

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan berasal dari kata "pimpin" yang berarti tuntun, bina atau bimbing, dapat pula berarti menunjukkan jalan yang baik atau benar, tetapi dapat pula berarti mengepalai pekerjaan atau kegiatan.<sup>1</sup> Kepemimpinan dapat pula didefinisikan sebagai seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kohormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.<sup>2</sup> Sedangkan menurut Stephen P. Robbins "Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan".<sup>3</sup>

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah pemimpin diartikan sebagai pemuka, penuntun (*pemberi contoh*) atau penunjuk jalan. Jadi secara fisik pemimpin itu berada di depan. Tetapi pada hakekatnya, di manapun tempatnya, seseorang dapat menjadi pemimpin dalam memberikan pimpinan. Hal ini sesuai dengan ungkapan Ki Hajar Dewantoro yang terkenal "*ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*" artinya, jika ada di depan memberikan contoh, di tengah-tengah memberikan dorongan/motivasi, sedangkan apabila berada di belakang dapat memberikan pengaruh yang menentukan.

Dalam bahasa Inggris, istilah kepemimpinan disebut dengan *leadership*.

---

<sup>1</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: PN Balai Pustaka, 1990), h. 684

<sup>2</sup> Rivai, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Cahaya Ilmu, 2003), h. 3

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, (Prentice-Hall, 1983), h. 112

Seiring dengan istilah tersebut, Soehardjono<sup>4</sup> memaparkan istilah kepemimpinan (*leadership*) secara etimologis, *leadership* berasal dari kata “*to lead*” (*bahasa: Inggris*) yang artinya memimpin. Selanjutnya timbullah kata “*leader*” artinya pemimpin yang akhirnya lahir istilah *leadership* yang diterjemahkan menjadi kepemimpinan.

Anoraga mengartikan “Kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut”.<sup>5</sup>

Freeman, dan Gilbert, menyatakan “*leadership is the process of directing and influencing the task related activities of group members*”. Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Lebih jauh lagi, Griffin membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut.<sup>6</sup> Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan

---

<sup>4</sup> Soehardjono, *Kepemimpinan: Suatu tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*, (Malang: APDN Malang Jawa Timur, 1998), h. 127

<sup>5</sup> Anoraga, *Pendekatan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan*, (Surabaya : Usaha Nasional, 1990), h. 2

<sup>6</sup> Usman Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 218

adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Menurut Wahjosumidjo, dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya.<sup>7</sup>

Sebagian besar definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Para pakar manajemen telah banyak memberikan tentang pengertian dan teori kepemimpinan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, hal tersebut disebabkan organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan yang memimpin organisasi, bahkan maju mundurnya suatu organisasi sering diidentikkan dengan perilaku kepemimpinan dari pemimpinnya. Dengan demikian, pemimpin harus bertanggung jawab terhadap pelaksanaan organisasi atau lembaga yang dipimpin, hal ini menempatkan posisi pemimpin yang sangat penting dalam suatu

---

<sup>7</sup> Anoraga, *Op.cit.*, h. 349

organisasi atau pada lembaga tertentu.

Sementara itu Nawawi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberi motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.<sup>8</sup>

Sedangkan menurut Sadle<sup>9</sup> kepemimpinan adalah suatu proses atau aktifitas mempengaruhi perilaku yang menjadi panutan interaksi antara pemimpin dan pengikut serta pencapaian tujuan yang lebih riil dan komitmen bersama dalam pencapaian tujuan dan perubahan terhadap budaya organisasi yang lebih maju.

Menurut Yukl dalam Husaini Usman, beberapa definisi tentang kepemimpinan yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut:<sup>10</sup>

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan satu atau beberapa tujuan tertentu.
- c. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
- d. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- f. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk.

<sup>8</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1987), h. 81

<sup>9</sup> Romad, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Cahaya Ilmu, 2010), h. 43

<sup>10</sup> Usman Husaini, *Op cit.*, h. 279

melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.<sup>11</sup>

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

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Wirawan, “mempengaruhi” adalah proses dimana orang yang mempengaruhi berusaha merubah kompetensi, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran dan tujuan yang dipengaruhi secara sistematis.<sup>12</sup>


Kepemimpinan dalam Islam adalah perilaku interaktif yang mampu mempengaruhi individu-individu untuk melaksanakan tugasnya dalam rangka memberikan arahan, petunjuk yang lebih baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mengembangkan, memegang teguh, dan menjaga kepercayaan yang dipercayakan kepadanya. Begitu juga dengan peran kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu untuk meningkatkan peran strategis dan teknis dalam

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, h. 279

<sup>12</sup> Wirawan, *Op.cit.*, h. 135

meningkatkan kualitas lembaga yang dipimpinnya. Hal lain yang perlu diperhatikan juga adalah kepemimpinan kepala sekolah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kualitas keagamaan sangat penting. Karena dengan dasar agama seluruh warga/komunitas sekolah dapat menjalankan aktifitas pembelajaran dan pergaulan di lingkungan masyarakat dengan didasari oleh nilai-nilai keislaman. Dengan demikian kepemimpinan mempunyai proses yang muncul pada setiap individu, sebagaimana hadits Rasulullah SAW:



