

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Kinerja Kepala Sekolah**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdikbud 1990:503) kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi diperlihatkan atau kemampuan kerja. Dalam sebuah artikel yang diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Negara (1992:12) merumuskan kinerja merupakan terjemahan bebas dari istilah *performance* yang artinya adalah prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja.

Menurut Prawirosentono (1999:2) kinerja adalah:

“hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Dari pendapat Prawirosentono di atas terungkap bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi. Dan dari definisi tersebut terdapat setidaknya empat elemen, yaitu (1) hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok; (2) dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggungjawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga

pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut harus tetap dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang, sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenang tersebut; (3) pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan, dan (4) pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Pendapat lain dikemukakan oleh Rivai (2005:14) yang menyatakan bahwa :

“kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Berbeda dengan pendapat yang dikemukakan Bernardin dan Russel ( dalam Gomes, 2001:135 ), memberikan arti kinerja sebagai “...*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period...*”. Dalam definisi ini aspek yang ditekankan adalah tentang outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang

diperoleh seseorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai.

Senada dengan pengertian yang dikemukakan Bernardin dan Russel, Mangkunegara (2001:66) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pegawai berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan termasuk penggajian yang diterapkan oleh lembaga atau organisasi tempat bekerja.

Sedangkan pengertian kinerja menurut Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Nasional (Ditendik Ditjen PMPTK Kemendiknas, 2008:3) kinerja adalah :

“hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat dimaknai sebagai ekspresi potensi seseorang berupa perilaku atau cara seseorang dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan suatu produk (hasil kerja) yang merupakan wujud dari semua tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya”.

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja kepala sekolah dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dicapai oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya sesuai dengan *job discription* dan waktu yang telah ditentukan untuk mewujudkan tujuan organisasi sekolah. Hasil kerja tersebut merupakan refleksi dari kompetensi yang

dimilikinya. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah ditunjukkan dengan hasil kerja dalam bentuk konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur baik kualitas maupun kuantitasnya. Sehingga dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya kepala sekolah perlu memiliki kemampuan atau kompetensi agar kinerjanya tercapai dengan baik. Kompetensi tersebut adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

**a. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah**

Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Sehubungan dengan itu maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting. Menurut Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Nasional (Ditendik Ditjen PMPTK Kemendiknas), Penilaian adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan dalam rangka pengambilan keputusan (Ditendik Ditjen PMPTK, 2008:3)

Pendapat lain dikemukakan oleh Leon C. Mengginson (dalam Mangkunegara, 2009:9-10), yang menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan

melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Sedangkan Andrew E. Sikula menjelaskan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Berbeda dengan pengertian yang diberikan oleh Bernardin dan Russel (dalam Keban, 2004:195), bahwa penilaian kinerja sebagai “ *...a way of measuring the contributions of individuals to their organization....*”. Pengertian ini menekankan cara mengukur kontribusi yang diberikan oleh individu bagi organisasinya. Sedangkan pengertian dari Mengginson mengutamakan proses pekerjaan individu.

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja kepala sekolah adalah proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data tentang kualitas pekerjaan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai kepala sekolah. Tugas pokok kepala sekolah adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah yang dipimpinnya.

Penilaian kinerja kepala sekolah bertujuan untuk; (a) memperoleh data tentang pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dan supervisi/pengawasan pada sekolah yang dipimpinnya, (b) memperoleh data hasil pelaksanaan tugas dan

tanggung jawabnya sebagai pemimpin sekolah, (c) menentukan kualitas kerja kepala sekolah sebagai dasar dalam promosi dan penghargaan yang diberikan kepadanya, (d) menentukan program peningkatan kemampuan profesional kepala sekolah dalam konteks peningkatan mutu pendidikan pada sekolah yang dipimpinnya, (e) menentukan program umpan balik bagi peningkatan dan pengembangan diri dan karyanya dalam konteks pengembangan karir dan profesinya.

Penilaian kinerja kepala sekolah sebagaimana dikemukakan di atas tidak hanya berkisar pada aspek karakter individu melainkan juga pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapainya seperti kualitas, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu kerja, dan sebagainya. Apa yang terjadi dan dikerjakan kepala sekolah merupakan sebuah proses pengolahan input menjadi output tertentu. Atas dasar itu terdapat tiga komponen penilaian kinerja kepala sekolah yakni: 1) Penilaian input, yaitu kemampuan atau kompetensi yang dimiliki dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi penilaian difokuskan pada karakteristik individu sebagai objek penilaian dalam hal ini adalah komitmen kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Komitmen tersebut merupakan refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial kepala sekolah, 2) Penilaian proses, yaitu penilaian terhadap prosedur pelaksanaan pekerjaan. Orientasi pada proses difokuskan

kepada perilaku kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok fungsi dan dan tanggung jawabnya yakni melaksanakan fungsi manajerial dan fungsi supervisi pada sekolah yang dipimpinnya, 3) Penilaian output, yaitu penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai dari pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya. Orientasi pada output dilihat dari perubahan kinerja sekolah terutama kinerja guru dan staf sekolah lain yang dipimpinnya.

Penekanan penilaian terhadap ketiga komponen di atas memungkinkan terjadinya penilaian kinerja yang obyektif dan komprehensif. Terkait ketiga komponen penilaian di atas terdapat lima prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan penilaian kinerja yaitu; (a) *relevance*, artinya aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja terkait dengan pekerjaannya baik input, proses, maupun outputnya (hasil kerja yang dicapai), (b) *sensitivity*, artinya sistem penilaian yang digunakan peka dalam membedakan antara kepala sekolah yang berprestasi tinggi dengan yang berprestasi rendah, (c) *reliability*, artinya alat dan sistem penilaian yang digunakan dapat diandalkan, dipercaya sebagai tolok ukur yang obyektif, akurat, dan konsisten, (d) *acceptability*, artinya sistem penilaian yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh pihak penilai ataupun pihak yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya, (e) *practicality*,

artinya semua instrumen penilaian termasuk pengolahan dan analisis data hasil penilaian mudah digunakan.

Untuk memenuhi persyaratan tersebut, sistem penilaian kinerja setidaknya mempunyai dua elemen pokok yaitu: (a) spesifikasi tugas yang harus dikerjakan dan kriteria yang dapat memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*), dan (b) adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai terpenuhi atau tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan.

Secara komprehensif, proses penilaian kinerja kepala sekolah mencakup: (a) penetapan standar atau kriteria kinerja, (b) membandingkan kinerja aktual dengan standar tersebut, dan (c) memberikan umpan balik dari hasil penilaian untuk meningkatkan kinerjanya.

Menurut Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Nasional (Ditendik Ditjen PMPTK, 2008:5) bahwa dalam upaya mendapatkan manfaat optimal penilaian kinerja kepala sekolah, paling tidak terdapat lima aspek yang dapat dijadikan ukuran penilaian yaitu :

- a. *Quality of work* – kualitas hasil kerja
- b. *Promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
- c. *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
- d. *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan

- e. *Comunication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Dalam menilai kelima aspek kinerja di atas, perlu diperhatikan lima hal berikut ini :

- a. Penilaian kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan/tugas pokok dan fungsinya
- b. Sistem penilaian kinerja benar-benar menilai perilaku atau hasil kerja yang mendukung kegiatan pengembangan mutu sekolah
- c. Adanya standar minimal yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugas secara rinci dan jelas. Standar pelaksanaan tugas adalah ukuran normatif yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut Penilaian kinerja akan berjalan dengan efektif apabila menggunakan instrumen yang valid dan reliabel. Valid artinya menilai apa yang seharusnya dinilai, reliabel artinya keajegan hasil penilaian
- d. Prosedur penilaian kinerja dibuat secara sederhana sehingga mudah dipahami, dilaksanakan, diolah dan mudah digunakan.

