

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Motivasi**

Motivasi merupakan bagian dari disiplin Ilmu Sosial dan sesuai dengan sifatnya, maka pemberian pengertian terhadap motivasi saat ini sangat beraneka ragam. Hal ini disesuaikan dengan kebutuhan manusia, perkembangan jaman serta perkembangan Ilmu Pemerintahan

Beraneka ragamnya pengertian motivasi yang diberikan oleh para ahli dewasa ini tidak berarti akan merubah sendi dari pada konsep motivasi, tetapi hanya berbeda dalam aplikasinya.

Motivasi merupakan peranan yang sangat penting bagi setiap unsur pimpinan juga motivasi merupakan suatu hal yang dirasakan sulit oleh para pemegang pimpinan. Dikatakan bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan dan sebagainya.

Maslow, mengemukakan lima tingkat kebutuhan manusia seperti dikemukakan oleh Hamzah B. Uno yakni:

##### **a. Kebutuhan fisiologis**

Kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat tetap hidup, termasuk makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.

b. Kebutuhan akan rasa aman

Ketika kebutuhan fisiologis seseorang telah dipuaskan, perhatian dapat diarahkan kepada kebutuhan akan keselamatan. Keselamatan itu, termasuk merasa aman dari setiap jenis ancaman fisik atau kehilangan, serta merasa terjamin.

- c. Ketika seseorang telah memuaskan kebutuhan fisiologis dan rasa aman kepentingan berikutnya adalah hubungan antarmanusia Cinta kasih dan kasih sayang yang diperlukan pada tingkat ini, mungkin didasari melalui hubungan-hubungan antarpribadi yang mendalam, tetapi juga yang dicerminkan dalam kebutuhan untuk menjadi bagian berbagai kelompok sosial. Dalam kaitannya dengan pekerjaan sementara orang mungkin melakukan pekerjaan tertentu karena kebutuhan mendapatkan uang untuk memelihara gaya hidup dasar. Akan tetapi, mereka juga menilai pekerjaan dengan dasar hubungan kemitraan sosial yang ditimbulkannya.

d. Kebutuhan akan penghargaan

Percaya diri dan harga diri maupun kebutuhan akan pengakuan orang lain. Dalam kaitannya dengan pekerjaan yang dapat diakui sebagai manfaat, menyediakan sesuatu yang dapat dicapai, serta pengakuan umum dan kehormatan di dunia luar.

e. kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan tersebut ditempatkan paling atas pada hierarki Maslow dan berkaitan dengan keinginan pemenuhan diri. Ketika semua

kebutuhan lain sudah dipuaskan, seseorang ingin mencapai secara penuh potensinya. Tahap terajhir itu mungkin tercapai hanya oleh beberapa orang.<sup>1</sup>

Mengutip dari Maslow maka Melayu menyimpulkan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak, keinginan itu terus menerus, baru berhenti, jika akhir hayatnya tiba. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kebutuhan manusia itu bertingkat dari dasar sampai yang tertinggi yaitu tingkat pertama (dasar) hingga tingkat kelima (tinggi). Jika kebutuhan dasar telah terpenuhi maka dia akan berusaha memenuhi kebutuhan berikutnya.

Manusia biasanya lebih menyukai prestise pribadi dari pada ganjaran keberhasilan diantaranya :

- a. Lebih memperoleh kepuasan dari keberhasilan, memecahkan masalah yang sukar dari pada pujian yang diterima,
- b. Tidak mencari uang untuk status atau jaminan ekonomi,
- c. Memiliki hasrat mencari situasi dimana mereka memperoleh balikan tentang seberapa baik hal-hal yang dilakukan berkaitan erat dengan penekanan pada prestasi pribadi,

---

<sup>1</sup> Hamzah B uno, Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hlm 41-42.

- d. Menyukai informasi tentang hasil kerja mereka,
- e. Tidak berminat pada komentar-komentar tentang karakteristik pribadi mereka.<sup>2</sup>

Selanjutnya Winardi menjelaskan bahwa orang-orang yang memiliki motivasi tinggi memiliki ciri-ciri, selalu mengerjakan tugas-tugas dengan kesulitan yang moderat, menyukai situasi-situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor lain, seperti kemujuran, dan menginginkan lebih banyak umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka.

Dalam konteks manajerial, McClelland dalam Miftah, memberikan kriteria manajer yang memiliki motivasi tinggi, sebagai berikut:

- a. Selalu optimis dan memandang bawahannya sebagai potensi yang berguna bagi organisasi,
- b. Selalu memikirkan aspek-aspek pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berprestasi,
- c. Siap mempergunakan metoda partisipasi dengan bawahannya,
- d. Cenderung bersifat terbuka dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan lainnya, baik sesama manajer ataupun bawahannya,
- e. Menunjukkan sikap yang selalu memikirkan baik orang-orang yang ada dalam organisasinya maupun produksinya.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Miftah Thoha.. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2004 hal 45

<sup>3</sup> . Miftah Thoha.. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2004) hal 239

Mc Clelland seperti diungkapkan oleh Soetarno , menyatakan Orang-Orang unggul ternyata akan selalu mengerjakan tugas apapun dengan lebih baik dalam kondisi yang bagaimana pun. Motivasi yang tinggi akan membawa seseorang ke arah prestasi yang lebih baik, jika prestasi nyata itu adalah mungkin untuk diraih dan mempunyai arti prestasi bagi mereka.<sup>4</sup>

Harapan memperoleh kinerja yang baik bagi seorang guru mungkin dapat diraih apabila dalam mengelola pendidikan selalu memiliki motivasi yang tinggi seperti yang disyaratkan McClelland dalam Soetarno menyatakan “motivasi yang tinggi dapat terlihat melalui intensitas yang tinggi pula dalam unjuk kerja atau kinerja selama melaksanakan suatu tugas pekerjaan.”

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan motivasi dalam penelitian ini diartikan sebagai kekuatan, dorongan, dari dalam diri guru untuk melaksanakan pekerjaannya dengan penuh kesungguhan, semangat dan kemauan yang tinggi serta penuh tanggung jawab. Dorongan dan keinginan itu sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhannya sehingga mendapatkan kepuasan bagi dirinya, untuk mencapai kinerja yang tinggi. Adapun indikator motivasi adalah:

- a. Memiliki tanggung jawab,
- b. Semangat dan etos kerja yang tinggi,
- c. Berprakarsa untu kemajuan sekolah,

---

<sup>4</sup> . Soetarno (2003:10)

- d. Memiliki kemauan yang kuat untuk berhasil
- e. Mempunyai umpan balik.

### **Jenis motivasi**

#### **a. Motivasi Intrinsik**

Perbuatan individu yang benar-benar di dasari oleh suatu dorongan tidak diketahui secara jelas, tetapi bukan karena *insting*, artinya bersumber pada suatu motif yang tidak dipengaruhi dari lingkungan itu. Perilaku yang disebabkan oleh motif semacam itu muncul tanpa perlu adanya ganjaran atas perbuatan, dan tidak perlu hukuman untuk tidak melakukannya. Motif yang demikian biasanya disebut *motif instrinsik*.<sup>5</sup>

Motivasi instrinsik merupakan motivasi yang datang dari dalam diri seseorang, misalnya tenaga kependidikan melakukan suatu kegiatan karena ingin menguasai suatu keterampilan tertentu yang dipandang berguna dalam pekerjaan.

motivasi intrinsik disebut juga motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar karena dalam diri seorang individu ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sebagai contoh: seseorang yang senang membaca, tidak usah ada yang menyuruh atau mendorongnya, ia sudah rajin mencari buku untuk dibaca. Kemudian kalau dilihat dari segi tujuan kegiatan yang dilakukan (misalnya kegiatan belajar), maka yang dimaksud motivasi intrinsik ini adalah ingin mencapai tujuan yang terkandung di dalam tujuan belajar itu. Sebagai

---

<sup>5</sup> Hamzah B uno, Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hlm 33.

contoh konkrit, seorang siswa itu melakukan belajar karena betul-betul ingin mendapat pengetahuan, nilai, atau ketrampilan agar dapat berubah tingkah lakunya secara konstruktif, tidak karena tujuan yang lain.

