itu berbeda-beda. Ada motivasi kerja tinggi dan adapula motivasi kerja rendah, bila motivasi kerja tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasinya rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seseorang tersebut rendah. 2) Etos Kinerja Guru Dalam meningkatkan budaya kinerja dibutuhkan etos kerja yang baik, karena etos kerja memiliki peluang yang besar dalam keberhasilan kinerja. Guru yang tidak memiliki etos kerja akan bekerja asal-asalan, sedangkan guru yang memiliki etos kerja yang baik akan bekerja penuh tanggung jawab dan pengabdian, karena pelaksanaan etos kerja merupakan upaya produktivitas kerja yang mendukung kualitas kerja. 3) Lingkungan Kinerja Guru Lingkungan yang baik untuk bekerja akan menimbulkan perasaan nyaman dan kerasan dalam bekerja. Dengan lingkungan yang baik akan dapat meningkatkan semangat kerja para guru sehingga produktivitas kinerja meningkat, kualitas kinerja lebih baik dan prestise sekolah bertambah baik yang selanjutnya menarik pelanggan datang ke sekolah. 4) Tugas dan tanggung jawab Guru memiliki tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di sekolah.. Alex. S. Nitisemito, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: PT: Ghalia Indonesia, 1991) hlm 184

- 1) Fungsi pemimpin berdasarkan tujuan yang hendak dicapai. Tugas pemimpin dalam fungsi itu, dapat penulis deskripsikan sebagai berikut:
 - a) Memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok, serta menjelaskan supaya anggota dapat bekerja sama mencapai tujuan itu.
 - b) Memberi dorongan kepada anggota kelompok untuk ikut menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan lebih baik lagi.
 - c) Membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan yang sehat.
 - d) Menggunakan kesanggupan dan minat khusus anggota kelompok.
 - e) Memberi dorongan kepada seluruh anggota untuk melahirkan perasaan, pikiran dan memilih buah pikiran yang baik serta berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok.
 - f) Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 2) Fungsi pemimpin yang bertalian dengan penciptaan suasana kerja yang sehat dan menyenangkan, dapat penulis deskripsikan sebagai berikut:
- a) Menunjukkan dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok.
 - b) Mengusahakan suatu tempat bekerja yang menyenangkan sehingga dapat dipupuk kegembiraan dan semangat bekerja dalam melaksanakan tugas.
 - c) Menanamkan dan memupuk perasaan kepada anggota bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan merupakan bagian dari kelompok.
 - d) Pemimpin dapat mempergunakan kelebihan yang terdapat pada pemimpin bukan untuk berkuasa atau mendominasi, melainkan untuk memberi sumbangsih kepada kelompok menuju pencapaian tujuan bersama.⁴⁴

Sedangkan menurut Stoner dalam Wahjosumidjo, agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi yaitu;⁴⁵

- 1) *Task related/problem solving function*, dalam fungsi ini pemimpin member saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.

⁴⁴ Indara Fachrudi Soekarno, *Bagaimana Memimpin Yang Efektif*, (Bogor: PT: Ghalia Indonesia, 2006) hlm 3

⁴⁵ Wahjosumidjo, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi*, hlm 41

- 2) *Group maintenance function/ social function*, meliputi: pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, mempertahankan diskusi-diskusi kelompok.

Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan kepemimpinan dalam lingkungan sekolah, diantaranya:

- 1) Bersikap adil. Perlunya kepala sekolah berlaku adil terhadap komunitas sekolahnya dikarenakan setiap guru, staf, dan para siswa mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan dan tingkat sosial, yang berbeda-beda. Jika hal ini dibiarkan saja maka dapat mengganggu sumbangsih tenaganya pada sekolah, untuk itu kepala sekolah perlu melakukan komunikasi dua arah yang baik dengan para pegawainya, agar adil menurutnya maka adil menurut pegawainya.
- 2) Mendukung tercapainya tujuan. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan, baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung.
- 3) Kepala sekolah berperan sebagai kapasitor. Artinya kepala sekolah mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



guru, staf dan para siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

- 4) Sumber inspirasi. Kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat dan percaya diri guru, staf dan para siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab ke arah tujuan tercapainya pendidikan. Apabila semangat dan percaya diri sudah pemimpin miliki, maka ia akan lebih mudah untuk menyulut semangat dan rasa percaya diri komunitas sekolahnya. Bahkan tanpa dimintapun pegawai akan dengan tulus mewujudkan harapan-harapan pimpinannya.

Jika merujuk pada Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 162/U/2003, tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah pada pasal 9 ayat 2, maka tugas dan fungsi kepala sekolah tidak dibedakan dalam dua pengertian yang berbeda sebagaimana di atas, melainkan disebut dalam satu rangkaian yang memiliki makna sama. Yaitu bahwa kepala sekolah mempunyai tugas dan fungsi sebagai sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator*.⁴⁶ Dan ini kemudian menjadi *indicator* dalam penelitian ini.

- 1) Kepala Sekolah sebagai *Educator* (pendidik)

Menurut Wahjosumidjo memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi

⁴⁶ Lihat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 162/U/2003, tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah pada pasal 9 ayat 2.

pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.⁴⁷

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus melakukan pembinaan terhadap kinerja guru di sekolahnya. Misalnya, pembinaan terhadap disiplin guru, memberikan motivasi kepada guru untuk mengembangkan inovasi baru dalam pembelajaran, mengingatkan guru agar mengajar sesuai kurikulum dan GBPP yang berlaku, serta mengarahkan peran dan tanggung jawab guru sesuai tugasnya.

2) Kepala Sekolah sebagai *Manajer*

Manajemen seperti dikemukakan G.R.Terry adalah *Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources.* (manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang

⁴⁷ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), h. 122.

telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain).⁴⁸

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.⁴⁹ Diantara indikator kepala sekolah sebagai manajer adalah sebagai berikut :

- a) Kepala sekolah mendorong guru untuk mengikuti pelatihan atau penataran guru
- b) Kepala sekolah memberikan hak sepenuhnya kepada guru untuk meningkatkan kompetensinya dalam proses pembelajaran.
- c) Kepala sekolah membuat/menyusun program kerja sekolah setiap awal tahun pelajaran
- d) Kepala sekolah memberikan petunjuk yang jelas kepada seluruh personil dalam pelaksanaan program kerja sekolah.
- e) Kepala sekolah dalam menyusun dan merencanakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS) pada setiap awal tahun pelajaran tidak melibatkan guru, komite sekolah, dan orang tua siswa
- f) Kepala sekolah melaksanakan APBS sesuai dengan program yang telah ditetapkan.
- g) Kepala sekolah selalu mengarahkan anggaran sekolah dilaksanakan dengan seefektif mungkin, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan sekolah.
- h) Kepala sekolah membagi tugas guru yang disesuaikan dengan bidang dan keahliannya.
- i) Kepala sekolah menentukan wakil kepala sekolah untuk dapat menggantikan tugasnya sewaktu-waktu bila tidak ada di sekolah.

⁴⁸ George.R.Terry, *Principles of Management*, h. 4.

⁴⁹ E. Mulyasa, *op. cit*, h. 103

j) Kepala sekolah menunjuk seksi kurikulum, yaitu guru senior untuk mengoperasikan KBM dan PBM di sekolah.