Menurut Schuler dan Dowling (dalam Keban, 2004:195),

bahwa kinerja dapat diukur dari :

- 1. Kuantitas kerja
- 2. Kualitas kerja
- 3. Kerjasama
- 4. Pengetahuan tentang kerja
- 5. Kemandirian kerja
- 6. Kehadiran dan ketepatan waktu
- 7. Pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi
- 8. Inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat
- 9. Kemampuan supervisi dan teknis.

Senada dengan pendapat di atas Bernardin dan Russel (dalam Keban, 2004:195), menyatakan bahwa untuk menilai kinerja karyawan terdapat 6 kriteria yaitu:

- 1. Kualitas
- 2. Kuantitas
- 3. Ketepatan waktu

4. Penghematan biaya
5. Kemandirian atau otonomi dalam bekerja (tanpa selalu disupervisi)
6. Kerjasama.

Pendapat Schuler dan Dowling di atas hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel. Dimana keduanya menitikberatkan pada kualitas, kuantitas kerja, yang dihasilkan anggota organisasi. Selain itu juga pada kerjasama, kemandirian dalam bekerja dan ketepatan waktu/kehadiran. Seorang pegawai yang mempunyai ciri-ciri yang baik seperti yang dikemukakan di atas maka dapat dipastikan kinerja yang dihasilkan akan lebih baik.

Menurut Robbins (1996:20) hakekat penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Penilaian kinerja itu mencakup :

1. Kerjasama
2. Kepemimpinan
3. Kualitas pekerjaan
4. Kemampuan teknis
5. Inisiatif,
6. Semangat
7. Daya tahan/kehandalan
8. Kuantitas pekerjaan

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kriteria kinerja maka dalam penelitian ini penulis menggunakan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan penulis batasi hanya pada tiga kriteria yaitu : (1) kualitas, (2) kepemimpinan, dan (3) kerjasama.

## **1. Kualitas**

Kualitas merupakan unsur penting dalam kinerja. Kualitas merupakan tingkatan kerja pegawai yang menyangkut kesesuaian antara hasil dengan yang diinginkan. Seorang kepala sekolah dikatakan berkualitas dapat ditinjau dari : (a) Kompetensi, (b) Motivasi, (c) Pendidikan dan Pelatihan.

### **a. Kompetensi**

#### **1) Pengertian kompetensi**

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dijelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam menjalankan tugas keprofesionalan.

Menurut Danim (2008:171), kompetensi didefinisikan sebagai spesifikasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya di dalam pekerjaan, sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan oleh masyarakat dan dunia kerja. Sementara menurut Charles (Mulyasa, 2007:25) Mengemukakan bahwa : *competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition* (kompetensi merupakan perilaku yang

rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

Sejalan dengan pengertian kompetensi di atas, beberapa tokoh juga mengungkapkan pengertian sebagai berikut ( dalam Muslich, 2007:15-16) :

Menurut Hall dan Jones (1976) Kompetensi (*Competence*), adalah pernyataan yang menggambarkan penampilan suatu kemampuan tertentu secara bulat yang merupakan perpaduan antara pengetahuan dan kemampuan yang dapat diamati dan diukur.

Spencer (dalam Yulaelawati, 2004) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar seseorang yang berhubungan timbal balik dengan suatu kriteria efektif dan atau kecakapan terbaik seseorang dalam pekerjaan atau keadaan. Ini berarti bahwa kompetensi tersebut cukup mendalam dan bertahan lama sebagai bagian dari kepribadian seseorang sehingga dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku seseorang ketika berhadapan dengan berbagai situasi dan masalah; kompetensi dapat menyebabkan atau memprediksi perubahan tingkah laku; dan kompetensi dapat menentukan dan memprediksi apakah seseorang dapat bekerja dengan baik atau tidak dalam ukuran yang spesifik, tertentu, atau standar.

Mardapi dkk. (2001) merumuskan bahwa kompetensi merupakan perpaduan antara pengetahuan, kemampuan, dan penerapan kedua hal tersebut dalam melaksanakan tugas di lapangan kerja. Rumusan Mardapi dkk. ini jelas dipengaruhi pendapat Adams (1995) bahwa pada hakikatnya dunia industri dapat menentukan standar kompetensi lulusan berupa pengetahuan dan keterampilan yang harus dikuasai seseorang agar memiliki kompetensi untuk memasuki dunia kerja, mengingat dunia usaha dan industrilah yang kemudian memanfaatkan hasil tamatan sekolah.

Sementara itu, Pusat Kurikulum, Balai Penelitian dan Pengembangan Departemen

Pendidikan Nasional (2002) memberikan rumusan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, dan nilai dasar untuk melakukan sesuatu.

Rumusan tentang kompetensi tersebut pada dasarnya adalah daya cakup, daya rasa, dan daya tindak seseorang yang siap diaktualisasikan ketika menghadapi tantangan kehidupannya, baik pada masa kini maupun masa yang akan datang.

## **2) Kompetensi Kepala sekolah**

Kompetensi yang dirumuskan oleh beberapa tokoh tersebut, tidak berbeda dengan jабaran kompetensi yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yang meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kelima kompetensi tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut :

- a) Kompetensi kepribadian sekurang-kurangnya mencakup (a) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah, (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, (c)

memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah, (d) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas, pokok dan fungsi, (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah, (f) memiliki minat dan bakat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

- b) Kompetensi manajerial merupakan kemampuan kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah yang sekurang-kurangnya meliputi : (a) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (b) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, (c) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, (d) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, (e) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, (f) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, (g) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara

optimal, (h) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah, (i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, (j) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah tujuan pendidikan nasional, (k) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, (l) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah, (m) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, (n) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (o) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, (p) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

- c) Kompetensi kewirausahaan merupakan kemampuan kepala sekolah dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu dalam memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha. Secara rinci kemampuan atau kinerja kepala sekolah yang mendukung terhadap perwujudan kompetensi kewirausahaan ini, diantaranya mencakup : (a) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah, (b) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, (c) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah, (d) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah, (e) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
- d) Kompetensi supervisi merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru yang mencakup : (a) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, (b) melaksanakan supervisi

akademik terhadap guru dengan menggunakan teknik supervisi yang tepat, (c) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

- e) Kompetensi sosial diantaranya mencakup : (a) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah, (b) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, (c) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kemampuan-kemampuan kepala sekolah yang terjabarkan di atas dapat direfleksikan dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya. Berkenaan dengan tugas pokok kepala sekolah ini, pada semua jenjang pendidikan tugas kepala sekolah akan mencakup tiga bidang, yaitu: (a) tugas manajerial, (b) supervisi dan (c) kewirausahaan, serta ditambah satu aspek berupa cara melaksanakan tugas dalam mencapai hasil kerja yang tercermin dalam komitmen dirinya sebagai refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang dimilikinya

Tugas kepala sekolah dalam bidang manajerial berkaitan dengan pengelolaan sekolah, sehingga semua

sumber daya dapat disediakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Tugas manajerial ini meliputi aktivitas sebagai berikut: (a) menyusun perencanaan sekolah; (b) mengelola program pembelajaran; (c) mengelola kesiswaan; (d) mengelola sarana dan prasarana; (e) mengelola personal sekolah; (f) mengelola keuangan sekolah; (g) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat; (h) mengelola administrasi sekolah; (i) mengelola sistem informasi sekolah; (j) mengevaluasi program sekolah; dan memimpin sekolah.

Selain tugas manajerial, kepala sekolah juga memiliki tugas pokok melakukan supervisi terhadap pelaksanaan kerja guru dan staf, dengan tujuan untuk menjamin agar guru dan staf bekerja dengan baik serta menjaga mutu proses maupun hasil pendidikan di sekolah. Dalam tugas supervisi ini tercakup kegiatan-kegiatan: (a) merencanakan program supervisi; (b) melaksanakan program supervisi; dan (c) menindaklanjuti program supervisi.