#### **b. Motivasi Ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik berasal dari lingkungan di luar diri seseorang, misalnya seseorang bekerja karena ingin mendapat pujian atau ingin mendapat hadiah dari pimpinan<sup>6</sup>

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar. Sebagai contoh: seseorang itu belajar karena tahu besok pagi akan ujian dengan harapan akan mendapat nilai yang baik sehingga akan dipuji oleh pacarnya atau temannya. Jadi yang penting bukan karena belajar ingin mengetahui sesuatu atau ingin mendapat nilai yang baik atau agar mendapat hadiah. Jadi kalau dilihat dari segi tujuan kegiatan yang dilakukan, secara tidak langsung bergayut dengan esensi apa yang dilakukannya itu. Oleh karena itu motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas belajar dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajar.

### **2. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Banyak pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain, menurut Burhanuddin kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan segenap kemampuan untuk

---

<sup>6</sup> Hamzah B uno, Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm 63

mempengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin suatu unit kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berfikir positif dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.<sup>7</sup>

Sebagai pemimpin selain harus memiliki karakter kepemimpinan, juga harus menguasai fungsi-fungsi manajerial. Fungsi manajerial inilah yang akan membantu pemimpin untuk menjalankan organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Perlu diingat bahwa jika seorang pemimpin tidak memiliki kemampuan manajerial, maka ia hanya akan mampu merumuskan dan menentukan visi/misi organisasi kedepan, namun tidak

---

<sup>7</sup>. Wahyudi, Kepemimpinan Kepala sekolah dalam Organisasi Pembelajaran, Alfabeta, 2009 hal 120

mampu untuk menjalankan seluruh aktivitas organisasi menuju pencapaian visi/misi organisasi tersebut. Untuk itu sebagai pemimpin mengenal fungsi-fungsi manajerial adalah sangat penting, karena manajemen merupakan seni dalam pengelolaan organisasi guna pencapaian tujuan organisasi.

*Kepemimpinan* adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari *interaksi otomatis* diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal). Kepemimpinan ini bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu, dan demi pencapaian suatu tujuan tertentu.<sup>8</sup> Jadi, kepemimpinan kepala sekolah merupakan usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk membimbing, memotivasi, mempengaruhi dan mengarahkan para guru, siswa, dan warga sekolah, sehingga warga madrasah mau melaksanakan dan mendukung kegiatan yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan visi dan misi madrasah yang telah ditetapkan bersama.

---

<sup>8</sup> Kartini Kartono 1982 *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Raja Grafindo: Jakarta hal 6

**Tabel 2.1. Tugas-tugas Kepala Sekolah sebagai EMASLIM**

No	Fungsi	Tugas
1.	Educator	Membimbing, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan IPTEK dan memberikan contoh
2.	Manager	Menyusun program, melaksanakan program, mengoptimalkan sumber daya dan pengawasan pelaksanaan
3.	Administrator	Administrasikan kurikulum, kesiswaan, ketenagaan, (personalia) keuangan, saran dan prasarana, serta hubungan dengan masyarakat Menyusun program supervisi, melaksanakan dan menilai hasil supervise
4.	Supervisor	Menyusun program supervisi, melaksanakan dan menilai hasil supervisi.
5.	Leader	Meransang, memotivasi, menumbuhkan rasa tanggung jawab, merumuskan dan mengimplementasikan sistim penilaian, mengambil keputusan, berkomunikasi dan bekerja sama
6.	Inovator	Merobah fasilitas fisik, penggunaan waktu, hubungan kerja sama dengan sistim lain
7.	Motivator	Mendorong bawahan agar berprestasi, menghargai hasil kerja dan pengajaran yang baik.

Sumber atau faktor penyebab seorang kepala sekolah berhasil memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan sekolah dikarenakan kekuatan atau potensi yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah yang berupa kewibawaan (*power*) yang bersumber dari jabatan formal seorang

kepala sekolah (*position power*) serta keahlian yang dimiliki (*personal power*).<sup>9</sup>

Kepemimpinan atau *leadership* adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerjasama sesuai dengan rencana demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen, bahkan dapat dinyatakan, kepemimpinan adalah inti dari manajemen.

Karena seorang pemimpin bertugas menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, maka sudah seharusnya ia harus memiliki sifat-sifat yang lebih dari orang-orang yang dipimpinnya. Banyaknya sifat-sifat ideal yang dituntut bagi seorang pemimpin berbeda-beda menurut bidang kegiatan, jenis atau tipe kepemimpinan, tingkatan dan bahkan juga latar belakang budaya dan kebangsaan. Untuk memperoleh perbandingan yang luas berikut ini akan diuraikan sifat-sifat atau syarat-syarat kepemimpinan yang diajukan oleh beberapa ahli, pemuka masyarakat, dan bahkan berdasarkan tradisi masyarakat tertentu.

Seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dalam tiga hal dari orang-orang yang dipimpinnya<sup>10</sup> :

#### 1. Kelebihan dalam bidang rasio

Artinya seseorang pemimpin harus memiliki pengetahuan tentang tujuan dan asas organisasi yang dipimpinnya. Memiliki

---

<sup>9</sup> Sumidjo (1999:433)

<sup>10</sup> Dr. Roeslan Abdulgani

pengetahuan tentang cara-cara untuk menjalankan organisasi secara efisien. Dan dapat memberikan keyakinan kepada orang-orang yang dipimpin ke arah berhasilnya tujuan.

## 2. Kelebihan dalam bidang rohaniah

Artinya seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat yang memancarkan keluhuran budi, ketinggian moral, dan kesederhanaan watak.

## 3. Kelebihan dalam bidang lahiriah/jasmaniah

Artinya dengan kelebihan ketahanan jasmaniah ini seorang pemimpin akan mampu memberikan contoh semangat dan prestasi kerja sehari-hari yang baik kepada orang-orang yang dipimpin.

Para pemimpin harus lebih matang dan lebih luas dalam hal-hal yang bertalian dengan kemasyarakatan. Sehingga dengan kematangan tersebut diharapkan mengendalikan keadaan, kerja sama sosial, serta mempunyai keyakinan dan kepercayaan pada diri sendiri.

### a. Mempunyai motivasi dan keinginan berprestasi yang datang dari dalam (*inner motivation and achievement desire*)

Seorang pemimpin diharapkan harus selalu mempunyai dorongan yang besar untuk dapat menyelesaikan sesuatu

### b. Mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antarmanusia (*human relations attitudes*)

Seorang pemimpin harus selalu lebih mengetahui terhadap bawahannya, sebab dalam kehidupan organisasi diperlukan adanya

kerja sama atau saling ketergantungan antara anggota-anggota kelompok.

*Earl Nightingale* dalam buku Kartini Kartono menuliskan kemampuan pemimpin dan syarat pemimpian dimiliki ialah :

1. Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri (*individual-ism*)
2. Besar rasa ingin tahu, dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda (*curious*)
3. Ulet terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
5. *Perfeksionis*, selalu ingin mendappurnapatkan yang sempurna
6. Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi.
7. Sabar namun ulet, serta tidak “mandek” berhenti.
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet realistis
9. Komunikatif, serta pandai berbicara dan berpidato.
10. Berjiwa wiraswasta
11. Sehat jasmaninya, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas berat serta berani mengambil resiko.
12. Tajam pirasatnya dan adil pertimbangannya.
13. Berpengetahuan luas, dan haus akan ilmu pengetahuan.
14. Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya
15. Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi dan daya inovasi<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Kartini kartono Pemimpin dan Kepemimpinan, PT Raja Grafindo Persada, Bandung 1992, hlm 37.