3) Kepala Sekolah sebagai *Administrator*

Kepala sekolah sebagai *administrator* pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.⁵⁰

Kepala sekolah sebagai *administrator* memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan tersebut dalam tugas-tugas operasional.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

⁵⁰ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), h. 106

4) Kepala Sekolah sebagai *Supervisor*

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/syarat-syarat yang essensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Melihat definisi tersebut, maka tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Ia harus dapat meneliti dan menentukan syarat-syarat mana yang telah ada dan mencukupi, mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi.⁵¹

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai *supervisor*, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan *supervisor* khusus yang lebih independent, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga

⁵¹ *Ibid*, h. 115.

kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.⁵²

Kepala sekolah sebagai supervisi harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervise pendidikan serta memanfaatkan hasilnya. Tujuan umum supervisi pendidikan harus sama dengan tujuan Pendidikan Nasional sesuai keputusan MPR yang tertera dalam GBHN, melalui perbaikan serta peningkatan kegiatan belajar mengajar. Lebih rinci, tugas-tugas supervisor adalah :

- a) Membina guru-guru untuk lebih memahami tujuan umum pendidikan. Dengan demikian agar menghilangkan anggapan tentang adanya mata pelajaran/bidang studi, sehingga setiap guru mata pelajaran dapat mengajar dan mencapai prestasi maksimal bagi siswa-siswanya
- b) Membina guru-guru guna mengatasi problem-problem siswa demi kemajuan prestasi belajarnya
- c) Membina guru dalam mempersiapkan siswa-siswanya untuk menjadi anggota masyarakat yang produktif, kreatif, etis serta religious
- d) Membina guru-guru dalam meningkatkan kemampuan mengevaluasi, mendiagnosa kesulitan belajar dan seterusnya
- e) Membina guru-guru dalam memperbesar kesadaran tentang tata kerja yang demokratis, kooperatif serta kegotongroyongan.
- f) Mengembangkan sikap kesetiakawanan dan ketemansejawatan dari seluruh tenaga pendidikan.⁵³

5) Kepala Sekolah sebagai *Leader* (pemimpin)

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan

⁵² E. Mulyasa, *op. cit.*, h. 111.

⁵³ Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*, Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2002. h. 198-199

mendelegasikan tugas. Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional» serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.⁵⁴

6) Kepala Sekolah sebagai *Innovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *innovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang *inovatif*. Kepala sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif,

⁵⁴ *Ibid*, h. 115.

delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel dan fleksibel.⁵⁵

7) Kepala Sekolah sebagai *Motivator*

Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Abraham H. Maslow. Hasil-hasil pemikirannya tertuang dalam bukunya yang berjudul "*Motivation and Personality*." Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 40-an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:

- (1) Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan,
- (2) kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual,(3) kebutuhan sosial, (4) kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status, (5) aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.⁵⁶

Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

⁵⁵ *Ibid*, h. 118.

⁵⁶ Sondang P., Siagian, *Filsafat Administrasi*, h. 287.

Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui beberapa hal sebagai berikut.⁵⁷

a) Pengaturan lingkungan fisik

Lingkungan yang kondusif akan menimbulkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal.

b) Pengaturan suasana kerja

Kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga pendidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

c) Disiplin,

Profesionalisme tenaga pendidikan di sekolah perlu ditingkatkan, untuk itu kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktivitas sekolah.

Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh yang adapat digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah 1) membantu para tenaga

⁵⁷ E. Mulyasa, *op. cit*, h. 120

kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya, 2) membantu para tenaga pendidikan dalam meningkatkan standart perilakunya, dan 3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama

d) Dorongan

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus yang berbeda satu sama yang lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik tetapi dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus memperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

e) Penghargaan secara efektif, dan

Penghargaan ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif.

f) Penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Di samping itu, ada pula tugas dan tanggung jawab kepala sekolah yang berkenaan dengan penciptaan suasana yang menyenangkan sehingga dapat menumbuhkan moral kerja guru-guru maupun staf lainnya. Bentuk operasional dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terakhir ini, misalnya:

- 1) Berusaha memahami karakteristik setiap guru dan staf lainnya berupa perasaannya, keinginan, pola berpikir, sikap;
- 2) Menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, baik kondisi fisik maupun sosialnya sehingga mereka betah di sekolah;
- 3) Memupuk rasa kerja sama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, maupun dengan staf lainnya, sehingga tercipta suatu kelompok kerja yang produktif dan kohesif;
- 4) Memupuk rasa ikut memiliki (*sense of belonging*), rasa adanya peranan yang cukup penting (*sense of importance*), dan rasa sebagai orang yang berhasil (*sense of achievement*) pada setiap diri guru maupun staf lainnya.⁵⁸

Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah yang sukses menurut Day dkk menggunakan 3 kriteria yaitu: 1) kepemimpinan positif yang didasarkan dengan *review* dari otoritas pendidikan; 2) tingkat prestasi siswa yang tinggi yang diambil dari hasil ujian lokal/nasional; dan 3) para kepala sekolah yang profesionalitasnya telah diakui oleh rekan-rekan kerjanya. Yang mana

⁵⁸ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, h. 89.

mengindikasikan bahwa kepemimpinan terpusat pada manusia dengan segala aspeknya dan lebih dilandasi dengan nilai-nilai.⁵⁹

2. Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa Inggris “*motivation*” dan merupakan kata jadian dari kata dasar motif yang berarti alasan atau menggerakkan.⁶⁰ Secara terminology motivasi dipandang sebagai dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku termasuk perilaku belajar.⁶¹

Menurut Oemar Hamalik motivasi adalah suatu perubahan energi dari dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.⁶²

Sementara menurut Arno F. Witting, *Motivation is often devinised as any internal condition that initiales, guide and maintains a respons it must be tearted as a concept because motive properties be obseved directly. Motivation is infered from antecedent and consequent respons.*⁶³

Menurut pendapat Mustofa Fahmi menyatakan bahwa motivasi adalah studi terhadap daya perangsang yang ada di dalam diri individu pada pangkal titik tingkah laku yang membawa perubahan pada fisik dan mental seseorang.”⁶⁴

⁵⁹ Raihani *Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta: LKiS, Cetakan , 2010). hlm 40.

⁶⁰ Wojo Warsito dan W. J. S. Poerwadarminta, *Kamus Lengkap Inggris Indonesia*, (Bandung: Hasta, 1989), h. 119.

⁶¹ Dimiyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran*, (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Rineka Cipta, 1999), h. 80.

⁶² Oemar Hamallik. *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h. 106.

⁶³ Arno Witting, *Theory and Problem of Psychology of Learning*, (Amerika: Mc. Grow. Hiil ins Inc the united State of Amerika, 1981), h. 85.

⁶⁴ Musthofa Fahmi, *Sikolojiah Al Taalim*, (Mesir: Maktabah Misri, t.th), h.137

Motif didefinisikan oleh Abraham Sperling (1987) yaitu “*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*”⁶⁵ (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif).

Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (1969) yaitu “*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*”⁶⁶ (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu). Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan bahwa motivasi adalah “*The proces by which behavior is energized and directed*”.⁶⁷ (Proses dimana tingkah laku tersebut dipupuk dan diarahkan).