Di samping tugas manajerial dan supervisi, kepala sekolah juga memiliki tugas kewirausahaan. Tugas kewirausahaan ini tujuannya adalah agar sekolah memiliki

sumber-sumber daya yang mampu mendukung jalannya sekolah, khususnya dari segi finansial. Selain itu juga agar sekolah membudayakan perilaku wirausaha di kalangan warga sekolah, khususnya para siswa.

Disamping itu seorang kepala sekolah perlu memiliki kemampuan atau ketrampilan dalam hal konsep, teknis dan kemanusiaan (*Conceptual Skill, technical Skill, Human Skill*). Keterampilan itu disebut keterampilan manajer, dan kemampuan tersebut pada dasarnya berkaitan dengan dimensi intelektual dan dimensi emosional, sehingga kedua dimensi kemampuan ini dari sudut internal akan mempengaruhi terhadap kualitas kinerja Kepala Sekolah.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disusun rumusan kemampuan kepala sekolah yang dapat mempengaruhi kinerja kepala sekolah yaitu :

- a) Kemampuan dalam bidang menejerial meliputi :  
menyusun perencanaan sekolah, mengelola program pembelajaran, mengelola kesiswaan, mengelola sarana dan prasarana, mengelola personal sekolah, mengelola keuangan sekolah, mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat, mengelola administrasi sekolah, mengelola

sistem informasi sekolah, mengevaluasi program sekolah, memimpin sekolah.

- b) Kemampuan di bidang supervisi meliputi :  
merencanakan program supervisi, melaksanakan program supervisi, menindaklanjuti program supervisi.

## **b. Motivasi**

### **1) Pengertian Motivasi**

Motivasi menurut Nawawi ( 1998:351) berasal dari kata dasar *motive* yang berarti dorongan sebagai sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong serta menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan yang berlangsung secara sadar. Lebih lanjut dikatakan bahwa motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sejalan dengan pengertian di atas, William G Scott (dalam Siagian 1998:13), memberikan arti motivasi adalah sebagai rangkaian pemberian dorongan kepada seseorang untuk melaksanakan tindakan guna mencapai tujuan yang diinginkan. Pernyataan ahli tersebut dapat diartikan bahwa yang dimaksud tujuan adalah sesuatu yang berada di luar diri manusia sehingga kegiatan manusia lebih terarah karena

seseorang akan berusaha lebih semangat dan giat dalam berbuat sesuatu.

Pendapat lain dikemukakan oleh Hasibuan (2008:143), memberikan arti motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Berbeda dengan pendapat yang dikemukakan oleh Robbins (1996:198) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan, upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menyebabkan ia melakukan sesuatu tindakan tertentu untuk memenuhi kebutuhannya. Jadi motivasi kerja merupakan kondisi psikologis yang mendorong pekerja melakukan usaha menghasilkan barang atau jasa sehingga dapat tercapai suatu tujuan.

## 2) Teori Motivasi

Ada banyak teori motivasi dan hasil riset yang berusaha menjelaskan tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya. Teori-teori yang menyangkut motivasi antara lain:

Teori Kebutuhan Maslow. Abraham Maslow ( dalam Hasibuan 2008:154-156) mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory/A theory of Human Motivation* atau Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow.

Hierarki Kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Dasar Teori Hierarki Kebutuhan: a) Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba, b) Suatu kebutuhan yang *telah* dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang *belum* terpenuhi yang akan menjadi motivator, c) Kebutuhan manusia tersusun dalam jenjang/hierarki, yakni:

### a) *Physiological Needs*

Yaitu kebutuhan yang paling dasar diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup, seperti makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat. Organisasi membantu individu dengan

menyediakan gaji yang baik, keuntungan serta kondisi kerja untuk memuaskan kebutuhannya.

b) *Safety and Security Needs*

Adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah pada dua bentuk yaitu (1) kebutuhan akan keamanan dan keselamatan jiwa di tempat kerja pada saat mengerjakan pekerjaan pada waktu jam-jam kerja, (2) kebutuhan akan keamanan harta di tempat kerja pada waktu jam-jam kerja. Organisasi selalu mengutamakan keamanan dengan alat-alat canggih atau pengawalan untuk tempat pimpinan. Bentuk lain dari pemuasan kebutuhan adalah dengan memberikan perlindungan asuransi (astek) kepada para karyawan.

c) *Affiliation or Acceptance Needs*

Adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan pekerja dan masyarakat di lingkungan kerjanya. Pada dasarnya manusia tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok. Karena manusia adalah makhluk sosial, ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat golongan :

- (1) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan tempat tinggal dan bekerja ( *sense of belonging* ).
- (2) Kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting ( *sense of importance* ). Serendah-rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang, ia tetap merasa dirinya penting.
- (3) Kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal ( *sense of achievement* ). Setiap orang senang akan kemajuan dan tidak seorang pun yang menyenangi kegagalan. Kemajuan, baik dalam bidang karier, harta, jabatan, dan sebagainya merupakan kebutuhan serta idaman setiap orang.
- (4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta ( *sense of participation* ). Setiap individu anggota

organisasi akan merasa senang jika ia diikutsertakan dalam berbagai kegiatan organisasi, dalam arti diberi kesempatan untuk memberikan saran-saran atau pendapat-pendapatnya pada pimpinan.

d) *Esteem or Status Needs*

Adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian.

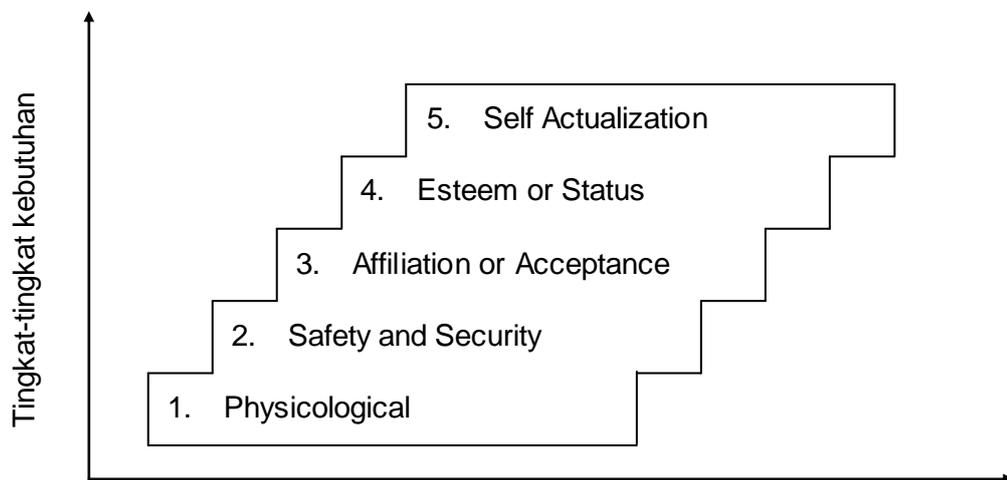
e) *Self Actualization Needs*

Adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa yang sulit dicapai orang lain. Kebutuhan aktualisasi diri ini berbeda dengan kebutuhan lain. Kebutuhan aktualisasi diri hanya dapat dipenuhi atas usaha individu itu sendiri. Aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan individu. Kebutuhan ini berlangsung terus-menerus terutama sejalan dengan meningkatnya jenjang karier seorang individu.

A.H Maslow mengembangkan hirarki kebutuhan ini seperti konsep berikut :

**Gambar 2.1**

**Konsep hierarki kebutuhan menurut A.H.Maslow**



*Sumber : Hasibuan 2008:56*

Robbins (1996:168) menjelaskan bahwa Maslow memisahkan kelima kebutuhan sebagai order tinggi dan order-rendah. Kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan dan kebutuhan sosial digambarkan sebagai kebutuhan order-rendah. Kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order tinggi. Perbedaan antara kedua order ini berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu). Sedangkan kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya). Memang, kesimpulan yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-

masa kemakmuran ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan order rendahnya.