Ciri kepala sekolah yang memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin sebagai berikut.

1. Selalu konsisten dalam berfikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsinya.
2. Memiliki komitmen/loyalitas/dedikasi/etos kerja yang tinggi dalam setiap melaksanakan tugas suatu tugas pokok dan fungsi.
3. Tegak dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.
4. Disiplin dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi<sup>12</sup>

Sebagai pemimpin selain harus memiliki karakter kepemimpinan, juga harus menguasai fungsi-fungsi manajerial. Fungsi manajerial inilah yang akan membantu pemimpin untuk menjalankan organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Perlu diingat bahwa jika seorang pemimpin tidak memiliki kemampuan manajerial, maka ia hanya akan mampu merumuskan dan menentukan visi misi organisasi kedepan, namun tidak mampu untuk menjalankan seluruh aktivitas organisasi menuju pencapaian visi/misi organisasi tersebut. Untuk itu sebagai pemimpin mengenal fungsi-fungsi manajerial adalah sangat penting, karena manajemen merupakan seni dalam pengelolaan organisasi guna pencapaian tujuan organisasi.

---

<sup>12</sup> Budi Suhardiman, Studi Pengembangan Kepala Sekolah, Rineka Cipta, 2012, HLM 111

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan, bahwa kepala sekolah yang dikehendaki, adalah seorang kepala sekolah yang memiliki karakter atau cirri-ciri khusus mencakup :

- a. Kepribadian;
- b. Keahlian dasar;
- c. Pengalaman dan pengetahuan professional;
- d. Diklat dan keterampilan professional
- e. Pengetahuan administrasi dan pengawasan kompetensi kepala sekolah<sup>13</sup>

Selain ciri di atas seorang kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai manajemen yang baik. Manajemen adalah suatu proses pengaturan atau ketatalaksanaan untuk mencapai suatu tujuan dengan melibatkan orang lain. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Ada banyak fungsi manajemen yang diungkapkan oleh para ahli manajemen, seperti : *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Commanding* (Pemberian Komando), *Coordinating* (Pengkoordinasian), *Controlling* (Pengawasan)

Pengertian manajemen menurut Kathryn M. Bartol dan David C. Martin (1995) adalah proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama, yaitu merencanakan

---

<sup>13</sup> Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala sekolah tinjauan Teoritik dan permasalahannya, PT Rajagrafindo, Jakarta, hlm 110

(*Planning*), mengorganisasikan (*Organizing*), memimpin (*leading*), dan mengendalikan (*controlling*). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan. Sementara itu, menurut Stoner (1995) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan<sup>14</sup>

POAC merupakan fungsi manajemen yang bersifat umum dan meliputi keseluruhan proses manajerial. Banyak para ahli menambah banyak pengertian dari fungsi manajemen, namun di antara banyak tambahan tersebut, di dalamnya sudah termasuk keempat fungsi yang diperkenalkan oleh George R Terry, meliputi: Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pelaksanaan (*actuating*) dan Pengawasan (*controlling*).<sup>15</sup>

Keempat fungsi manajemen tersebut dalam manajemen modern tidak berjalan linear, namun spiral. Hal ini memungkinkan organisasi akan bergerak terus menerus dan tidak berhenti pada satu tahap. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa siklus manajemen yang dilakukan oleh suatu organisasi adalah merencanakan, mengorganisasi staf dan sumber daya yang ada, melaksanakan program kerja, dan mengendalikan (pengawasan) jalannya pekerjaan.

---

<sup>14</sup> Rusman, Manajemen kurikulum, Rajawali Pers, Jakarta 2011, Hlm 121

<sup>15</sup> Rusman, Manajemen kurikulum, Rajawali Pers, Jakarta 2011, Hlm 122

### a. Perencanaan (Planning)

Menurut T.Hani Handoko perencanaan adalah pemilihan atas penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlihat dalam fungsi ini.<sup>16</sup>

Arti penting perencanaan terutama adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin. T. Hani Handoko mengemukakan Sembilan manfaat perencanaan : (a) membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan: (b) membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama : (c) memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran : (d) membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat: (e) memberikan cara pemberian perintah untuk peroperasi : (f) memudahkan dalam melakukan koordinasi antara berbagai bagian organisasi : (g) membuat tujuan lebih khusus, terperinci, dan lebih mudah dipahami : (h) meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti: (i) menghemat waktu, dan dana.<sup>17</sup>

Perencanaan merupakan susunan langkah-langkah secara sistematis dan teratur untuk mencapai tujuan organisasi atau memecahkan masalah tertentu. Perencanaan juga diartikan sebagai upaya memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia dengan

---

<sup>16</sup> Rusman, Manajemen kurikulum, Rajawali Pers, Jakarta 2011, Hlm120

<sup>17</sup> Rusman, Manajemen kurikulum, Rajawali Pers, Jakarta 2011, Hlm122

memperhatikan segala keterbatasan guna mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Perencanaan merupakan langkah awal dalam proses manajemen, karena dengan merencanakan aktivitas organisasi kedepan, maka segala sumber daya dalam organisasi difokuskan pada pencapaian tujuan organisasi.

**b. Pengorganisasian (Organizing)**

Fungsi manajemen berikutnya adalah pengorganisasian (organizing). George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan dan apa targetnya, berkenaan dengan pengorganisasian ini, Hadari Nawani (1992) mengemukakan, beberapa asas dalam organisasi, di antaranya adalah (a) organisasi harus professional' yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan; (b) pengelompokan satuan kerja harus menggambar pembagian kerja; (c) organisasi harus mengatur perlimpahan wewenang dan tanggung jawab (d) organisasi harus mencerminkan rentangan control; (e) organisasi harus

mengandung kesatuan perintah; dan (f) organisasi harus fleksibel dan seimbang.<sup>18</sup>

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan pembagian tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam aktivitas organisasi, sesuai dengan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kegiatan ini merupakan keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikannya sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi, serta mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan program dan tujuan organisasi.

Pemimpin harus mampu melihat potensi-potensi SDM yang berkualitas dan bertanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas roda organisasi. Setelah menempatkan orang yang tepat untuk tugas tertentu, maka perlu juga mengkoordinasikan dan memadukan seluruh potensi SDM tersebut agar bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan organisasi.

Ernest Dale seperti dikutip oleh T. Hani Handoko mengemukakan tiga langkah dalam pengorganisasian, yaitu, (a) pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi; (b) pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logis dapat dilaksanakan oleh satu orang; serta (d) pengadaan dan

---

<sup>18</sup> Rusman, Manajemen kurikulum, Rajawali Pers, Jakarta 2011, Hlm124

pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.<sup>19</sup>

**c. Pelaksanaan (Actuating)**

Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan pelaksanaan kerja organisasi yang bertanggung jawab. Untuk itu maka semua Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Setiap pelaku organisasi harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan. Inti dari *Actuating* adalah menggerakkan semua anggota kelompok untuk bekerja agar mencapai tujuan organisasi.