Alex S. Nitisemito mengemukakan bahwa motivasi adalah usaha/kegiatan dari pimpinan untuk dapat menimbulkan/meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja-pekerja/karyawan-karyawannya.⁶⁸ Menurut Stephen P. Robbins bahwa motivasi adalah proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan.⁶⁹

⁶⁵ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Rosda Karya, 2004), cet. 5, h. 93

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 2003), cet. 8, h. 45

⁶⁸ Alex S. Nitisemito, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1989), h. 126

⁶⁹ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (terj. Tim Indeks), (Jakarta: PT. Indeks Gramedia, 2003), Ed. 9, Jld: 1, hlm., 208

Sardiman mengatakan bahwa motivasi dapat juga dikatakan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang itu mau dan ingin berusaha untuk menyediakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu.⁷⁰

M. Alisuf Sabri menyebutkan bahwa motivasi adalah segala sesuatu yang menjadi pendorong tingkah laku yang menuntut atau mendorong orang untuk memenuhi suatu kebutuhan.⁷¹

Selanjutnya, M. Ngalim Purwanto mengemukakan bahwa motivasi adalah pendorong suatu usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar ia menjadi tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu.⁷²

Dari keterangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara harfiah motivasi berarti dorongan, alasan, kehendak atau kemauan. Sedangkan secara istilah motivasi berarti suatu daya penggerak dalam diri pribadi seseorang yang mendorong untuk melakukan sesuatu aktifitas tertentu dan memberikan arah dalam mencapai tujuan.

Motivasi kerja didefinisikan oleh Moh. As'ad adalah sesuatu yang menimbulkan semangat dan dorongan kerja.⁷³ Pendapat ini sesuai dengan pendapat Ernest J. Mc Cormick (1985) yang mengemukakan bahwa “*Work*

⁷⁰ Sardiman AM., *Interaksi dan Motivaasi Belajar Mengajar*, (Jakarta; Rajawali Press, 1992), h.75.

⁷¹ M. Alisuf Sabri, *Pengantar Psikologi Umum dan Perkembangan*, (Jakarta : CV. Pedoman Ilmu Jaya, 2001), Cet. Ke-3, h. 90

⁷² Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 1998), Cet. Ke-5, h. 60

⁷³ Moh. As'ad, *op.cit.*, h. 45

motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction and maintenance of behaviors relevant in work settings".⁷⁴ (Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja).

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.⁷⁵ Selanjutnya menurut Winardi, motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.⁷⁶

Sehubungan dengan uraian-uraian tersebut, Nawawi membedakan dua bentuk motivasi yang meliputi: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah pendorong perilaku yang bersumber dari dalam diri seseorang sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan, atautkah memungkinkan seseorang mampu mencapai tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang sifatnya positif di masa depan. Misalnya perilaku yang bekerja

⁷⁴ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *loc. cit.*

⁷⁵ Amirullah dkk, *Pengantar Manajemen*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2002), h. 146.

⁷⁶ Winardi, *Motivasi Dan Permotivasi dalam Manajemen*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), h. 6

secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan pekerja melaksanakan perilaku secara maksimal karena adanya pujian, hukuman, aturan dan sebagainya.⁷⁷

Jadi, motivasi kerja merupakan kondisi yang menimbulkan dorongan dalam diri seseorang, yang dapat mempengaruhi orang tersebut untuk dapat mencapai hasil yang maksimal dalam pekerjaan yang dilakukannya.

Setiap orang ingin mempunyai motivasi yang lebih besar, tetapi mereka tidak sungguh-sungguh memahami arti kata ini. Orang akan berkata bahwa mereka ingin menjadi lebih termotivasi. Pemimpin pada dasarnya berkeinginan untuk mempunyai suatu regu atau kelompok yang lebih termotivasi. Motivasi mempersilahkan seseorang untuk melakukan sesuatu sebab orang tersebut memang ingin melakukannya. Motivasi menyangkut kerja berat ke arah masa depan pekerjaan, dalam arti sesuatu akan menunjukkan sikap yang termotivasi oleh suatu tujuan, masa depan dan karir dalam kerja.

Charles R. Milton berpendapat bahwa ;

“Motivation is a process that involves three variables: (1) energizing, (2) behavior or actions, and (3) incentive or goals. Energizing occurs when one has a need or desire for something. Needs and desires are called motives and are the whys for goal-

⁷⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1997), h. 48

directed behavior. The goal may be some object, person, or activity that satisfies the need.⁷⁸

Dari pendapat Charles R. Milton dapat disimpulkan bahwa pribadi yang menunjukkan motivasi adalah pribadi yang memperhatikan karakteristik sebagai berikut:

- 1). Memiliki dorongan kekuatan, baik kebutuhan maupun keinginan, dalam perilakunya.
- 2). Memiliki perilaku yang terarah (perilaku yang memiliki tujuan)
- 3). Memiliki tujuan untuk mencapai prestasi sehingga mampu terpuaskan segala kebutuhannya.

Tiffin dan Mc. Cormik mengemukakan bahwa ada tidaknya motivasi dalam kerja pada pekerja dapat diketahui dari:

- 1). Keuletan: merupakan pengerahan segenap daya upaya dalam bekerja. Pekerja yang memiliki motivasi kerja tinggi akan giat dan ulet dalam bekerja.
- 2). Tingkat presensi: meliputi kehadiran dan ketidakhadiran pekerja pada waktu bekerja. Maka yang tinggi membuat frekuensi kehadiran pekerja lebih banyak dibanding ketidakhadirannya.
- 3). Kemajuan: meliputi kesempatan berkembang, motivasi kerja yang tinggi membuat pekerja berusaha untuk maju dalam kerja.
- 4). Pencapaian prestasi: merupakan pencapaian target yang telah ditentukan atau melebihi target yang telah ditentukan perusahaan dengan

⁷⁸ Charles R. Milton, *Human Behavior in Organizations*, (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1981), h. 60 – 61

adil kerja yang berkualitas. Makin tinggi prestasi membuat pekerja dapat mencapai target, bahkan melebihi target yang telah ditentukan perusahaan dengan hasil kerja yang berkualitas.⁷⁹

Richard Denny berpendapat bahwa pribadi yang menunjukkan motivasi kerja tinggi adalah pribadi yang memperhatikan karakteristik sebagai berikut:

- 1). Bersikap positif, yaitu: percaya diri, bertanggung jawab dan disiplin.
- 2). Memiliki dorongan untuk mencapai sesuatu, yaitu: karir dan masa depan.
- 3). Memiliki harapan untuk membuahkan hasil.⁸⁰

Anwar Prabu Mangkunegara menyebutkan bahwa karakteristik orang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi adalah:

- 1). Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2). Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistic serta berjuang untuk merealisasikannya.
- 3). Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko yang dihadapinya.
- 4). Melakukan pekerjaan dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan.
- 5). Mempunyai keinginan menjadi orang yang menguasai bidang tertentu.⁸¹

⁷⁹ Tiffin, I dan Mc. Cormick, E.S, *Industry Psychology*, (New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs Homewood Linolis, 1965), h. 83

⁸⁰ Richard Denny, *Sukses Memotivasi*, (Jakarta: PT. Gramedia, 1992), h. 24

⁸¹ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *op.cit.*, h. 104

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan. Motivasi kerja guru adalah kondisi yang membuat guru mempunyai kemauan/kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas. Motivasi kerja guru akan mensuplai energi untuk bekerja / mengarahkan aktivitas selama bekerja, dan menyebabkan seorang guru mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadinya. Sedangkan karakteristik motivasi kerja adalah ulet, hadir pada waktu bekerja, bertanggung jawab, dapat mencapai target yang telah ditentukan dan memiliki dorongan untuk mencapai kemajuan.

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).⁸² Berdasarkan pengertian ini, dapat dipahami bahwa kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.⁸³

⁸² A. A. Anwar Prabu Mangku Negara, *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2000), h. 67

⁸³ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), h. 121.

Stone, stated in his management bode that implementation is functions of motivation, competence and rule perception, Stone, dalam bukunya *Management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan).⁸⁴

Anwar Prabu Mangkunegara mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikannya.⁸⁵ Kinerja adalah perbuatan seseorang dalam mengemban tugas dan wewenang yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya yang disertai dengan kemampuan dan keahlian profesi.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah, kinerja adalah hasil kerja yang secara berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sulistiyani dan Rosidah menyatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.⁸⁶

Andrew F. Sikula dalam Hasibuan penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.⁸⁷ Dale Yoder dalam Hasibuan

⁸⁴ *Ibid*, h. 123.