Kesimpulannya bahwa teori Maslow menganggap motivasi manusia berawal dari kebutuhan dasar dan kebutuhan keselamatan dalam kerja. Setelah hal itu tercapai barulah meningkat berusaha untuk mencapai tahap yang lebih tinggi.

Teori Motivasi Mc. Clelland. Dalam kutipan Hasibuan (2008:162-163) Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory atau Teori Motivasi Berprestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa :

"karyawan mempunyai cadangan energi potensial . Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh : (1) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan".

Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah :

- a) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, *n Ach* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan

kemungkinan untuk itu diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

- b) Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation*=*n. Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, *n Af* ini merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal : kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Seseorang karena kebutuhan *n Af* akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.
- c) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power* = *n Pow*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. *N Pow* akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Kesimpulannya dari teori Mc. Clelland menyatakan bahwa ada tiga type dasar kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan untuk prestasi (*need for Achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Dalam memotivasi

bawahan maka hendaknya pimpinan dapat menyediakan peralatan, membuat suasana pekerjaan yang kondusif, dan kesempatan promosi bagi bawahan, agar bawahan dapat bersemangat untuk mencapai  $n_{Ach}$ ,  $n_{Af}$ , dan  $n_{Pow}$  yang merupakan sarana untuk memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan.

Teori Harapan (*expectancy theory*). Teori harapan dikemukakan oleh Victor Vroom dalam kutipan Hasibuan (2008:166) Vroom mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu :

- a. Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari nol yang menunjukkan tidak ada kemungkinan bahwa suatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu, sampai angka positif satu yang menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku. Harapan dinyatakan dalam probabilitas (kemungkinan)
- b. Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu. Nilai/*valence* ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas objektif dari akibat itu sendiri. Pada situasi tertentu, nilai itu berbeda bagi satu orang ke orang lain. Satu hasil mempunyai valensi positif apabila dipilih dan lebih disenangi, dan sebaliknya mempunyai valensi negatif jika tidak dipilih. Suatu hasil mempunyai valensi nol apabila orang acuh tak acuh mendapatkannya.
- c. Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar antara minus satu

(-1) yang menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama dan positif (+1) yang menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat ke dua. Karena hal ini menggambarkan suatu gabungan atau asosiasi maka *instrumentality* dapat dipikirkan sebagai pertautan atau korelasi.

Teori Vroom dikembangkan lebih jauh oleh Porter dan Lawler. Keith Davis (1985:65, dalam Mangkunegara, 2009:70) mengemukakan bahwa "*Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and one's estimate of the probability that a certain will lead to it*".

Berbeda dengan teori-teori yang lain teori ini lebih menekankan pada hasil. Motivasi seseorang berhubungan dengan usaha yang akan membawa pada tingkat kerja tertentu, yang pada akhirnya akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan di atas berhubungan dengan rumus di bawah ini :

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} \times \text{Instrumen} = \text{Motivasi}$$

Keterangan:

- 1) Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.
- 2) Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu.
- 3) Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.
- 4) Instrumen merupakan insentif atau penghargaan yang akan diberikan.

Valensi lebih menguatkan pilihan seorang pegawai untuk suatu hasil. Jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan, maka berarti valensi pegawai tersebut tinggi untuk suatu kemajuan. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman.

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari range 0-1. Jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkan hasil maka harapannya adalah 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu

maka harapannya bernilai 1. Harapan pegawai secara normal adalah diantara 0-1.

Produk dari valensi dan harapan adalah motivasi yang meningkatkan dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksinya dapat dilakukan pegawai dengan cara berusaha lebih besar atau mengikuti kursus pelatihan. Hasil yang akan dicapai secara primer adalah promosi jabatan dan gaji lebih tinggi. Hasil sekundernya, antara lain status menjadi lebih tinggi, pengenalan kembali, keputusan pembelian produk, dan pelayanan keinginan keluarga. Dengan demikian, lebih besar dorongan pegawai dalam mencapai kepuasan.

Kesimpulan dari teori harapan adalah bahwa anggota organisasi akan termotivasi bila orang-orang percaya mengenai tindakan mereka akan menghasilkan yang diinginkan, hasil mempunyai nilai positif dan usaha yang dicurahkan akan menuai hasil.

Kepala sekolah sebagai manusia pekerja juga memerlukan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sebagaimana dikembangkan oleh Maslow, McClelland dan Vroom sebagai sumber motivasi dalam rangka meningkatkan semangat kerjanya. Namun yang paling penting bagi seorang kepala sekolah adalah motivasi yang dimulai dari

dalam dirinya sendiri (motivasi instrinsik) dan bukanlah dari orang lain dalam bentuk kekuatan dari luar.

### 3) Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Dalam memahami motivasi tentu saja tidak terlepas dari pembahasan faktor-faktor yang mempengaruhi seperti yang dikemukakan oleh Frederich Hersberg (dalam Timpe 2000:318), teori ini menyebutkan ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi yaitu :

“faktor yang membuat organisasi tidak puas (*disstisfiers – satisfiers*) dan faktor yang membuat organisasi puas/faktor yang membuat organisasi sehat (*hygiene intristik*). Faktor intristik (*hygiene motivator*) diartikan sebagai kondisi situasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah (1) prestasi kerja, (2) pengalaman, (3) pengakuan, (4) tanggung jawab, (5) wewenang dan (6) promosi. Adapun faktor-faktor situasi yang tidak mempengaruhi kepuasan kerja (*no dissatisfaction*) antara lain (1) penggajian, (2) keamanan, (3) hubungan antara pribadi antar teman dan atasan, (4) kondisi kerja, (5) status pekerjaan, (6) kebijaksanaan organisasi dan (7) kualitas pengendalian.

Hersberg mengemukakan bahwa kondisi kepuasan pekerja (*hygiene motivators*) apa bila terdapat dalam pekerjaan akan dapat menggerakkan tingkat motivasi yang kuat terhadap kinerja yang lebih baik sedangkan perbaikan pada situasi yang menimbulkan ketidakpuasan (*disstisfiers – satisfiers*) akan dapat mempengaruhi ketidakpuasan/peningkatan kinerja. Dari faktor motivasi Hersberg di atas apabila dalam suatu organisasi dapat terpenuhi akan dapat meningkatkan motivasi kerja. Dengan motivasi yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa motivasi kerja

Hersberg mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja pegawai”.

Frederich Hersberg dalam Sedarmayanti (2001:67)

menyatakan bahwa :

“pada manusia berlaku faktor motivasi dan faktor pemeliharaan di lingkungan pekerjaannya. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan ada enam faktor motivasi yaitu (1) prestasi, (2) pengakuan, (3) kemajuan/kenaikan pangkat, (4) pekerjaan itu sendiri, (5) kemungkinan untuk tumbuh, (6) tanggung jawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu (1) kebijaksanaan, (2) supervisi teknis, (3) hubungan antar manusia dengan atasan, (4) hubungan manusia dengan pembinanya, (5) hubungan antar manusia dengan bawahannya, (6) gaji dan upah, (7) kestabilan kerja, (8) kehidupan pribadi, (9) kondisi tempat kerja, (10) status”.

Berbeda dengan pendapat yang dikemukakan Gomes

( 2001:181) yang menyatakan bahwa :

”motivasi dipengaruhi oleh faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang bersifat individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Berdasarkan beberapa teori motivasi dan analisisnya, penulis mengacu pada teori motivasi Abraham Maslow. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugas sehari-hari memiliki motivasi tinggi, sedang, rendah ataupun

sangat rendah dapat dilihat dengan indikator sebagai berikut:

- a. Tekun menghadapi tugas
- b. Ulet menghadapi kesulitan
- c. Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah
- d. Kemauan kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan diri
- e. Kemauan kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada guru dalam meningkatkan kemampuan diri
- f. Kemauan kepala sekolah dalam mengikuti perkembangan teknologi informasi dan komunikasi.