Dalam mengimplementasikan aktivitas organisasi, pelaku organisasi harus :

1. Merasa yakin dan mampu melakukan suatu pekerjaan,
2. Percaya bahwa pekerjaan telah menambahkan nilai untuk diri mereka sendiri,
3. Tidak terbebani oleh masalah pribadi atau tugas lain yang lebih penting atau mendesak,
4. Tugas yang diberikan cukup relevan,

---

<sup>19</sup> Rusman, Manajemen kurikulum, Rajawali Pers, Jakarta 2011, Hlm125

5. Hubungan harmonis antar rekan kerja.

*Actuating* (penggerakan) meliputi kepemimpinan dan koordinasi. Kepemimpinan yakni gaya memimpin dari sang pemimpin dalam mengoptimalkan seluruh potensi dan sumber daya organisasi agar mengarah pada pencapaian tujuan program dan organisasi. Sedangkan koordinasi yakni suatu aktivitas membawa orang-orang yang terlibat organisasi ke dalam suasana kerjasama yang harmonis. Dengan adanya pengoordinasian dapat dihindari kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat dan kesimpangsiuran di dalam bertindak antara orang-orang yang terlibat dalam mencapai tujuan. Koordinasi ini mengajak semua sumber daya manusia yang tersedia untuk bekerjasama menuju ke satu arah yang telah ditentukan.

**1. Pekerjaan memimpin meliputi lima kegiatan yaitu :**

- a. Mengambil keputusan
- b. Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara pemimpin dan bawahan.
- c. Memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.
- d. Memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya secara tepat

- e. Memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dalam memimpin ada kegiatan *direction* (perintah) dan motivasi. Perintah adalah petunjuk atau penjelasan kerja, serta pertimbangan dan bimbingan, terdapat para pelaku organisasi yang terlibat, baik secara struktural maupun fungsional, agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan lancar. Dalam pelaksanaannya *direction* (perintah) seringkali dilakukan bersamaan dengan *controlling*. Jika perintah yang disampaikan pemimpin sesuai dengan kemauan dan kemampuan dari staff, maka staff pun akan termotivasi untuk memberdayakan potensinya dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Sedangkan motivasi dapat dilakukan dengan cara menjadikan staff sebagai rekan kerja, serta memberikan *reward* (penghargaan) apabila staff bekerja secara baik.

## **2. Tujuan *Actuating* (Penggerakan) adalah :**

- a. Menciptakan kerjasama yang lebih efisien
- b. Mengembangkan kemampuan dan keterampilan staf
- c. Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai pekerjaan
- d. Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang meningkatkan motivasi dan prestasi kerja staf
- e. Membuat organisasi berkembang secara dinamis.

### 3. Controlling (Pengendalian/ Pengawasan)

*Controlling* bukanlah hanya sekedar mengendalikan pelaksanaan program dan aktivitas organisasi, namun juga mengawasi sehingga bila perlu dapat mengadakan koreksi. Dengan demikian apa yang dilakukan staff dapat diarahkan kejalan yang tepat dengan maksud pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Inti dari *controlling* adalah proses memastikan pelaksanaan agar sesuai dengan rencana.

Agar pekerjaan berjalan sesuai dengan tujuan organisasi dan program kerja maka dibutuhkan pengontrolan, baik dalam bentuk pengawasan, inspeksi hingga audit. Kata-kata tersebut memang memiliki makna yang berbeda, tapi yang terpenting adalah bagaimana sejak dini dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan maupun pengorganisasian. Sehingga dengan hal tersebut dapat segera dilakukan antisipasi, koreksi dan penyesuaian-penyesuaian sesuai dengan situasi, kondisi dan perkembangan lingkungan sekitar organisasi.

Proses pengawasan sebagai bagian dari pengendalian akan mencatat perkembangan organisasi kearah tujuan yang diharapkan dan memungkinkan pemimpin mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya untuk mengambil tindakan korektif sebelum terlambat. Melalui pengawasan yang efektif,

terhadap aktivitas organisasi, maka upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

a. **Manfaat pengawasan :**

- b. Dapat mengetahui sejauh mana program telah dilaksanakan
- c. Dapat mengetahui adanya penyimpangan
- d. Dapat mengetahui apakah waktu & sumber daya mencukup
- e. Dapat mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan
- f. Dapat mengetahui staff yang perlu diberikan penghargaan/promosi

c. **Proses *controlling* meliputi :**

1. Menentukan standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian,
2. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang sudah dicapai dengan melaksanakan evaluasi terhadap kinerja serta kompetensi SDM yang dimiliki,
3. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar.  
Kembali membandingkan hasil pelaksanaan kegiatan dengan tujuan awal (rencana) kegiatan tersebut dilaksanakan, dan mengukur capaian keberhasilannya,
4. Melakukan tindakan perbaikan.

Jika ada kesalahan atau penyimpangan, segera melakukan perbaikan,

5. Meninjau dan menganalisis ulang rencana.

Kembali membuat rencana baru jika terjadi penyimpangan. Namun jika hasilnya sesuai dengan tujuan program, maka perlu dibuatkan rencana lanjutan untuk melanjutkan program yang berhasil tersebut, sehingga tujuan organisasi semakin dekat untuk dicapai.

Hal ini dapat mendorong untuk keinginan sebagai upaya memenuhi kebutuhannya dari kepemimpinan sebagai kepuasan bagi dirinya, untuk mencapai kepuasan tersebut terdapat beberapa indikator, menurut George R Terry yaitu :

1. Frekuensi aktivitas kepala sekolah dalam mengarahkan perencanaan kurikulum pengajaran (*Planning*),
2. Frekuensi aktivitas kepala sekolah dalam mengarahkan kegiatan belajar mengajar (*Organizing*),
3. Frekuensi aktivitas kepala sekolah dalam mengarahkan kegiatan evaluasi hasil pengajaran (*Organizing*),
4. Keteladanan perilaku kepala sekolah sebagai manajer sekolah (*Organizing*),
5. Efektivitas perilaku kepala sekolah dalam memberi motivasi kepada guru dan staf sekolah (*Actuating*),
6. Efektivitas perilaku kepala sekolah dalam menjalin kerjasama dengan komite sekolah (*Actuating*),

7. Produktivitas kerja kepala sekolah dalam menyelesaikan urusan administrasi sekolah (*Controlling*),
8. Produktivitas kerja kepala sekolah dalam menyelesaikan urusan pengajaran (*Controlling*), dan
9. Produktivitas kerja kepala sekolah dalam menyelesaikan urusan kesiswaan (*Controlling*).

Kepemimpinan mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah “melakukannya dalam kerja” dengan praktik seperti pemagangan pada seorang seniman ahli, pengrajin, atau praktisi. Dalam hubungan ini sang ahli diharapkan sebagai bagian dari peranya memberikan pengajaran/instruksi

### **Ciri-Ciri Seorang Pemimpin**

Kebanyakan orang masih cenderung mengatakan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat atau ciri-ciri tertentu yang sangat penting misalnya, kharisma, pandangan ke depan, daya persuasi, dan intensitas. Dan memang, apabila kita berpikir tentang pemimpin yang heroik seperti Napoleon, Washington, Lincoln, Churchill, Sukarno, Jenderal Sudirman, dan sebagainya kita harus mengakui bahwa sifat-sifat seperti itu melekat pada diri mereka dan telah mereka manfaatkan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