⁸⁵ Anwar Prabu Mangku Negara, *op. cit*, h. 67.

⁸⁶ Rosidah dan Sulistiyani, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Grafindo Persaada 2003., h. 223.

⁸⁷ Hasibuan. H. Malayu. S.p. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2005), h. 87

mendefinisikan penilaian kinerja sebagai prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai.⁸⁸

Sedangkan menurut Siswanto penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia. Penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.⁸⁹

Secara psikologis, kinerja merupakan perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang dikerjakan ketika menghadapi suatu tugas (*performance*).⁹⁰ Kinerja merupakan penilaian berdasarkan hasil pengamatan penilai terhadap aktivitas peserta didik sebagaimana yang terjadi.⁹¹

Berdasarkan pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau suatu taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan.⁹²

⁸⁸ Hasibuan. H. Malayu. S.p. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), h. 90

⁸⁹ Siswanto Sastrohadiwiryo. B. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003) h. 231

⁹⁰ Martinis Yamin & Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Tim GP Press, 2010), h.87

⁹¹ Masnur Muslich, *KTSP Pembelajaran Berbasis Kompetensi dan Kontekstual*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2009), cet VI, h. 95

⁹² Dalam konteks ini, guru dievaluasi oleh Kepala sekolah dan Pengawas.

Kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja juga merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Sebagaimana pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain. Berpijak dari pengertian-pengertian kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab diberikannya.

Sementara guru adalah “seorang yang mempunyai gagasan yang harus diwujudkan untuk kepentingan anak didik, sehingga menunjang hubungan sebaik-baiknya dengan anak didik, sehingga menjunjung tinggi, mengembangkan dan menerapkan keutamaan yang menyangkut agama, kebudayaan dan keilmuan”.⁹³

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

⁹³ Syafruddin dan Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press, 2003), h. 8.

Pengertian guru dalam masyarakat Jawa diartikan melalui akronim “Guru artinya *digugu* (dianut) dan *ditiru* (teladan)”.⁹⁴ Guru dalam pengertian UU Sisdiknas tahun 1989 adalah “tenaga pendidikan yang diangkat dengan tugas utama mengajar pada jenjang pendidikan dasar sampai menengah atas”.⁹⁵ Dalam pengertian Uzer Usman, “Guru adalah orang yang mempunyai jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru, karena pekerjaan guru tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang kependidikan”.⁹⁶

Dalam konteks pendidikan Islam banyak sekali kata yang mengacu pada pengertian guru, seperti kata yang lazim dan sering digunakan di antaranya *Murabbi* (), *Mu'allim* (), dan *Mu'addib* (). Jika *murabbi* dan *mu'allim* berasal dari al-Qur'an, maka *Mu'addib* berasal dari Hadits.⁹⁷ Ketiga kata tersebut memiliki penggunaan sesuai dengan peristilahan pendidikan dalam konteks pendidikan Islam. Di samping itu guru kadang disebut melalui gelarnya, seperti *al-Ustadz* dan *asy-Syaikh*.

Al-Murabbi " () adalah isim fa'il yang berasal dari kata kerja *rabba* () yang memiliki arti mendidik dan mengasuh. Serta memiliki arti memelihara.⁹⁸ Pengertian *Murabbi* mengisyaratkan bahwa guru

⁹⁴ Hadi Supeno, *Potret Guru*, (Jakarta : Pustaka Sinar Harapan, 1995). h.26

⁹⁵ Undang-Undang Sisdiknas No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta : Sinar Grafika, 2003),

⁹⁶ Moh. Uzer Usman, *op.cit.*, h.6

⁹⁷ Abudin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam* (Jakarta : PT. Logos Wacana Ilmu, 1997), h.

⁹⁸ Mahmud Yunus, *Kamus Arab- Indonesia* (Jakarta : CV Hida Karya Agung, 1990), h.

agama harus orang-orang yang memiliki sifat-sifat *rabbani* yaitu nama bagi orang-orang yang bijaksana, terpelajar dalam bidang pengetahuan.⁹⁹

Manusia dalam kehidupan telah diutus oleh Allah swt. Sebagai khalifah atau pemimpin yang sekaligus sebagai guru bagi umatnya. Ia memiliki tugas utama untuk membaca ayat-ayat Allah, mensucikan jiwa umat manusia, menyampaikan ajaran-ajaran atau ilmu-ilmu Allah dengan mengajarkan kitab-kitab Allah dan hikmah serta mengajarkan apa-apa yang belum diketahui umatnya. Allah swt. berfirman:

وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِيلِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي
صَغِيرًا

"Dan rendahkanlah dirimu terhadap mereka berdua dengan penuh kesayangan dan ucapkanlah "Wahai Tuhanku, kasihanilah mereka keduanya sebagaimana mereka berdua telah mendidik aku waktu kecil " (Q. S. Al-Isra' : 24)

Dari ayat tersebut jelas bahwa Ibu dan Bapak merupakan guru bagi anak-anaknya. Mereka bertanggungjawab atas pendidikannya. Mereka berkewajiban untuk mengasuh, memelihara dan mendidik anak-anaknya dengan penuh kasih sayang. Sebagai guru, mereka berkewajiban untuk menumbuhkembangkan potensi-potensi yang ada pada diri anaknya, baik yang bersifat jasmaniah maupun rohaniah dengan menanamkan nilai-nilai kebaikan, sehingga mencapai

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

⁹⁹ Chabib Thoha, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset, cetakan I, 1996), h. 12.

pertumbuhan yang sempurna, yakni kedewasaan dan kematangan jasmaniah dan rohaniyah.

Sebagai guru bagi anak-anaknya, orang tua dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya bukan saja menjadikan aspek jasmaniah anak-anaknya tumbuh secara sempurna, tetapi juga menjadikan aspek rohaniyahnya memiliki kepribadian yang luhur dengan menanamkan nilai-nilai agama Islam sehingga akan mempunyai kesempurnaan akal dan kebersihan jiwa.

Dari uraian di atas jelas bahwa yang dinamakan guru adalah mereka yang mengasuh, memelihara dan mendidik peserta didiknya dengan sadar dan penuh kasih sayang untuk menumbuhkan potensipotensi yang ada pada dirinya, sehingga mencapai kedewasaan dan kematangan, baik dalam aspek jasmaniah maupun aspek rohaniyah demi tercapainya kesempurnaan hidup, yakni kebahagiaan hidup didunia dan di akhirat.

al-Mu'alim (-) adalah isim fa'il yang berasal dari kata kerja 'allama (علم) yang berarti "mengajar" yakni pengajar yang bersifat pemberian atau penyampaian pengertian, pengetahuan atau keterampilan.¹⁰⁰ Pengertian mu'alim mengandung konsekuensi bahwa mereka harus alim (ilmuwan) yakni menguasai ilmu teoritik, memiliki kreatifitas, komitmen tinggi dalam mengembangkan ilmu, serta sikap hidup yang menjunjung tinggi nilai-nilai ilmiah di dalam kehidupan

¹⁰⁰ Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h. 277.

sehari-hari. Al-Qur'an sering menggunakan kata 'allama, antara lain dalam firman Allah :

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ﴿٣١﴾

Artinya : "Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama benda seluruhnya ". (QS. al-Baqarah : 31)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah swt sebagai Maha Pencipta sekaligus sebagai guru. Menciptakan adam dengan membekali ilmu pengetahuan yang pasti kejelasannya, seperti nama-nama manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan dan lainnya yang mudah dimengerti dan dipahami oleh akal Adam as.