### **c. Pendidikan dan pelatihan**

#### **1) Pengertian**

Pendidikan dan pelatihan pada hakikatnya merupakan salah satu bentuk kegiatan dari program pengembangan sumber daya manusia (*personal development*). Menurut Castetter (dalam Wahjosumidjo, 2003:381) pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu mata rantai (*link*) dari siklus pengelolaan personal dapat diartikan :

“merupakan proses perbaikan staf melalui berbagai macam pendekatan yang menekankan realisasi diri (kesadaran), pertumbuhan pribadi dan pengembangan diri. Pengembangan mencakup kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk perbaikan

dan pertumbuhan kemampuan (*abilities*), sikap (*attitudes*), kecakapan (*skills*) dan pengetahuan dari anggota organisasi” .

Demikian pula arti daripada Pendidikan dan pelatihan dapat dirumuskan : sesuatu program kesempatan belajar yang direncanakan untuk menghasilkan anggota staf....demi memperbaiki penampilan seorang yang telah mendapatkan tugas menduduki jabatan.

Bella (dalam Hasibuan, 2008:70) mengatakan bahwa:

“Pendidikan dan pelatihan adalah sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how* “.

Dari pendapat tersebut di atas tampaknya adanya perbedaan antara pendidikan dan pelatihan. Pelatihan berhubungan dengan pekerjaan sedangkan pendidikan berhubungan dengan pengetahuan secara umum. Kalau pendidikan bersifat teoritis, sedangkan pelatihan lebih bersifat praktis.

Pengertian pendidikan dan pelatihan menurut pasal 1 Peraturan Pemerintah RI Nomor 101 Tahun 2000, dinyatakan bahwa Pendidikan dan Pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka

meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Dengan pendidikan dan pelatihan artinya setiap pegawai memiliki ketrampilan dan keahlian serta mampu meningkatkan kinerja yang lebih baik. Karena itu dilakukannya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai bertujuan untuk merubah sikap dan perilaku pegawai serta memiliki kemampuan, ketrampilan, kecakapan, dan keahlian guna menunjang kegiatan organisasi.

Sebagai upaya meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja setiap organisasi perlu memberikan pendidikan dan latihan kepada pegawainya. Pendidikan dan latihan pegawai tidak hanya terbatas menambah wawasan dan ketrampilan saja, tetapi lebih dari itu diharapkan dapat merubah kemampuan seorang pegawai, sehingga diharapkan dapat menciptakan kinerja yang lebih baik. Lebih – lebih bagi seseorang yang akan menduduki suatu jabatan tertentu, pegawai baru yang belum memiliki dasar pengetahuan pekerjaan yang akan diemban dan pegawai yang akan mengembangkan pola tugas dan ketrampilan khusus yang berkaitan dengan pekerjaannya sehari – hari.

Tayib Napis dalam bukunya Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analisis ( 1995:193 ) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai

merupakan bagian penting dalam pembinaan pegawai dimana melalui pendidikan dan latihan dibentuk sosok pegawai yang diinginkan. Tayib Napis lebih lanjut memberikan contoh, misalnya kebutuhan untuk memenuhi tenaga pendidik / guru, tenaga mekanik, dan sebagainya ditentukan melalui diklat kedinasan, sehingga tenaga yang telah terdidik tersebut mampu melaksanakan tugas yang diembannya.

Pendidikan dan Latihan tidak hanya menjadi tugas pemerintah saja tetapi juga lembaga swasta menyelenggarakan diklat karena untuk menyediakan tenaga – tenaga yang mampu melaksanakan ketrampilan – ketrampilan khusus, seperti lembaga penyelenggara kursus komputer dan bahasa asing. Di lingkungan Pegawai Negeri Sipil ( PNS ), kebijaksanaan pendidikan dan latihan ( Diklat ) ketentuannya tercantum dalam pasal 31 undang – undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok – pokok Kepegawaian yang menyebutkan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar – besarnya, diadakan pengaturan pendidikan serta pengaturan dan penyelenggaraan latihan jabatan pegawai negeri sipil yang bertujuan untuk menghasilkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan.

Sedangkan Nasution Muhammad dalam bukunya *Management Personalia Jembatan Perubahan* ( 1994:71-72 ) mengemukakan lebih operasional :

“bahwa pendidikan merupakan suatu proses teknik dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk pelatihan diartikan sebagai suatu proses belajar mengajar yang menggunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja seseorang atas sekelompok orang”.

Dari pendapat – pendapat di atas dapat ditarik suatu pengertian bahwa pendidikan lebih luas dari pelatihan. Pendidikan lebih bersifat dan mengarah pada pengetahuan teori serta mempunyai jangkauan yang cukup panjang. Sedangkan pelatihan lebih banyak bersifat praktis daripada teoritis berupa pemberian ketrampilan untuk memudahkan kerjanya dalam pelaksanaan pekerjaan serta lebih pendek jangkauan tujuannya.

## **2) Tujuan pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Wahjosumidjo ( 2003:399) pendidikan dan pelatihan kepala sekolah dilaksanakan dengan tujuan untuk :

“meningkatkan keterampilan dan pengetahuan para kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan peranannya, serta untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh para kepala sekolah, dalam melaksanakan tugas-tugas pembinaan terhadap program pengajaran, pembinaan kesiswaan, pembinaan staf, pembinaan sarana dan

fasilitas sekolah, serta pembinaan hubungan kerja sama antar masyarakat dengan sekolah”.

Pendidikan pelatihan merupakan metode yang paling banyak dipakai untuk memperbaiki kepemimpinan. Menurut Wahjosumidjo (2003:56) ada tiga kategori keterampilan yang paling mudah diperbaiki melalui pendidikan dan pelatihan, yaitu : (a) keterampilan pengelolaan (*managerial skills*), (b) pengetahuan teknis (*technical knowledge*), (c) keterampilan konseptual (*conceptual skills*).

### **3) Macam-macam Pendidikan dan Pelatihan Kepala Sekolah**

Untuk meningkatkan penampilan kepala sekolah, maupun calon kepala sekolah, pendidikan dan pelatihan menurut Wahjosumidjo (2003:384) dibedakan menjadi dua yaitu:

- a. *Program Pre-Service Training*  
Diperuntukan bagi calon kepala sekolah yang telah terpilih melalui proses : rekrutmen, seleksi dan pemilihan (*prospective principals*).  
Pentingnya suatu *pre-service training* :
  - Memberikan landasan apa yang seharusnya dipahami, dimiliki oleh setiap kepala sekolah, seperti tugas pokok dan fungsi, tanggung jawab pembinaan, pemahaman terhadap sekolah sebagai suatu institusi yang bersifat multifungsi;
  - Menciptakan satu persepsi yang sama terhadap pentingnya kualitas kepala sekolah mengenai : kemampuan, keterampilan, sikap, perilaku dan wawasan, baik kepala sekolah, sebagai

seorang pejabat formal, manajer, pendidik, staf, maupun kepala sekolah sebagai seorang pemimpin;

- Memahami betapa perlunya kemampuan untuk melakukan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat, serta pentingnya kepedulian sensitivitas seorang kepala sekolah terhadap faktor-faktor eksternal yang berpengaruh terhadap para guru, siswa, program dan proses belajar mengajar.

b. Program *In-Service Training*

Diperuntukkan bagi mereka yang telah menduduki jabatan kepala sekolah (*practicing principals*).