### **Kepemimpinan Yang Efektif**

Barangkali pandangan pesimistis tentang keahlian-keahlian kepemimpinan ini telah menyebabkan munculnya ratusan buku yang membahas kepemimpinan. Terdapat nasihat tentang siapa yang harus ditiru (Attila the Hun), apa yang harus diraih (kedamaian jiwa), apa yang harus dipelajari (kegagalan), apa yang harus diperjuangkan (karisma), perlu tidaknya pendelegasian (kadang-kadang), perlu tidaknya berkolaborasi (mungkin), pemimpin-pemimpin rahasia Amerika (wanita), kualitas-kualitas pribadi dari kepemimpinan (integritas), bagaimana meraih kredibilitas (bisa dipercaya), bagaimana menjadi pemimpin yang otentik (temukan pemimpin dalam diri anda), dan sembilan hukum alam kepemimpinan (jangan tanya). Terdapat lebih dari 3000 buku yang judulnya mengandung kata pemimpin (*leader*). Bagaimana menjadi pemimpin yang efektif tidak perlu diulas oleh sebuah buku. Guru manajemen terkenal, Peter Drucker, menjawabnya hanya dengan beberapa kalimat: ***“pondasi dari kepemimpinan yang efektif adalah berpikir berdasar misi organisasi, mendefinisikannya dan menegakkannya, secara jelas dan nyata.”***

### **Kepemimpinan Karismatik**

Max Weber, seorang sosiolog, adalah ilmuwan pertama yang membahas kepemimpinan karismatik. Lebih dari seabad yang lalu, ia mendefinisikan karisma (yang berasal dari bahasa Yunani yang berarti “anugerah”) sebagai “suatu sifat tertentu dari seseorang, yang membedakan mereka dari orang kebanyakan dan biasanya dipandang

sebagai kemampuan atau kualitas supernatural, manusia super, atau paling tidak daya-daya istimewa. Kemampuan-kemampuan ini tidak dimiliki oleh orang biasa, tetapi dianggap sebagai kekuatan yang bersumber dari yang Ilahi, dan berdasarkan hal ini seseorang kemudian dianggap sebagai seorang pemimpin.

Ciri-ciri dari masing-masing gaya kepemimpinan tersebut:

#### **1. Ciri-ciri Kepemimpinan Bertipe Otoriter:**

- 1) Tanpa musyawarah
- 2) Tidak mau menerima saran dari bawahan
- 3) Mementingkan diri sendiri dan kelompok
- 4) Selalu memerintah
- 5) Memberikan tugas mendadak
- 6) Cenderung menyukai bawahan yang ABS (asal bapak senang)
- 7) Sikap keras terhadap bawahan
- 8) Setiap keputusannya tidak dapat dibantah
- 9) Kekuasaan mutlak di tangan pimpinan
- 10) Hubungan dengan bawahan kurang serasi
- 11) Bertindak sewenang-wenang
- 12) Tanpa kenal ampun atas kesalahan bawahan
- 13) Kurang mempercayai bawahan
- 14) Kurang mendorong semangat kerja bawahan
- 15) Kurang mawas diri
- 16) Selalu tertutup
- 17) Suka mengancam
- 18) Kurang menghiraukan usulan bawahan

- 19) Ada rasa bangga bila bawahannya takut
- 20) Tidak suka bawahan pandai dan berkembang
- 21) Kurang memiliki rasa kekeluargaan
- 22) Sering marah-marah
- 23) Senang sanjungan.

**2. Ciri-ciri Kepemimpinan Bertipe Demokratis:**

- 1) Pendapatnya terfokus pada hasil musyawarah
- 2) Tenggang rasa
- 3) Memberi kesempatan pengembangan karier bawahan
- 4) Selalu menerima kritik bawahan
- 5) Menciptakan suasana kekeluargaan
- 6) Mengetahui kekurangan dan kelebihan bawahan
- 7) Komunikatif dengan bawahan
- 8) Partisipasif dengan bawahan
- 9) Tanggap terhadap situasi
- 10) Kurang mementingkan diri sendiri
- 11) Mawas diri
- 12) Tidak bersikap menggurui
- 13) Senang bawahan kreatif
- 14) Menerima usulan atau pendapat bawahan
- 15) Lapang dada
- 16) Terbuka
- 17) Mendorong bawahan untuk mencapai hasil yang baik

- 18) Tidak sombong
- 19) Menghargai pendapat bawahan
- 20) Mau membimbing bawahan
- 21) Mau bekerja sama dengan bawahan
- 22) Tidak mudah putus asa
- 23) Tujuannya dipahami bawahan
- 24) Percaya pada bawahan
- 25) Tidak berjarak dengan bawahan
- 26) Adil dan bijaksana
- 27) Suka rapat (musyawarah)
- 28) Mau mendelegasikan tugas kepada bawahan
- 29) Pemaaf pada bawahan
- 30) Selalu mendahulukan hal-hal yang penting

**3. Ciri-ciri Kepemimpinan Bertipe laissez fasif :**

- 1) Pemimpin bersikap pasif
- 2) Semua tugas diberikan kepada bawahan
- 3) Tidak tegas
- 4) Kurang memperhatikan kekurangan dan kelebihan bawahan
- 5) Percaya kepada bawahan
- 6) Pelaksanaan pekerjaan tidak terkendali
- 7) Mudah dibohongi bawahan
- 8) Kurang kreatif
- 9) Kurang mawas diri

- 10) Perencanaan dan tujuannya kurang jelas
- 11) Kurang memberikan dorongan pada bawahan
- 12) Banyak bawahan merasa dirinya sebagai orang yang berkuasa
- 13) Kurang punya rasa tanggung jawab
- 14) Kurang berwibawa
- 15) Menjunjung tinggi hak asasi
- 16) Menghargai pendapat bawahan (orang lain)
- 17) Kurang bermusyawarah

**4. Ciri-ciri Kepemimpinan Bertipe Situasional:**

- 1) Supel atau luwes
- 2) Berwawasan luas
- 3) Mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan
- 4) Mampu menggerakkan bawahan
- 5) Bersikap keras pada saat-saat tertentu
- 6) Berprinsip dan konsisten terhadap suatu masalah
- 7) Mempunyai tujuan yang jelas
- 8) Bersikap terbuka bila menyangkut bawahan
- 9) Mau membantu memecahkan permasalahan bawahan
- 10) Mengutamakan suasana kekeluargaan
- 11) Berkomunikasi dengan baik
- 12) Mengutamakan produktivitas kerja
- 13) Bertanggung jawab
- 14) Mau memberikan tanggung jawab pada bawahan

- 15) Memberi kesempatan pada bawahan untuk mengutarakan pendapat pada saat-saat tertentu
- 16) Melakukan atau mengutamakan pengawasan melekat
- 17) Mengetahui kelemahan dan kelebihan bawahan
- 18) Mengutamakan kepentingan bersama,
- 19) Bersikap tegas dalam situasi dan kondisi tertentu
- 20) Mau menerima saran dan kritik dari bawahan

### **3. Kinerja Guru**

#### **a. Pengertian Kinerja Guru**

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan standar kinerja guru Sahertian sebagaimana dikutip Kusmianto (1997: 49) dalam buku panduan penilaian kinerja guru oleh pengawas menjelaskan bahwa: “Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru”.<sup>20</sup> UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang

---

<sup>20</sup> . Kusmianto (1997: 49)

Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Pendapat lain diutarakan Soedijarto (1993) menyatakan ada empat tugas gugusan kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru, yaitu: (1) merencanakan program belajar mengajar; (2) melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar; (3) menilai kemajuan proses belajar mengajar; (4) membina hubungan dengan peserta didik. Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah dijabarkan beban kerja guru mencakup kegiatan pokok: (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai hasil pembelajaran; (4) membimbing dan melatih peserta didik; (5) melaksanakan tugas tambahan. Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang

kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*); dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*). Proses belajar mengajar tidak sederhana seperti yang terlihat pada saat guru menyampaikan materi pelajaran di kelas, tetapi dalam melaksanakan pembelajaran yang baik seorang guru harus mengadakan persiapan yang baik agar pada saat melaksanakan pembelajaran dapat terarah sesuai tujuan pembelajaran yang terdapat pada indikator keberhasilan pembelajaran. Proses pembelajaran adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru mulai dari persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran sampai pada tahap akhir pembelajaran yaitu pelaksanaan evaluasi dan perbaikan untuk siswa yang belum berhasil pada saat dilakukan evaluasi. Dari berbagai pengertian di atas maka dapat disimpulkan definisi konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (*interpersonal*) dengan siswanya.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kompetensi guru yang baik dengan sikap, minat dan persepsi yang baik terhadap kerja maka akan memberikan perubahan terhadap kinerja. Arikunto menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal, meliputi: sikap, minat, disiplin kerja, inteligensi, motivasi dan kepribadian. Sedangkan faktor eksternal, meliputi: sarana prasarana, insentif, budaya organisasi, lingkungan kerja, kepemimpinan dan sebagainya.<sup>21</sup>

Bila faktor ini terus dikembangkan dalam manajemen pengelolaan pendidikan maka perubahan yang besar terhadap kinerja pendidik akan terus terjadi, dan pada ujungnya akan menciptakan sekolah yang efektif dengan kualitas *output* pendidikan yang bermutu.