Allah sebagai Maha guru yang mutlak, mengajarkan kepada manusia segala sesuatu (ilmu) yang belum pernah diketahui oleh manusia. Sebagaimana firman Allah swt:

عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمَ ﴿٥﴾

"Dia mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya" (Q. S. al-Alaq : 5)

Ayat tersebut menunjukkan bahwa Allah sebagai Zat Yang Maha mengetahui berusaha memberikan pengetahuan kepada manusia, dengan harapan agar manusia mau mempelajarinya sehingga menjadi tahu dan pandai serta mau mengembangkan demi kepentingan dirinya sendiri atau sesamanya.

Berdasarkan penjelasan ayat-ayat tersebut, maka yang dinamakan guru adalah mereka yang karena kelebihan ilmu pengetahuan yang dimilikinya berusaha menstrasfer ilmunya kepada peserta didiknya

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



dengan melalui proses pendidikan, sehingga peserta didik yang sebelumnya tidak tahu akan menjadi tahu dengan ilmu yang diterima dan dipelajarinya.

Sedangkan *al-Mua'adib* () adalah isim fa' il yang berasal dari kata kerja *addaba* () yang berarti memberi adab dan mendidik.¹⁰¹ Yakni mendidik yang lebih bertujuan pada penyempurnaan akhlak budi pekerti.

Demikianlah, bahwa ketiga istilah tersebut sangat terkait dan menyatu dalam pembahasan pengertian guru. Dari ketiga istilah guru tersebut (*al-Murabbi*, *al-Mu'alim*, dan *al-Mu'adib*) di dapati adanya proses aktivitas paedagogis dari masing-masing istilah yang sangat terkait dan menyatu seperti aspek *kognitif*, *afektif* dan *pikomotorik*, dimana terjadinya aktivitas ketiga aspek tersebut sangat diharapkan dalam proses pendidikan. Dengan demikian dapat diketahui bahwa guru merupakan pihak yang mengajak, membimbing dan mengarahkan peserta didiknya agar beradab atau berakhlak baik, dengan melalui aktivitas paedagogis.

Adapun pengertian guru secara terminologi memiliki banyak arti, menurut Ahmad Tafsir pendidik adalah siapa saja yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik, baik potensi kognitif, afektif, maupun potensi psikomotorik.¹⁰² Sementara Ahmad D. Marimba mengartikan guru atau pendidik sebagai orang yang memikul

¹⁰¹ Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h. 277. lihat Juga Abudin Nata, *op. cit.*, h. 61.

¹⁰² Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1994), h. 74

pertanggung jawab untuk mendidik, yaitu manusia dewasa yang karena hak dan kewajibannya bertanggungjawab tentang pendidikan si terdidik.¹⁰³ Sedangkan Zakiah Daradjat mendefinisikan kata guru sebagai pendidik profesional, sebab secara implisit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggungjawab pendidikan yang terpikul dipundak para orang tua.¹⁰⁴

Jadi, guru adalah “seorang yang mempunyai gagasan yang harus diwujudkan untuk kepentingan anak didik, sehingga menunjang hubungan sebaik-baiknya dengan anak didik, sehingga menjunjung tinggi, mengembangkan dan menerapkan keutamaan yang menyangkut agama, kebudayaan dan keilmuan”.¹⁰⁵

Guru merupakan orang yang bekerja pada bidang pendidikan dan pengajaran yang ikut bertanggung jawab dalam membantu anak-anak mencapai kedewasaan masing-masing sesuai dengan potensi dirinya.¹⁰⁶ Guru merupakan komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar yang sangat berperan dalam mengantarkan siswa-siswanya pada tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Gurulah yang memikul tanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan program pengajaran.

Oleh karena itu, mengajar adalah pekerjaan profesional karena menggunakan teknik dan prosedur yang berpijak pada landasan

¹⁰³ Ahmad D. Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*, (Bandung: Al-Ma'arif, 1980), h. 37

¹⁰⁴ Zakiah Daradjat, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 39

¹⁰⁵ Syafruddin dan Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press, 2003), h. 8.

¹⁰⁶ H. Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas Sebagai Lembaga Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1985), h. 123.

intelektual yang harus dipelajari secara sengaja, terencana dan kemudian dipergunakan demi kemaslahatan orang lain. Sehingga dapat dipahami bahwa kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran dan pelaksanaan program pembelajaran serta evaluasi program pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru sekolah.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-undang Republik Indonesia No 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) tentang guru dan dosen yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.¹⁰⁷

Menurut Nana Sudjana, kinerja guru terlihat dari keberhasilannya di dalam meningkatkan proses dan hasil belajar, yang meliputi:

- 1) Merencanakan program belajar mengajar.
- 2) Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar
- 3) Manilai kemajuan proses belajar mengajar
- 4) Menguasai bahan pelajaran.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005. Pasal 20 tentang Guru dan

¹⁰⁸ Nana Sudjana, *op. cit.*, h. 19.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Menurut Suharsimi Arikunto, kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan mengajar yang dilaksanakan melalui prosedur yang tepat, yaitu dengan:

- 1) Membuat persiapan mengajar, berupa menyusun persiapan tertulis, mempelajari pengetahuan yang akan diberikan atau ketrampilan yang akan dipraktikkan di kelas, menyiapkan media, dan alat-alat pengajaran yang lain, menyusun alat evaluasi.
- 2) Melaksanakan pengajaran di kelas, berupa membuka dan menutup, memberikan penjelasan, memberikan peragaan, mengoperasikan alat-alat pelajaran serta alat Bantu yang lain, mengajukan pertanyaan, memberikan jawaban melakukan program remedial.
- 3) Melakukan pengukuran hasil belajar, berupa pelaksanaan kuis (pertanyaan singkat), melaksanakan tes tertulis, mengoreksi, memberikan skor, menentukan nilai akhir.¹⁰⁹

Menurut Syafrudin Nurdin, menjelaskan bahwa kinerja guru itu terlihat dari aktifitas yang dilakukan dalam mempersiapkan pengajaran di kelas, yang meliputi:

- 1) Mengidentifikasi secara cermat pokok bahasan atau sub pokok bahasan yang telah digariskan dalam kurikulum.
- 2) Menentukan kelas atau semester dan alokasi waktu yang akan digunakan.
- 3) Merumuskan tujuan intruksional umum.
- 4) Merumuskan tujuan intruksional khusus.
- 5) Merinci materi pelajaran yang didasarkan kepada bahan pengajaran dan GBPP dan TIK yang hendak dicapai.
- 6) Merencanakan kegiatan belajar mengajar secara cermat, jelas dan tegas, sistematis, logis sesuai dengan TIK dan materi pelajaran.
- 7) Mempersiapkan dan melakukan variasi dan kebutuhan siswa lainnya.
- 8) Memilih alat peraga, sumber bahan dari buku dan masyarakat.
- 9) Merancang secara teliti prosedur penilaian dan evaluasi.
- 10) Menggunakan bahasa yang jelas, mudah dipahami dan sesuai dengan EYD.
- 11) Menyusun satuan pelajaran.¹¹⁰

¹⁰⁹ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), h. 243.