#### 4) Metode pendidikan dan Pelatihan

Metode pendidikan dan pelatihan yang tepat tergantung kepada tujuannya. Tujuan dan /atau sasaran pendidikan dan pelatihan yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula. Bernandin dan Russell (dalam Gomes, 2001:207) mengelompokkan metode-metode pendidikan dan pelatihan atas dua kategori, yaitu :

- a. *Informational methods* biasanya menggunakan pendekatan satu arah, melalui mana informasi – informasi disampaikan kepada para peserta oleh para pelatih. Metode jenis ini dipakai untuk mengajarkan hal – hal faktual, ketrampilan, atau sikap tertentu. Para peserta biasanya tidak diberi kesempatan untuk mempraktekkan atau untuk melibatkan diri dalam hal – hal yang diajarkan selama pelatihan. Teknik – teknik yang dipakai untuk metode ini antara lain berupa kuliah, presentasi audiovisual, dan *self direc tlearning*. Pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan metode ini sering pula dinamakan sebagai pendidikan dan pelatihan tradisional, yaitu

pelatihan yang bersifat direktif dan berorientasikan pada guru (*teacher oriented*).

- b. *Experiental methods* adalah metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, dan lebih dinamis, baik dengan instruktur, dengan sesama peserta, dan langsung mempergunakan alat – alat yang tersedia, misalnya komputer guna menambah ketrampilannya. Metode ini biasanya dipergunakan untuk mengajarkan pengetahuan dan ketrampilan – ketrampilan, serta kemampuan – kemampuan, baik yang sifatnya software maupun yang hardware (fisik). Pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan metode ini dianggap sebagai pendidikan dan pelatihan yang bersifat fasilitatif, dan berorientasikan pada peserta (*trainee-centered*).

##### **5) Prinsip Umum bagi Metode pelatihan**

Terlepas dari berbagai metode yang ada, apapun bentuk metode yang dipilih, metode tersebut harus memenuhi prinsip-prinsip : (1) memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan yang baru, (2) memperhatikan keterampilan-keterampilan yang diinginkan untuk dipelajari, (3) harus konsisten dengan isi (misalnya, menggunakan pendekatan interaktif untuk mengajarkan keterampilan-keterampilan interpersonal), (4) memungkinkan partisipasi aktif, (5) memberikan kesempatan berpraktek dan perluasan keterampilan, (6) memberikan *feedback* mengenai performansi selama pelatihan, (7) mendorong adanya pemindahan yang positif dari pelatihan ke pekerjaan, dan (8) harus efektif dari segi biaya.

Penyelenggaraan suatu program pendidikan dan pelatihan harus dipusatkan ke arah peningkatan keahlian profesional dan pengobatan terhadap kelemahan di antara para kepala sekolah baik secara individual maupun kelompok yang telah diidentifikasi.

Program pendidikan dan pelatihan harus diarahkan demi pemecahan masalah yaitu, adanya celah antara *practicing principals* dengan *prospective principals* atau gap antara kemampuan kepala sekolah yang diharapkan dengan kemampuan kepala sekolah yang senyatanya ada.

## **2. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Oleh sebab itu kepemimpinan harus berhadapan dengan berbagai macam faktor seperti; struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan dan kondisi lingkungan organisasi. Sebaliknya kepemimpinan dipandang sebagai alat untuk menyelesaikan hal-hal yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa suatu organisasi.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Mulyasa, 2005 : 107).

Selanjutnya *Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals* (Tannenbaum, Weshler & Massarik dalam Wahjosumidjo, 2003 : 17).

Danim (2004 : 56) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu/kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Mengkaji tentang kepemimpinan tidak bisa terlepas dengan pemimpin. Fattah (2004 : 88) mengemukakan bahwa pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kinerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi perilaku bawahan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Menurut Stoner (Fattah, 2004 : 88) semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pimpinan, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif.

Selanjutnya Wirjana dan Supardo (2006 : 3) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses yang kompleks di mana seseorang mempengaruhi orang-orang lain

untuk mencapai suatu misi, tugas, atau suatu sasaran, dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal.

Wahjosumidjo (2003 : 12) mengemukakan asumsi tentang kesamaan yang bersifat umum dari definisi-definisi kepemimpinan sebagai berikut : di dalam suatu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, di dalam fenomena proses melibatkan proses mempengaruhi dimana pengaruh yang disengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan.

Berbagai definisi tentang kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh seseorang untuk menggerakkan orang lain dalam organisasi melalui kegiatan mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

#### **b. Fungsi Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan

bukan di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok/organisasinya

Pemimpin yang membuat keputusan dengan memperhatikan situasi sosial kelompok/organisasinya, akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya. Dengan demikian akan terbuka peluang bagi pemimpin untuk mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan sejalan dengan situasi sosial yang dikembangkannya.

Fungsi kepemimpinan menurut Nawawi (2006 : 74) memiliki dua dimensi :

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi tersebut Nawawi (2006 : 74-79) membagi lima fungsi pokok kepemimpinan. Fungsi tersebut meliputi fungsi insruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, dan fungsi pengendalian.

Sedangkan empat fungsi pemimpin menurut Selznick dan Hall (Wahjosumidjo, 2003 : 42-47) yaitu :

“mendefinisikan misi dan peranan organisasi (*involves the definition of the institutional organizational mission and role*), penjawantahan tujuan organisasi (*the institutional embodiment of purpose*), mempertahankan keutuhan organisasi (*to defend the organization's integration*), dan mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi (*the ordering of internal conflict*)”.

“Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut di atas diselenggarakan di dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja menjadi keputusan-keputusan yang konkrit, menterjemahkan keputusan-keputusan menjadi instruksi yang jelas, mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat, serta mengembangkan kerjasama yang harmonis”. ( Nawawi, 2006 : 81).

### c. Teori Kepemimpinan

Kajian tentang kepemimpinan telah melahirkan pendapat dan teori yang beraneka ragam. Keaneka ragaman teori tentang kepemimpinan tersebut menurut Danim (2004 : 68) disebabkan tiga hal :

“ Pertama, teori dirumuskan berdasarkan bukti empiris atau hasil penelitian. Kedua, perbedaan sudut pandang para ahli mengenai manusia dan organisasi. Ketiga, hakekat dan substansi tugas yang dilakukan dalam kerangka praktek kepemimpinan itu. Dari berbagai kajian yang dilakukan di bidang kepemimpinan telah melahirkan beberapa teori tentang kepemimpinan”.

Terry (Winardi, 2000 : 62) mengemukakan delapan buah teori kepemimpinan, yaitu; (1) teori otokrasi, (2) teori psikologis, (3) teori sosiologis, (4) teori supportif dan teori

laissez faire, (5) teori perilaku pribadi, (7) teori sifat dan (8) teori situasi.

Robbin (2003 : 40) mengemukakan tentang teori kepemimpinan :

“terdiri dari teori karakter kepribadian dan teori perilaku. Teori karakter kepribadian yaitu teori-teori yang mencari karakter kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Pengidentifikasian karakter yang dikaitkan dengan secara konsisten terhadap kepemimpinan hasilnya adalah berupa enam karakter. Karakter tersebut meliputi; ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas/keutuhan, percaya diri, keserdasan, dan pendapat yang relevan dengan kecerdasan. Teori perilaku yaitu teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Selanjutnya teori perilaku dibedakan kedalam enam dimensi, yakni; (1) struktur prakarsa yang menunjukkan sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan, (2) pertimbangan yang menunjukkan sejauh mana seorang pemimpin berkembang memiliki hubungan pekerjaan yang ditandai saling percaya, menghargai gagasan bawahan dan memperhatikan peranan mereka, (3) berorientasi bawahan yaitu pemimpin yang menekankan hubungan antara pribadi, (4) berorientasi produksi, pemimpin yang menekankan aspek teknis/tugas dari pekerjaan, (5) tingkat manajerial, pemimpin yang mendasarkan pada gaya kepedulian akan seorang dan kepedulian akan produksi yang pada hakekatnya memiliki struktur prakarsa dan pertimbangan, serta (6) pemimpin yang berorientasi pengembangan, pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan”.