Seorang guru dapat melakukan pekerjaan secara optimal dalam bekerja manakala ia memiliki kemampuan profesional, baik berupa pengetahuan maupun keterampilan kerja. Proses pelaksanaan tugas seorang guru dapat dilakukan dengan mengoptimalkan segala potensi yang dimilikinya. Dengan demikian, tugas yang dijalankannya akan dapat memberikan suatu bentuk hasil kerja yang optimal pula.

### **c. Penilaian Kinerja Guru**

Berbagai penelitian dan konsepsi para pakar pendidikan telah membuktikan bahwa kinerja guru adalah syarat utama bagi

---

<sup>21</sup> . Arikunto, 1990 *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta. hal 48

efektifitas pencapaian tujuan organisasi pendidikan. Dalam panduan penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang diterbitkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) tahun 2008 dinyatakan bahwa sebelum melaksanakan pembelajaran, seorang guru haruslah merencanakan pembelajaran. Perencanaan tersebut dituangkan dalam berbagai program, meliputi: program tahunan, program semester, silabus dan rencana pembelajaran. Dari beberapa pendapat di atas dapat dipahami bahwa kinerja guru merupakan *critical success factor* dalam mewujudkan keberhasilan pendidikan dan mencerdaskan bangsa.

Penilaian kinerja guru merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Hani Handoko menjelaskan bahwa, “penilaian prestasi kerja (performance appraisal ) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru. Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama,

yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pernyataan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai. Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami sebenarnya maupun situasi buatan. Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi. Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Bagi para guru, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi sekolah hasil penilaian para guru sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan.

#### **d. Kriteria Kinerja yang baik**

Hasibuan menemukan tujuh indikasi organisasi yang berkinerja baik. Indikasi tersebut adalah:

1. Mempunyai misi yang jelas,
2. menetapkan hasil yang akan dicapai,
3. memberdayakan guru,

4. memotivasi individu-individu dalam organisasi untuk meraih sukses,
5. bersifat fleksibel dan selalu dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru,
6. selalu berkompetisi meningkatkan kinerja
7. selalu menyempurnakan prosedur kerja demi memenuhi kebutuhan pelanggan atau masyarakat.<sup>22</sup>

Robert Terry mengatakan “ orang yang mempunyai kinerja yang baik akan mampu merencanakan, melaksanakan dan menilai pekerjaan sesuai harapan serta memiliki kemampuan untuk berinteraksi di dalam organisasi.

Dalam bertugas seseorang ada perlu diukur ketercapaian kinerjanya. Dalam Martinis Yamin dikatakan “Pengukuran kinerja bertujuan meningkatkan motivasi pegawai. Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan kinerja yang tinggi akan memperoleh kompetensi yang tinggi. Hal ini hanya akan berjalan dengan baik apabila organisasi menggunakan manajemen kompetensi berbasis kinerja.

---

<sup>22</sup> Melayu Hasibuan, 2003, Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas.

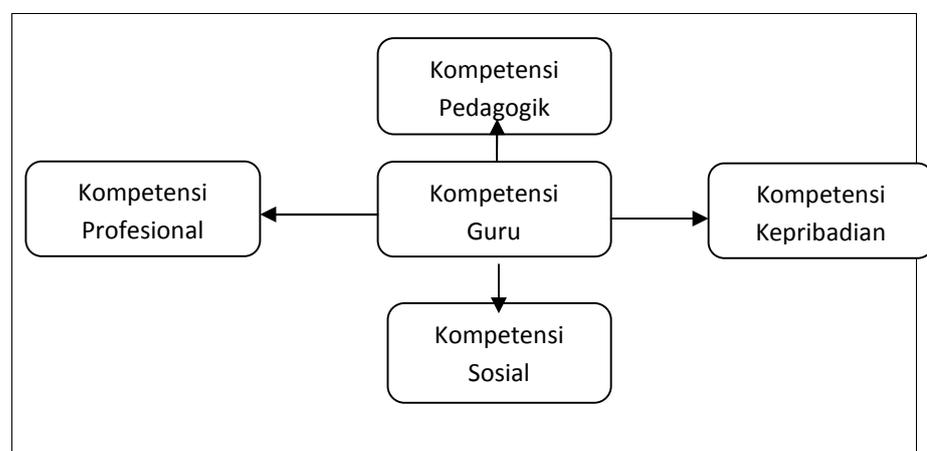
Pengukuran kinerja juga mendorong manajer untuk memahami proses memotivasi, bagaimana individu membuat pilihan tindakan berdasarkan pada preferensi, *reward*, dan prestasi kerjanya.<sup>23</sup>

#### e. Tugas dan Tanggung Jawab Guru

Dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, dikemukakan bahwa tugas pokok guru mencakup lima hal, yakni:

1. menyusun program pembelajaran,
2. melaksanakan pembelajaran,
3. mengevaluasi pembelajaran,
4. melaksanakan analisis, serta
5. melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.

Kemudian dalam Permen Diknas nomor 16 tahun 2007, dijelaskan empat standar kompetensi guru:



<sup>23</sup> Martinis Yamin2010, standarisasi KinerjaGuru, Jambi: Gaung Persada.

### **Gambar 2.1. Kompetensi Guru**

**a. Kompetensi pedagogik**, yaitu: kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Secara rinci kompetensi pedagogik, meliputi:

- 1) Memahami karakteristik peserta dari aspek fisik, sosial, moral, kultural, emosional, dan intelektual,
- 2) Memahami latar belakang keluarga dan masyarakat peserta didik dan kebutuhan belajar dalam konteks kebhinekaan budaya,
- 3) Memahami belajar dan kesulitan belajar peserta didik,
- 4) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik,
- 5) Menguasai teori dan prinsip belajar serta pembelajaran yang mendidik,
- 6) Mengembangkan kurikulum yang mendorong keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran,
- 7) Merancang pembelajaran yang mendidik,
- 8) Melaksanakan pembelajaran yang mendidik,
- 9) Mengevaluasi proses dan hasil pembelajaran.

**b. Kompetensi kepribadian**, yaitu: memiliki kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. meliputi:

1. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa,
2. Menampilkan diri sebagai pribadi yang berakhlak mulia dan sebagai teladan bagi peserta didik dan masyarakat,
3. Mengevaluasi kinerja sendiri,
4. Mengembangkan diri secara berkelanjutan.

**c. Kompetensi profesional**, yaitu: kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi. Kompetensi ini mencakup:

1. menguasai substansi bidang studi dan metodologi keilmuannya,
2. menguasai struktur dan materi kurikulum bidang studi,
3. menguasai dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran,
4. mengorganisasikan materi kurikulum bidang studi,
5. meningkatkan kualitas pembelajaran melalui penelitian tindakan kelas.