Adapun menurut Suryosubroto bahwa kinerja guru dapat dilihat dari tugas yang dilakukan berkenaan dengan pembelajaran atau proses belajar mengajar yang tercakup dalam 10 kompetensi guru, yaitu:

- 1) Menguasai bahan pelajaran
- 2) Mengelola program belajar mengajar
- 3) Mengelola kelas
- 4) Menggunakan media atau sumber
- 5) Menggunakan landasan-landasan pendidikan
- 6) Mengelola interaksi-interaksi belajar mengajar
- 7) Menilai prestasi siswa
- 8) Mengenal fungsi layanan bimbingan dan penyuluhan di sekolah
- 9) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- 10) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.¹¹¹

Sementara menurut Soedijarto, kinerja guru dapat dilihat dari kemampuannya didalam:

- 1) Merencanakan belajar mengajar yang meliputi :
 - Merumuskan tujuan-tujuan instruksional khusus
 - Menguraikan deskripsi satuan pelajaran
 - Merancang kegiatan belajar mengajar yang akan ditempuh
 - Memilih berbagai media dan sumber belajar
 - Menyusun Instrumen untuk menilai penguasaan tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar.
- 3) Menilai kemajuan proses belajar mengajar
- 4) Memanfaatkan hasil penilaian kemajuan belajar dan informasi lainnya tentang pelajar bagi perbaikan program belajar mengajar.¹¹²

Proses belajar mengajar merupakan inti dari kegiatan pendidikan di sekolah. Agar proses pengajaran berjalan dengan lancar salah satunya dengan menggunakan prosedur yang tepat dalam mengajar.

¹¹⁰ Syafruddin dan Basyiruddin Usman, *op. cit.*, h. 90 – 91.

¹¹¹ Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), h. 4-5.

¹¹² Soedijarto, *Menuju Pendidikan Nasional yang Relevan dan Bermutu*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), h. 22

Sehubungan fungsinya sebagai “pengajar, pendidik, dan pembimbing”, maka diperlukan adanya berbagai peranan pada diri guru. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Adams dan Decey dalam Uzer Usman peranan guru antara lain; guru sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan, partisipan, ekspeditor, perencana, supervisor, motivator, dan konselor.¹¹³ Yang akan dikemukakan di sini adalah peranan yang dianggap paling dominan dan diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Guru Sebagai Demonstrator, guru hendaknya menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkannya serta senantiasa mengembangkannya dalam arti meningkatkan kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa.
- 2) Guru Sebagai Pengelola Kelas, sedangkan tujuan khususnya adalah mengembangkan kemampuan siswa dalam menggunakan alat-alat belajar, menyediakan kondisi-kondisi yang memungkinkan siswa bekerja dan belajar, serta membantu siswa untuk memperoleh hasil yang diharapkan
- 3) Guru Sebagai Mediator dan Fasilitator, sebagai mediator guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan karena media pendidikan merupakan alat komunikasi untuk lebih mengefektifkan proses belajar mengajar.

¹¹³ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1998), cet. 9. h. 10-11

- 4) Guru Sebagai Evaluator, dalam kegiatan proses belajar mengajar guru hendaknya menjadi seorang evaluator yang baik. Jadi, jelaslah bahwa guru hendaknya mampu dan terampil melaksanakan penilaian karena, dengan penilaian guru dapat mengetahui prestasi yang dicapai oleh siswa setelah ia melaksanakan proses belajar mengajar.

Dalam Peraturan Pemerintah Tentang Guru Nomor 74 tahun 2008 Pasal 1 menjelaskan 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.¹¹⁴

b. Pengukuran Kinerja Guru

Menurut Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo bahwa terdapat dua tugas guru yang dapat dijadikan sebagai standar pengukuran kinerja guru, yaitu tugas yang berkaitan dengan proses pembelajaran dan tugas yang berkaitan dengan penataan, serta perencanaan tugas-tugas pembelajaran.¹¹⁵

Mengacu pada dua tugas tersebut, maka menurut Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo :

....terdapat tiga kriteria dasar yang berkaitan dengan kinerja guru, yaitu proses, karakteristik-karakteristik guru, dan hasil

¹¹⁴ Peraturan Pemerintah No 74 tahun 2008, *dalam Kompilasi Buku Pedoman Sertifikasi Guru dalam jabatan Tahun 2009*,

¹¹⁵ Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 65 – 66.

atau produk (perubahan sikap siswa. Dalam proses belajar mengajar, kinerja guru dapat dilihat pada kualitas kerja yang dilakukan berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar yang mengacu pada kompetensi guru yang profesional...¹¹⁶

Lebih lanjut, untuk mengukur kinerja guru adalah;

....menguasai bahan, mengelola proses belajar mengajar, mengelola kelas, menggunakan media atau sumber belajar, menguasai landasan pendidikan, merencanakan program pengajaran, memimpin kelas, mengelola interaksi belajar mengajar, melakukan penilaian hasil belajar siswa, menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran, memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penguluhan, memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah, serta memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk peningkatan kualitas pembelajaran.¹¹⁷

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka kinerja guru mempunyai lima dimensi, yaitu *Pertama*, kualitas kerja, indikatornya adalah menguasai bahan atau materi yang akan disampaikan, mampu mengelola proses pembelajaran, dan mengelola kelas. *Kedua*, *kecepatan atau ketepatan kerja*, indikatornya adalah mampu menggunakan media pembelajaran, menguasai landasan pendidikan, dan mampu membuat rencana pembelajaran, *Ketiga*, Inisiatif dalam kerja, indikatornya adalah mampu memimpin kelas, mampu mengelola interaksi belajar mengajar, dan mampu mengelola penilaian hasil belajar. *Keempat*, Kemampuan kerja, indikatornya adalah mampu menerapkan berbagai metode pembelajaran, serta memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan, dan *Kelima*, komunikasi.

¹¹⁶ *Ibid*, h. 68.

¹¹⁷ *Ibid*, h. 68 – 69.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada diuraian sebagaimana table berikut ini, yaitu:

TABEL II.1
STANDAR PENGUKURAN KINERJA GURU

Dimensi	Indikator
Kualitas Kerja	1. Menguasai bahan 2. Mengelola proses belajar mengajar 3. Mengelola kelas
Kecepatan / Ketepatan Kerja	1. Menggunakan media atau sumber belajar 2. Menguasai landasan pendidikan 3. Merencanakan program pengajaran
Inisiatif dalam kerja	1. Memimpin kelas 2. Mengelola interaksi belajar mengajar 3. Mengelola penilaian hasil belajar
Kemampuan kerja	1. Menggunakan berbagai metode pembelajaran 2. Memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan
Komunikasi	1. Memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah, 2. Memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk peningkatan kualitas pembelajaran

(Sumber : Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, 2012: 71 - 72)

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Ada banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).¹¹⁸

1) Faktor kemampuan

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang

¹¹⁸ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *op.cit.*, h. 67

tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya aka dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).¹¹⁹

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi

¹¹⁹ *Ibid.*

kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.¹²⁰

David McClelland berpendapat bahwa pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.¹²¹

Adapun faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan ke dalam dua macam yaitu:¹²²

1) Faktor dari dalam sendiri (*intern*)

Di antara faktor dari dalam diri sendiri (*intern*) adalah ;

a) Kecerdasan

Kecerdasan memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Semakin rumit dan makmur tugas-tugas yang diemban makin tinggi kecerdasan

¹²⁰ *Ibid.*, h. 68

¹²¹ *Ibid*

¹²² Kartono Kartini, *Menyiapkan dan Memadukan Karir*, (Jakarta: CV Rajawali, 1985), h.

yang diperlukan. Seseorang yang cerdas jika diberikan tugas yang sederhana dan monoton mungkin akan terasa jenuh dan akan berakibat pada penurunan kinerjanya.

b) Keterampilan dan kecakapan

Keterampilan dan kecakapan orang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dari berbagai pengalaman dan latihan.

c) Bakat

Penyesuaian antara bakat dan pilihan pekerjaan dapat menjadikan seseorang bekerja dengan pilihan dan keahliannya.

d) Kemampuan dan minat

Syarat untuk mendapatkan ketenangan kerja bagi seseorang adalah tugas dan jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi dapat menunjang pekerjaan yang telah ditekuni.

e) Motif

Motif yang dimiliki dapat mendorong meningkatkannya kerja seseorang.

f) Kesehatan

Kesehatan dapat membantu proses bekerja seseorang sampai selesai. Jika kesehatan terganggu maka pekerjaan terganggu pula.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



g) Kepribadian

Seseorang yang mempunyai kepribadian kuat dan integral tinggi kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerja yang akan meningkatkan kerjanya.

h) Cita-cita dan tujuan dalam bekerja

Jika pekerjaan yang diemban seseorang sesuai dengan cita-cita maka tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksanakan karena ia bekerja secara sungguh-sungguh, rajin, dan bekerja dengan sepenuh hati.