Fattah (2004 : 88) membagi teori kepemimpinan menjadi tiga macam pendekatan yaitu :

“pendekatan sifat-sifat kepemimpinan, pendekatan perilaku dan pendekatan situasional. Pendekatan sifat-sifat pemimpin merupakan teori yang memahami kepemimpinan dengan mengenali karakteristik atau ciri-ciri para pemimpin yang berhasil. Dalam kaitannya dengan ciri-ciri pemimpin, Gerungan (Fattah, 2004 : 89) menyatakan bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga ciri, yaitu; penglihatan sosial, kecakapan berfikir abstrak, keseimbangan emosi. Pemimpin hendaknya memiliki sifat-sifat; dalam bidang intelektual, berkaitan dengan watak dan berhubungan dengan tugasnya sebagai pemimpin.

Pendekatan perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (traits) pemimpin. Sesuai dengan pandangan Owen (Fattah, 2004: 91) yang berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Pendekatan situasional berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi. Situasi yang kondusif dan cocok bagi seorang pemimpin akan menciptakan kepemimpinan yang efektif.

Selanjutnya Geijsel, Sleegers (2003 : 230) membagi empat dimensi yang merupakan spesifikasi dari kepemimpinan transformasional :

1. *Idealized influence: entails putting followers' need first, being role models for followers, doing the right thing, demonstrating high moral standard, and avoiding the use of power either unnecessarily or for personal gain*
2. *Inspirational motivation: ways by which leaders motivate and inspire those around them including practices aimed at creating attractive visions of future state, elevating follower goals and inspiring enthusiasm and optimism. These practices provide "meaning" and challenge to followers "work"*

3. *Intellectual stimulation: aimed at developing followers' capacities to higher levels, these practices stimulate effort to be innovative and creative. Assumptions are challenged and problems reframed, for example. Followers' new ideas are solicited and creativity is encouraged,*
4. *Individualized consideration: paying close attention to each organizational members' needs and interests. Coaching and mentoring are common ways of helping followers elevate their personal potential*".

#### **d. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Thoha (Mulyasa, 2005 : 108) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Untuk memahami gaya kepemimpinan, menurut Mulyasa (2005 : 108-112) sedikinya dapat dikaji dari tiga pendekatan utama, yaitu :

“Pendekatan sifat, perilaku dan situasional. Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan. Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak unsur individu, terutama pada sifat-sifat individu. Pendekatan perilaku ini lebih memfokuskan dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi orang lain. Sedangkan pendekatan situasional ini lebih menekankan pada perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu”.

Beberapa pendekatan yang dapat kita gunakan untuk memahami suksesnya kepemimpinan, dalam hubungan mana kita memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan pemimpin

sering disebut gaya. Menurut White dan Lippitt (Winardi, 2002 : 79) ada tiga macam gaya kepemimpinan yaitu :

“otoriter, demokratis dan *laissez-faire*. Gaya otoriter semua *determinasi policy* didominasi pemimpin, gaya demokrasi semua *policy* merupakan pembahasan atau keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin, sedang gaya *laissez-faire* bercirikan pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali”.

Danim (2004 : 75) mengemukakan tiga tipe kepemimpinan yaitu :

“otokratik, demokratis, permisif. Kepemimpinan otokratik bertolak dari anggapan bahwa pimpinanlah yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap organisasi. Pemimpin ini berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung pada dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, belajar keras, tertib dan tidak boleh dibantah, maunya menang sendiri, tertutup terhadap ide dari luar dan hanya idenya yang dianggap akurat. Tipe kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu dapat dicapai. Ciri yang dikembangkan adalah keterbukaan dan keinginan untuk memposisikan pekerjaan dari, oleh dan untuk bersama. Sedangkan pemimpin permisif tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh.

#### e. **Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Sekolah merupakan lembaga yang kompleks dan unik. Bersifat kompleks kerana sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai jenis dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Bersifat unik, sekolah menunjukkan bahwa sebagai organisasi sekolah memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Ciri-ciri yang dimaksud adalah dimana sekolah terjadi proses belajar

mengajar, sebagai tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia (Wajosumidjo, 2003 : 81)

Sifat yang kompleks dan unik itulah, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah yang berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran kepala sekolah yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang berbeda dengan yang sebelumnya. Kepala sekolah harus mampu mendorong visi dan misi bersama para guru menjadi aksi dalam penyelenggaraan pendidikan untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Studi tentang keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah, bahkan dikatakan keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah (Wahjosumidjo, 2003 : 82)

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah merupakan tumpuan bagi komunitas sekolah. Kepala sekolah sebagai pusat sentral dari segala-galanya yang berada di sekolah, maka dalam kepemimpinannya harus memperhatikan fungsi dan prinsip-prinsip kepemimpinan agar tercapai tujuan

bersama. Prinsip-prinsip tersebut menurut Rivai (2004 : 74) memberikan gambaran prinsip kepemimpinan menurut Islam yang patut ditiru oleh kepala sekolah yaitu musyawarah, adil, dan kebebasan berpikir. Selanjutnya prinsip-prinsip sebagai ciri pemimpin sekolah menurut Severson dan Pinto (2006 : 137) adalah :

1. *Provide forums for teachers to discuss current literature, and reflect on practice through writing and discussion*
2. *Seek our resources to provide lesrning opportunities*
3. *Share leadership*
4. *Hold teachers accountable for setting high expectations for children while providing feedback and encouraging dialogue and goal setting to achieve these goals*

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif menurut Mulyasa (2005 : 126) dapat dilihat berdasarkan kreteria berikut:

“ (1) mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif, (2) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan, (3) mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan, (4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah, (5) bekerja dengan tim manajemen, serta (6) berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan”.

“Agar fungsi kepemimpinan kepala sekolah berhasil memberdayakan sekolah untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, diperlukan kemampuan professional, yaitu kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan keterampilan professional, pelatihan dan pengetahuan professional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan”. (Wahjosumidjo, 2003 : 431).

Dengan kemampuan profesional tersebut diharapkan kepala sekolah mampu menjalankan fungsi dan perannya dalam mewujudkan sekolah yang efektif.

#### **f. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah**

Nawawi (1997 : 76) mengemukakan fungsi dan peran pemimpin yaitu manajer dan administrator. Selanjutnya menurut Wahjosumidjo (2003 : 81-128) bahwa kepala sekolah berfungsi sebagai pejabat formal, manajer, pemimpin (*leader*), pendidik dan sebagai staf. Berdasarkan pendapat tersebut kepala sekolah memiliki peran dan fungsi yang cukup kompleks. Selain sebagai birokrat, manajer, pemimpin juga sebagai pendidik yang harus tetap mampu mengembangkan proses pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, Kepala Sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, *motivator* (Mulyasa, 2006 : 97–98).

Kepala Sekolah sebagai *educator*, memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesional tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class* dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal

Wahyosumidjo (2003 : 124) menegaskan bahwa:

“sebagai pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu; (1) mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia, (2) moral, hal-hal yang berkaitan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan, (3) fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah, (4) artistik, hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan”.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk 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.

Sebagai manajer kepala sekolah pada hakekatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali (Wahyosumidjo, 2003 : 96). Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan yang di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan. Organisasi menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, sehingga memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan dalam mencapai tujuan.

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 administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

Kepala Sekolah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Sergiovani dan Starrat (Mulyasa, 2006 : 111) menyatakan

bahwa *“Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice; to better able to use their knowledge and skill to better serve parents and schools; and to make the school a more effective learning community”*. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas dan efektifitas pembelajaran.

Melalui supervisi pengajaran, supervisor mempengaruhi perilaku mengajar guru, sehingga perilaku dalam proses belajar mengajar dapat semakin baik. Selanjutnya perilaku mengajar guru yang baik tersebut akan mempengaruhi perilaku belajar murid. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan akhir supervisi pengajaran adalah terbinanya perilaku belajar murid yang lebih baik.