**d. Kompetensi sosial**, yaitu: kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Dengan kompetensi ini, guru diharapkan dapat:

1. berkomunikasi secara efektif dan empatik dengan peserta didik, orang tua peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, dan masyarakat,
2. berkontribusi terhadap pengembangan di sekolah dan masyarakat,
3. berkontribusi terhadap pengembangan pendidikan di tingkat lokal, regional, nasional, dan global,
4. memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) untuk berkomunikasi dan pengembangan diri.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional terdapat tujuh peran utama guru, yaitu sebagai:

- a. pendidik,
- b. manajer,
- c. administrator,
- d. supervisor,
- e. pemimpin,
- f. pencipta iklim kerja, dan
- g. wirausahawan.<sup>24</sup>

Mulyasa menegaskan “guru merupakan salah satu komponen pendidikan paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.”<sup>25</sup> Peranan guru menjadi kunci bagi

---

<sup>24</sup> . Depdiknas, 2006

<sup>25</sup> . Mulyasa, 2004 *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya : Bandung:24

berfungsinya suatu sekolah. Guru merupakan salah satu komponen pendidikan paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Tugas pokok dan fungsi guru memang cukup kompleks, melebihi kompleksnya tugas pokok dan fungsi para manajer lainnya. Mereka harus mampu berperan sebagai pendidik, manajer, peng-administrasi, penyelia (supervisor), pemimpin, pembaharu, dan penggerak.

Melaksanakan tugas pembinaan adalah salah satu tugas guru yang tidak dapat diabaikan. Sebagai supervisor, guru bertanggung jawab terhadap kualitas dan pengembangan kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran yang bermutu. Sebagai pemimpin pendidikan, mereka bertanggung jawab menciptakan lingkungan belajar yang sejuk dan kondusif, berkolaborasi, memiliki wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran dan mampu menganalisis situasi sekarang dan memprediksi masa depan serta memanfaatkan berbagai peluang menjadikan tantangan.

### **1.Wujud atau Bentuk Kinerja**

Wujud atau bentuk kinerja guru tentu tidak sama dengan wujud atau bentuk kinerja pegawai bank, pegawai administrasi pada sebuah instansi pemerintah, pegawai pada instansi swasta, dan

sebagainya. Secara substantif dapat ditegaskan bahwa perbedaan pekerjaan dapat menyebabkan wujud kinerja berbeda. Namun demikian, perbedaan wujud kinerja berdasarkan perbedaan pekerjaan tetap mengacu pada satu konsep yang disebut ukuran kinerja. Artinya setiap profesi atau pekerjaan tentu memiliki indikator atau ukuran kinerja masing-masing. Ukuran kinerja disebut sebagai kriteria. Yang dimaksudkan sebagai alat untuk menggambarkan keberhasilan, ukuran prediktif untuk menilai efektifitas individu dan organisasi. Berbagai kriteria yang telah ditetapkan sebagai gambaran kerja dapat disatukan menjadi satu indek kinerja tunggal, dapat pula masing-masing sebagai kriteria yang independen. Tindakan pertama menghasilkan *multiple criteria*. *Composit criteria* menyatakan apabila komponen-komponen kriteria independen satu dengan yang lain dalam bentuk kompositnya, akan mengukur salah satu atau sebagian saja.

Uraian diatas menegaskan bahwa wujud kinerja antara satu profesi dengan profesi lain sangat mungkin berbeda meskipun mengacu pada adanya indikator. Wujud kinerja dalam konteks karakteristik individu mencakup didalamnya kompetisi individu meliputi, antara lain kualifikasi pendidikan, pengalaman dalam melaksanakan tugas, pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti, kemampuan komunikasi, dan sebagainya. sementara itu, wujud kinerja dalam bentuk proses mencakup, antara lain; efektifitas

pelaksanaan kegiatan, efisiensi pelaksanaan kegiatan, dan sebagainya. Adapun wujud kinerja dalam bentuk hasil mencakup antara lain; pencapaian hasil setelah mengikuti suatu proses yang dapat diketahui berdasarkan perolehan nilai, peningkatan keterampilan dan kecakapan, dan unjuk kerja yang dapat

## **B. Tinjauan Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Penelitian kontribusi motivasi dan kepemimpinan telah banyak dilakukan oleh para peneliti. Untuk menghindari pengulangan penelitian yang sama, maka penulis akan memaparkan beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini :

1. Desi Mardiani, dalam penelitiannya mengemukakan Hubungan Antara Motivasi dan Sikap Terhadap Profesi dengan Kinerja Guru di Pondok Pasantren Al Munawwaroh Pekanbaru (2006), terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi berprestasi dan sikap terhadap profesi dengan kinerja guru. Hubungannya dengan penelitian ini terletak pada motivasi dan kinerja guru.
2. Netty Kurniawati, dalam penelitiannya mengemukakan Hubungan Manajemen Sarana Prasarana Dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Di Kecamatan Tampilahan Kota (2011), terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja guru. Hubungan dengan penelitian ini terletak pad motivasi dan kinerja guru.
3. Sargawi, dalam penelitiannya mengemukakan Pengaruh Kopetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kierja Guru MTS Negeri Kota Dumai (2011), hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja guru. Hubungan dengan penelitian ini terletak pad motivasi dan kinerja guru.

### C. Konsep Operasional

Berikut ini akan dikemukakan konsep operasional berkenaan dengan hubungan variabel penelitian, sebagai berikut:

#### 1. Kontribusi Motivasi kepala sekolah dengan kinerja guru.

Para tenaga kependidikan akan bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang positif maka ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Dengan kata lain seorang tenaga kependidikan akan melakukan semua pekerjaan dengan baik apabila ada factor pendorongnya (motivasi). Dalam hal ini pemimpin dituntut memiliki kemampuan membangkitkan motivasi para tenaga kependidikan sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya<sup>26</sup>

Memposisikan motivasi sebagai alternative pendekatan mempertahankan dan meningkatkan semangat kerja pegawai sebagai salah satu fungsi utama manajemen antara lain dikemukakan oleh Siagian dalam Zulkifli yang mengelompokkan fungsi manajemen, yakni Perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), Pemberian motivasi (*motivation*), Pengawasan (*controlling*), dan Penilaian (*evaluating*)<sup>27</sup>

Pemimpin yang hebat memiliki motivasi diri yang sangat kuat. Tanpa banyak rangsangan eksternal, dia tetap dapat tampil prima. Memang, akan

---

<sup>26</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007, hal 144.

<sup>27</sup> Zulkifli, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Pekanbaru, UIR Press, 2005.

lebih produktif kalau kepala sekolah bermotivasi internal yang tinggi dan bertugas padasatuan pendidikan yang kondusif. Motivasi diri merupakan panggilan jiwa, keikhlasan tanpa embel-embel, kesiapanmental yang tulus, afeksi nuraniah, aktualisasi potensi alami, dan rangsangan internal yang muncul dari dalam diri pemimpin untuk mengemban tugas pokok dan fungsi secara kreatif, efisien, produktif dan kontinyu.<sup>28</sup>

Indikator motivasi dapat kita lihat berupa indikator-indikator yang , yaitu :

1. Memilii tugas dan tanggung jawab..
2. Semangat kerja yang tinggi..
3. Berprakarsa untu kemajuan.
4. Memiliki kemajuan yang kuat untuk berhasil.
5. Mempunyai umpan balik.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Robbins (2006) mendefinisikan motifasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2001 dalam Hakim, 2006).