2) Faktor dari luar diri sendiri (ekstern)

Yang termasuk faktor dari luar diri sendiri (ekstern) diantaranya:

a) Lingkungan keluarga

Keadaan lingkungan keluarga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Ketegangan dalam kehidupan keluarga dapat menurunkan gairah kerja.

b) Lingkungan kerja

Situasi kerja yang menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja secara optimal. Tidak jarang kekecewaan dan kegagalan dialami seseorang di tempat ia bekerja. Lingkungan kerja yang dimaksud di sini adalah situasi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kerja, rasa aman, gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan rekan kerja yang kolonial.

c) Komunikasi dengan kepala sekolah

Komunikasi yang baik di sekolah adalah komunikasi yang efektif. Tidak adanya komunikasi yang efektif dapat mengakibatkan timbulnya salah pengertian

d) Sarana dan prasarana

Adanya sarana dan prasarana yang memadai membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya terutama kinerja dalam proses mengajar mengajar.

e) Kegiatan guru di kelas

Peningkatan dan perbaikan pendidikan harus dilakukan secara bertahap. Dinamika guru dalam pengembangan program pembelajaran tidak akan bermakna bagi perbaikan proses dan hasil belajar siswa, jika manajemen sekolahnya tidak memberi peluang tumbuh dan berkembangnya kreatifitas guru. Demikian juga penambahan sumber belajar berupa perpustakaan dan laboratorium tidak akan bermakna jika manajemen sekolahnya tidak memberikan perhatian serius dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber belajar tersebut dalam proses belajar mengajar.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Dede Rosyada dalam bukunya *Paradigma Pendidikan Demokratis* bahwa kegiatan guru di dalam kelas meliputi:¹²³

- (1) Guru harus menyusun perencanaan pembelajaran yang bijak
- (2) Guru harus mampu berkomunikasi secara efektif dengan siswa-siswanya
- (3) Guru harus mengembangkan strategi pembelajaran yang membelajarkan
- (4) Guru harus menguasai kelas
- (5) Guru harus melakukan evaluasi secara benar.

f) Kegiatan guru di sekolah antara lain yaitu:

Berpartisipasi dalam bidang administrasi, di mana dalam bidang administrasi ini para guru memiliki kesempatan yang banyak untuk ikut serta dalam kegiatan-kegiatan sekolah antara lain:¹²⁴

- (1) Mengembangkan filsafat pendidikan
- (2) Memperbaiki dan menyesuaikan kurikulum
- (3) Merencanakan program supervisi
- (4) Merencanakan kebijakan-kebijakan kepegawaian.

¹²³ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: PT Kencana, 2004), h. 122.

¹²⁴ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 144-150.

Semua pekerjaan itu harus dikerjakan bersama-sama antara guru yang satu dengan yang lainnya yaitu dengan cara bermusyawarah. Untuk meningkatkan kinerja, para guru harus melihat pada keadaan pemimpinnya (kepsek).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa baik dan buruknya guru dalam proses pembelajaran dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah motivasi dalam dirinya untuk melakukan sesuatu dan keinginn yang kuat untuk mengikuti peraturan yang ada di sekolah (disiplin).

B. Kerangka Berfikir

1. Keterkaitan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja

Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan yang merupakan faktor penting untuk efektivitas kinerja pemimpin, seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai bahwa :

“Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.”¹²⁵

Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsi sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif juga memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya

¹²⁵ Vaitzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), h. 22

dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan sekolah.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memberikan dukungan dan mempunyai hubungan yang baik terhadap bawahannya untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas maka terdapat keterkaitan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Artinya makin baik kepemimpinan kepala sekolah maka makin baik pula kinerja seorang guru. Demikian pula sebaliknya makin buruk kepemimpinan kepala sekolah maka makin rendah kinerja seorang guru.

2. Keterkaitan Motivasi Kerja dan Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian Mc. Clelland, Edward Murray, Miller dan Gordon W. yang dikutip Mangkunegara,¹²⁶ menyimpulkan ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja/prestasi kerja. Artinya pimpinan, manajer, dan pegawai mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai prestasi yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah dikarenakan motivasi kerjanya rendah.

Pegawai dapat bekerja secara profesional karena pada dirinya terdapat motivasi yang tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi biasanya akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan energik karena ada motif-motif dan tujuan tertentu yang melatarbelakangi

¹²⁶ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya. 2005), h. 104

tindakan tersebut. Motif itulah sebagai faktor pendorong yang member kekuatan kepadanya, sehingga ia mau dan rela bekerja keras.

Pernyataan di atas didukung pernyataan Nawawi : *“Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.”*¹²⁷

Dari uraian di atas maka terdapat keterkaitan antara motivasi kerja dengan kinerja guru. Artinya makin tinggi motivasi kerja seorang guru maka makin tinggi pula hasil kinerja guru tersebut dan sebaliknya guru yang kinerjanya rendah disebabkan motivasi kerjanya rendah.

3. Keterkaitan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Kinerja.

Keberhasilan sekolah dalam menghasilkan lulusan yang dapat bersaing dengan sekolah-sekolah unggul lainnya, merupakan salah satu tujuan sekolah. Untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan sumber daya manusia dengan kinerja yang berkualitas. Terwujudnya kinerja yang berkualitas sangat ditentukan oleh manajemen yang baik dan benar. Pengelola manajemen sekolah dimotori oleh kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan agar dapat bekerja secara optimal.

¹²⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), h. 355

Tabrani Rusyan mengungkapkan bahwa :

Kepemimpinan kepala sekolah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa. Kepemimpinan kepala sekolah harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan, karena tanggung jawab kepala sekolah sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya hasil belajar para siswa, juga produktivitas dan semangat kerja guru tergantung kepala sekolah dalam arti sampai sejauh mana kepala sekolah mampu menciptakan kegairahan kerja dan sejauh mana kepala sekolah mampu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan sehingga produktivitas kerja guru tinggi dan hasil belajar siswa meningkat.¹²⁸

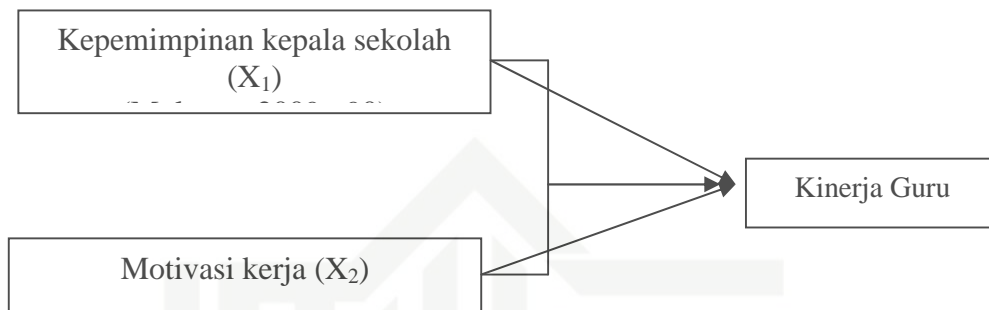
Pada bagian lain berdasarkan hasil penelitian Mc. Clelland, Edward Murray, Miller dan Gordon W. yang dikutip Mangkunegara, menyimpulkan ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja/prestasi kerja.¹²⁹ Artinya pimpinan, manajer, dan pegawai mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai prestasi yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah dikarenakan motivasi kerjanya rendah.