Kepala Sekolah sebagai leader mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo (2003 : 110) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta

pengetahuan administrasi dan pengawasan. Dengan kemampuan professional tersebut kepala sekolah akan mampu menjalankan kepemimpinannya secara efektif dalam rangka mencapai tujuan.

Kepala Sekolah sebagai innovator 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 (Mulyasa, 2006 : 118). Kepala Sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, rasional dan objektif, pragmatis keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

Kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan serta efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (Mulyasa, 2006 : 120). Dalam rangka mendorong visi menjadi aksi, Spenbauer (Mulyasa, 2006 : 45) mengemukakan bahwa Kepala sekolah

harus memiliki lima langkah sebagai berikut : (1) *valuing leader see the vision*, (2) *reflection leaders accept the vision*, (3) *articulation leaders make decision public*, (4) *planning leaders develop strategies*, and (5) *action leaders mobilize people*.

### **3. Kerjasama**

#### **a. Pengertian**

Pendidikan adalah merupakan tanggung jawab bersama antar pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Oleh karena itu lembaga pendidikan hendaknya tidak menutup diri, melainkan harus selalu mengadakan kerja sama dengan dunia luar yaitu orang tua dan masyarakat sekitar sebagai teman penanggung jawab pendidikan untuk bersama-sama mengatasi problem-problem pendidikan yang muncul dan memajukannya.

Menurut Sastrohadiwiryono (2002:236) Kerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

#### **b. Bentuk-bentuk Kerja Sama**

Lembaga pendidikan bukanlah badan yang berdiri sendiri dalam membina pertumbuhan dan perkembangan putra-putra bangsa, melainkan ia merupakan suatu bagian yang tidak

terpisahkan dari masyarakat yang luas. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah harus selalu mengadakan hubungan kerja sama baik dengan guru, siswa atau peserta didik, orang tua siswa/masyarakat, alumni, dunia usaha/dunia kerja, dan instansi lain untuk bersama-sama membangun di bidang pendidikan.

#### 1. Kerja Sama Kepala Sekolah dengan Guru

Di sekolah, guru merupakan pembantu kepala sekolah, tanpa bantuan guru-guru program kepala sekolah tidak mungkin dapat berjalan dengan baik. Itulah sebabnya kepala sekolah harus menjalin kerja sama yang sebaik-baiknya dengan guru sehingga program kepala sekolah dapat berjalan sesuai dengan harapan.

#### 2. Kerja Sama Kepala Sekolah dengan Siswa/Peserta Didik

Peserta didik dalam proses belajar mengajar berfungsi sebagai yang menerima pelajaran, agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik maka kepala sekolah maupun guru harus menjalin kerja sama yang baik dengan peserta didik.

#### 3. Kerja Sama Kepala Sekolah dengan Orang Tua/Masyarakat

Pengaruh masyarakat terhadap sekolah sebagai lembaga sosial, terasa amat kuat, dan berpengaruh pula

kepada para individu-individu yang ada dalam lingkungan sekolah.

Lingkungan di mana sekolah berada, merupakan masyarakat yang bersifat kompleks, terdiri dari berbagai macam tingkatan masyarakat yang saling melengkapi, dan bersifat unik, sebagai akibat latar belakang dimensi budaya yang beraneka ragam. Dalam hal ini kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peranan menentukan sebagai satu kekuatan atau kewibwaan di dalam menghimpun dan menggerakkan segala sumber daya di dalam kerja sama dengan orang tua/masyarakat.

Menurut Arikunto ( 2008:361-362) Kerja sama kepala sekolah dengan orang tua/masyarakat bertujuan :

- a. Saling membantu dan mengisi. Dalam hal ini kepala sekolah dapat memberi informasi kepada orang tua mengenai perkembangan ketakwaannya kepada Tuhan Yang Maha Esa, perkembangan kecerdasan dan keterampilan, perkembangan budi pekerti, tingkah laku, pergaulannya serta kelemahan dan kelebihan siswa
- b. Bantuan keuangan dan barang-barang, misalnya uang transport, alat pelajaran, buku tulis dan buku pelajaran, dan sebagainya
- c. Untuk mencegah perbuatan-perbuatan yang kurang baik misalnya tidak memasang reklame bioskop yang dapat merusak moral, tidak memutar film pada waktu pelajaran berlangsung dan lain sebagainya.

Bentuk kerja sama antara kepala sekolah dengan orang tua/masyarakat dapat dilakukan dengan : (a) Melalui

organisasi komite sekolah, (b) Melalui pertemuan misalnya dengan penyerahan siswa baru, penyerahan siswa lulus, penyerahan raport, pertemuan lain yang membicarakan perkembangan sekolah, (c) Melalui ceramah ilmiah, bazar, malam tutup tahun dan sebagainya.

Beberapa hal penting yang harus digarap dalam hubungan kerjasama antara kepala sekolah dengan orang tua antara lain : (a) Bidang pendidikan mental, misalnya pengawasan terhadap siswa yang bolos, berbohong, tidak tertib, suka berkelahi, suka mencuri, suka menggoda jenis kelamin yang lain dan lain sebagainya, (b) Bidang pengembangan bakat : apabila ada bakat yang nampak menonjol dilakukan musyawarah bagaimana pengembangannya, (c) Bidang Pengajaran, misalnya dalam mengawasi mengerjakan PR, Tugas Bersama, tugas kelompok, kesulitan belajar, kelambatan berpikir dan lain sebagainya, (d) Pembinaan jasmani, misalnya penyakit yang diderita, kelainan, cacat salah satu anggota tubuh, lekas lelah, kidal, sering pingsan dan lain sebagainya.

#### 4. Kerja Sama Kepala Sekolah dengan Alumni

Dari para alumni, sekolah memperoleh masukan tentang kekurangan sekolah yang perlu dibenahi, upaya – upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan. Juga melalui

alumni dapat dihimpun dana bagi peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan maupun perbaikan pengembangan sekolah (ada beberapa sekolah yang sangat berhasil memanfaatkan alumni ini. Bahkan mengundang para alumni itu sendiri untuk menyampaikan pengalaman keberhasilannya untuk menularkan pengetahuannya untuk penyegaran dan tambahan wawasan bukan hanya untuk para siswa tetapi juga para guru dan warga sekolahnya.

#### 5. Kerja Sama Kepala Sekolah dengan Dunia Usaha/Dunia kerja

Biasanya ini merupakan bidang garapan guru bimbingan dan konseling. Pelaksanaannya : (a) Mengundang tokoh yang berhasil untuk datang ke sekolah. Keberhasilan tokoh tersebut akan memotivasi semua pihak untuk berbuat yang serupa. (b) Mengirim para anak didik ke dunia usaha/dunia kerja. Tentu saja ini menguntungkan kedua belah pihak. Dunia usaha / dunia kerja memperoleh tenaga yang murah sedangkan para siswa mendapatkan pengalaman kerja yang berharga.

#### c. Unsur Kerjasama

Ciri – ciri bekerjasama : (1) Memahami hubungan tugasnya dengan bidang lain, (2) Menghargai pendapat orang lain, (3) Penyesuaian pendapat, (4) Mempertimbangkan dan

menerima usul, (5) Kemampuan bekerja sama, (6) Kesiapan menerima keputusan.

## **B. Kerangka Pikir**

1. Sesuai dengan regulasi pemerintah kepala sekolah dipersyaratkan memiliki kompetensi.
2. Dalam melaksanakan tugas kompetensi kepala sekolah dan faktor-faktor yang mempengaruhi akan meningkatkan kinerja kepala sekolah.
3. Kinerja kepala sekolah yang tinggi akan mempengaruhi guru, peserta didik, proses pembelajaran, maupun mutu pendidikan.

Gambar 2.2 Kerangka Pikir