---

<sup>28</sup> Sudarwan Danim, 2010, Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan mitos, Alfabeta : Bandung, hall 116.

Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, antara lain Suharto dan Cahyono (2005), Hakim (2006). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

Berdasarkan survei pendahuluan, peneliti menemukan adanya kekurangmenaatinya tata tertib, ketentuan-ketentuan perusahaan yang memberatkan karyawan, disamping gaya kepemimpinan dan motivasi yang cukup tinggi. Kemudian timbul pemikiran bagaimana keseluruhan faktor tersebut saling berkesinambungan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan<sup>29</sup>

Dalam kamus bahasa Indonesia, kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi diperhatikan, kemampuan kerja seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang baik untuk menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan sebuah organisasi atau kelompok dalam suatu unit kerja.<sup>30</sup>

Selanjutnya Veithzal, (2005:15) kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan: (A), motivasi: (M) dan kesempatan: (O) yang diungkapkan dengan persamaan:  $Kinerja = f(A \times M \times O)$ . Melalui persamaan ini dapat dijelaskan bahwa jika  $M = 0$ , maka kinerjanya

---

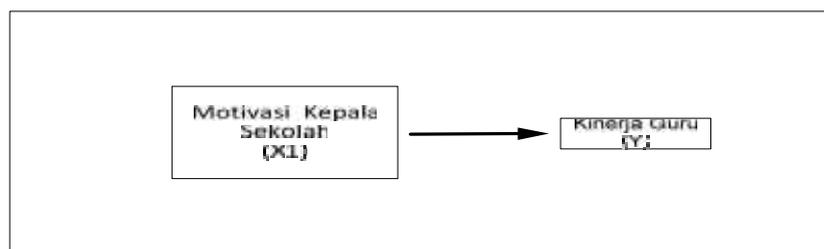
<sup>29</sup> Hamzah B. Uno, Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis dibidang Pendidikan. Gorontalo, PT Bumi Aksara.2012.

<sup>30</sup> . Daryanto . Kamus Besar Bahasa Indonesia Lengkap, Apollo, Surabaya.

menjadi nol, (tidak ada) sebab bilangan apa saja jika dikalikan dengan nol, maka hasilnya juga nol. Soetarno (2003:10) bahwa “motivasi yang tinggi dapat terlihat melalui intensitas yang tinggi dalam unjuk kerja atau kinerja selama melaksanakan tugas pekerjaannya”.

Didukung oleh pendapat Ike yang menyatakan bahwa “kebutuhan berarti seseorang akan terdorong bekerja bersungguh-sungguh apabila merasa akan memperoleh kesempatan untuk dapat menunjukkan sepenuh kemampuan yang dimilikinya sehingga dapat diperoleh hasil terbaik. Kebutuhan akan prestasi mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan segala kemampuan dan energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang lebih baik.<sup>31</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi berhubungan erat dengan kinerja seseorang. Dan motivasi pemimpin diyakini memberikan dampak positif terhadap kinerja guru.



**Gambar 2.2. Rancangan Korelasi motivasi kepala sekolah Terhadap kinerja guru**

<sup>31</sup>. Ike Kusdyah Rahmawati. (2003). *Manajemen Konsep-Konsep Dasar dan Pengantar Teori*. Malang: UMM Press. Hal 104

## 2. Kontribusi Kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja Guru

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan—khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktifitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Jadi Pemimpin itu ialah seorang yang memiliki satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi/zaman, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibaaan mengarahkan bawahan ke arah tujuan tertentu.<sup>32</sup>

Beberapa definisi mengenai kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Benis mengenai kepemimpinan berkata *“The process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner”* proses dengan mana seorang agen menyebabkan bawahan bertingkah laku menurut satu cara tertentu.
2. *Ordway tead dalam bukunya the art of leadership* menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

---

<sup>32</sup> Kartini Kartono, 1982, Pemimpin dan Kepemimpinan, Rajawali Pers : PT Raja Grafindo, Bandung Persada, hal 38.

3. George R terry dalam bukunya *principle of management* berkata kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok

4. Howard hot dalam bukunya *aspect of modern public*, dari beberapa definisi di atas diketahui bahwa, pada kepemimpinan itu terdapat unsur-unsur ,

- kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok
- kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain
- untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.<sup>33</sup>

Dinas Pendidikan (dulu Dapdikbud) telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator; manajer; administrator dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *innovator*, dan *motivator* di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradikma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *inovator*, *motivator* (EMASLIM)<sup>34</sup>

Kouzes mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki dampak terhadap perilaku bawahan seperti bisa dipercaya, kepemimpinan merupakan refleksi dari persepsi bawahannya terhadap kepribadian. Dikatakan

---

<sup>33</sup> Kartini Kartono . hal 57

<sup>34</sup> . E.Mulyasa, 2009, *Menjadi Kepala Sekolah Provesional*, Remaja Rosdakayra : Bandung hal 98.

kepemimpinan kepala sekolah akan berpengaruh pada kinerja guru, hal ini tentu memiliki alasan, sebab bagaimana mungkin seorang guru mempunyai kinerja yang baik, manakala kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah tersebut tidak menonjolkan kepemimpinannya sebagai orang nomor wahid di sekolah tersebut.

Kepemimpinan kepala Sekolah adalah kemampuan seorang pemimpin dalam memanej atau mengatur sumber daya yang ada di Madrasah.

Proses pengendalian dalam manajemen mencakup:

- a. perencanaan (*planning*),
- b. pengorganisasian (*organizing*),
- c. penggerakan (*actuating*).
- d. pengawasan(*controlling*)<sup>35</sup>

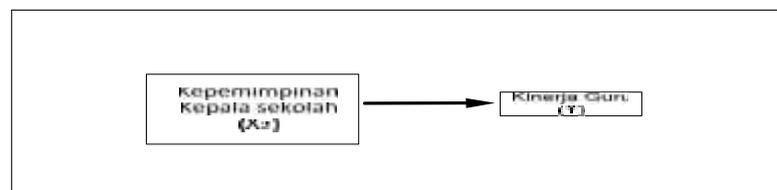
Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan kepala sekolah dalam membina dan membimbing guru untuk melaksanakan KBM terutama kegiatan merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran mengarah pada tercapainya kompetensi dasar yang harus dikuasai siswa terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak setelah mengikuti kegiatan pembelajaran.

---

<sup>35</sup> Soetjipto, Raflis Kosasi, Profesi Keguruan, Rineka Cipta, Jakarta, 1994, hlm: 173

Dalam penelitian ini yang akan diteliti ada beberapa indikator dari kepemimpinan kepala sekolah, yaitu :

1. Frekuensi aktivitas kepala sekolah dalam mengarahkan perencanaan kurikulum pengajaran (Planning).
2. Frekuensi aktivitas kepala sekolah dalam mengarahkan kegiatan belajar mengajar (Organizing).
3. Frekuensi aktivitas kepala sekolah dalam mengarahkan kegiatan evaluasi hasil pengajaran (Organizing).
4. Keteladanan perilaku kepala sekolah sebagai manajer sekolah (Organizing).
5. Efektivitas perilaku kepala sekolah dalam memberi motivasi kepada guru dan staf sekolah (Actuating).
6. Efektivitas perilaku kepala sekolah dalam menjalin kerjasama dengan komite sekolah (Actuating).
7. Produktivitas kerja kepala sekolah dalam menyelesaikan urusan administrasi Pembelajaran (Controlling).
8. Produktivitas kerja kepala sekolah dalam menyelesaikan urusan kesiswaan (controlling).



**Gambar 2.3. Rancangan Korelasi kepemimpinan kepala sekolah Terhadap kinerja guru**