Dari uraian kerangka berfikir di atas dijelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan disiplin kerja diduga berpengaruh pada peningkatan kinerja guru yang dapat digambarkan dalam model kerangka pemikiran sebagai berikut :

¹²⁸ Tabrani Rusyan, *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, (Cianjur: CV Dinamika Karya, 2000), h. 33

¹²⁹ Mangkunegara, *op. cit*, h. 104

Gambar 2.1
Model Kerangka Berfikir Penelitian



C. Hasil Penelitian Sebelumnya

Beberapa hasil penelitian yang relevan antara lain:

No	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Sutopo Slamet, Pasca Unsud, (Tesis, 2007), Analisis Kepemimpinan, Kecerdasan Emosi, Kedisiplinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru SDN 8 Purworejo	Kepemimpinan, kecerdasan emosi, kedisiplinan, dan kompetensi secara bersama mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 86,7 %
2.	Rijanto, Pasca Unsud (tesis 2008), Pengaruh Komitmen, Motivasi Kerja dan Infrastruktur terhadap Kinerja Petugas Sistem Informasi Manajemen Puskesmas	Variabel Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja SIM Pus. Hal ini dibuktikan bahwa nilai t hitung variabel tsb lebih besardari t tabel (4,085 > 2,03) maka Ho ditolak dan Ha diterima. Variabel yang paling dominan adalah motivasi dengan nilai terbesar (= 0,620) diantara variabel lainnya.
3.	Fylan Ulga, Pasca Airlangga (tesis, 2005), Pengaruh Faktor Kepuasan yang berupa Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai PT Telkom Kantor Cabang Telekomunikasi	Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memberikan kontribusi sebesar 45,3 %
4.	Dede Hasan Kurniadi, Pasca UPI Bandung (tesis, 2002), Kemampuan Manajerial dalam Memotivasi dan Mendisiplinkan	Terdapat pengaruh kemampuan manajerial terhadap produktivitas kerja sebesar 22,70 % dan mendisiplinkan karyawan sebesar

	Karyawan Dikaitkan dengan Produktivitas Kerjanya di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat	37,40 %
5.	Romlah, Pascasarjana STIE Pasundan Bandung (tesis, 2010), Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Guru SDN 1 Margahayu Kabupaten Bandung	Kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 79,4 %.
6	Hadi Pranoto, “Pengaruh Pembinaan Berkelanjutan, Supervisi Pengawas dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di UPT Disdikpora Kecamatan Mayong Kabupaten Jepara”. dalam <i>Jurnal JMP</i> , Volume 2 Nomor 1, April 2013	(1) Terdapat hubungan positif dan tidak signifikan antara pembinaan berkelanjutan oleh kepala sekolah dengan kinerja guru dan memberikan sumbangan yang efektif yaitu 0%, (2) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara pemberian supervisi pengawas dengan kinerja guru dan memberikan sumbangan yang efektif sebesar 5,3%., (3) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru dan memberikan sumbangan yang efektif sebesar 21,2%, (4) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara supervisi pengawas dan motivasi kerja dengan kinerja guru kecuali variable pembinaan keberlanjutan dengan memberikan sumbangan yang efektif sebesar 21,6%.
6	Suwarni, “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pelaksanaan Fungsi Pengawasan terhadap Kinerja Guru-guru Ekonomi SLTA di Kota dan Kabupaten Blitar” dalam <i>JURNAL EKONOMI BISNIS</i> TAHUN 14 NOMOR 2 JULI 2009	Kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pelaksanaan pengawasan maupun kinerja guru ekonomi dalam mengajar, baik langsung maupun tidak langsung. Tingkat kontribusi dimaksud diindikasikan dengan hasil sumbangan efektif kepemimpinan terhadap pelaksanaan pengawasan. Dan kepemimpinan terhadap kinerja guru ekonomi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

D. Konsep Operasional

1. Variabel X_1 , Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan Kepala Sekolah, dengan indikator, yaitu :

- a. Kepala Sekolah sebagai Manajer
 1. Membuat perencanaan kerja dan kegiatan sekolah.
 2. Melakukan pengorganisasian. kegiatan sekolah
 3. Menyusun personalia dengan baik.
 4. Melakukan pengarahan kepada guru dan staf.
 5. Melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan guru dan staf serta siswa.
- b. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin
 6. Membangun visi dan strategi madrasah kearah kemajuan.
 7. Mengkomunikasikan visi dan strategi pada para wakil kepala madrasah, guru dan staf administrasi
 8. Sebagai wakil madrasah dalam beberapa pertemuan
 9. Sebagai mediator, komunikator dan integrator
- c. Kepala Sekolah sebagai Pendidik
 10. Melakukan transfer nilai-nilai mental, moral, fisik, dan artistik.

2. Variabel X_2 , Motivasi Kerja Guru

- a. Kompensasi
 - 1) Guru memperoleh Upah/Honor dari kegiatan di sekolah;
 - 2) Guru memperoleh Bonus dari setiap kegiatan sekolah;
 - 3) Guru memperoleh Penghargaan ketika berhasil melaksanakan kegiatan dengan baik;
 - 4) Guru memperoleh jaminan Kesehatan dari sekolah.
- b. Kondisi Kerja
 - 1) Guru diberikan fasilitas kerja yang baik ;
 - 2) Guru diberikan jaminan keselamatan kerja;
 - 3) Guru memiliki hubungan yang harmonis dengan pimpinan
 - 4) Guru memiliki hubungan yang harmonis dengan sesama guru

3. Variabel Y, Kinerja Guru

- a. Kualitas Kerja
 - 1) Guru menguasai bahan pelajaran'
 - 2) Guru mampu mengelola proses belajar mengajar
 - 3) Guru mampu mengelola kelas
- b. Kecepatan/Ketepatan Kerja
 - 1) Guru mampu menggunakan media atau sumber belajar
 - 2) Guru mampu menguasai landasan pendidikan

- 3) Guru mampu merencanakan program pengajaran
- c. Inisiatif dalam kerja
 - 1) Guru mampu memimpin kelas
 - 2) Guru mampu mengelola interaksi belajar mengajar
 - 3) Guru mampu mengelola penilaian hasil belajar
- d. Kemampuan kerja
 - 1) Guru mampu menggunakan berbagai metode pembelajaran dalam proses pembelajaran
 - 2) Guru mampu memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan di kelas dan diluar kelas
- e. Komunikasi
 - 1) Guru dapat memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah,
 - 2) Guru memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk peningkatan kualitas pembelajaran

E. Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahan yang telah dikemukakan dalam penelitian ini, maka dapat diajukan hipotesis berikut :

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Tambang Kabupaten Kampar.
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Tambang Kabupaten Kampar.
3. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Tambang Kabupaten Kampar.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.