حدثنا عبد الله بن مسلمة عن مالك عن عبد الله بن دينار عن ابن عمر رضي الله عنهما قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: كُلكم راعٍ وكُلكم مسئولٌ عن رعيته، والإمام راعٍ ومسئولٌ عن رعيته والرجل راعٍ على أهل بيته وهو مسئولٌ عنهم والمرأة راعيةٌ على بيت بعلها وولده وهي مسئولةٌ عنهم والعبد راعٍ على مال سيده وهو مسئولٌ عنه فكلُّكم راعٍ وكُلكم مسئولٌ عن رعيته (متفق عليه)

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Abdullah bin Maslamah dari Malik dari Abdullah bin Dinar dari Ibn Umar R.A berkata : Saya telah mendengar Rasulullah SAW. Bersabda : setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan ditanyai tentang kepemimpinannya, seorang imam (pemimpin) akan ditanya hal rakyat yang dipimpinnya, Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian adalah pemimpin dan akan ditanya dari hal hal yang

dipimpinnya. (HR. Bukhari dan Muslim).<sup>13</sup>

Pada dasarnya, hadits di atas berbicara tentang etika kepemimpinan dalam Islam. Dalam hadis ini dijelaskan bahwa etika paling pokok dalam kepemimpinan adalah tanggungjawab. Semua orang yang hidup di muka bumi ini disebut sebagai pemimpin. Karenanya, sebagai pemimpin, mereka semua memikul tanggungjawab, sekurang-kurangnya terhadap dirinya sendiri. Seorang suami bertanggungjawab atas istrinya, seorang bapak bertanggungjawab kepada anak-anaknya, seorang majikan bertanggung jawab kepada pekerjanya, dst.

Akan tetapi, tanggungjawab di sini bukan semata-mata bermakna melaksanakan tugas lalu setelah itu selesai dan tidak menyisakan dampak (*atsar*) bagi yang dipimpin. Melainkan lebih dari itu, yang dimaksud tanggungjawab di sini adalah lebih berarti upaya seorang pemimpin untuk mewujudkan kesejahteraan bagi pihak yang dipimpin. Karena kata *ra'a* sendiri secara bahasa bermakna gembala dan kata *ra'-in* berarti penggembala. Ibarat penggembala, ia harus merawat, memberi makan dan mencarikan tempat berteduh binatang gembalaannya. Singkatnya, seorang penggembala bertanggung jawab untuk mensejahterakan binatang gembalaannya.

Tapi cerita gembala hanyalah sebuah tamsil, dan manusia tentu berbeda dengan binatang, sehingga menggembala manusia tidak sama dengan menggembala binatang. Anugerah akal budi yang diberikan Allah SWT kepada manusia merupakan kelebihan tersendiri bagi manusia untuk mengembalakan dirinya sendiri, tanpa harus

---

<sup>13</sup> An Nawawî, *Syarh Shahîh Muslîm*, (Cairo: Syirkat Iqamat Al-Dîn, 1349 H), h. 315

mengantungkan hidupnya kepada penggembala lain. Karenanya, pertama-tama yang disampaikan oleh hadits di atas adalah bahwa setiap manusia adalah pemimpin yang bertanggung jawab atas kesejahteraan dirinya sendiri, atau dengan kata lain, seseorang mesti bertanggungjawab untuk dirinya sendiri, tanpa mengantungkan hidupnya kepada orang lain.

Dalam Islam karena kepemimpinan erat kaitannya dengan pencapaian cita-cita maka kepemimpinan itu harus ada dalam tangan seorang pemimpin yang beriman.

Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat Ali Imran ayat 28 :

لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ <sup>ط</sup> وَمَنْ يَفْعَلْ  
ذَلِكَ فَلَيْسَ مِنَ اللَّهِ فِي شَيْءٍ إِلَّا أَنْ تَتَّقُوا مِنْهُمْ تُقَنَةً <sup>ظ</sup> وَيَحْذَرُكُمْ  
اللَّهُ نَفْسَهُ <sup>ق</sup> وَإِلَى اللَّهِ الْمَصِيرُ <sup>ط</sup>

Artinya: Janganlah orang-orang mukmin mengambil orang-orang kafir menjadi wali dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Barang siapa berbuat demikian, niscaya lepaslah ia dari pertolongan Allah kecuali karena (siasat) memelihara diri dari sesuatu yang ditakuti dari mereka. Dan Allah memperingatkan kamu terhadap diri (siksa) Nya. Dan hanya kepada Allah lah kembali (mu).(Q.S. Ali Imron; 28).<sup>14</sup>

Dan hakekat kepemimpinan antara lain kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama yang positif, juga adanya unsur-unsur orang yang memimpin, yang dipimpin, adanya organisasi dan adanya tujuan yang ingin dicapai bersama.

Dalam ajaran Islam baik ayat maupun hadits banyak yang menjelaskan tentang

<sup>14</sup> Prof. H. Mahmud Yunus, Tarjamah, *Al-Qur'anul Karim*, (Bandung: PT. Al -Ma'arif, )



kepemimpinan baik langsung atau tidak langsung diantaranya surat An Nahl ayat 36 yang menjelaskan tentang hakekat diutusnya para Rasul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya (petunjuk) yang benar dengan menunjukkan akidah yang benar.

وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ  
فَمِنْهُمْ مَّنْ هَدَى اللَّهُ وَمِنْهُمْ مَّنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ الضَّلَالَةُ فَسِيرُوا فِي  
الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكْذِبِينَ ﴿٣٦﴾

Artinya: Dan sungguh Kami telah mengutus rasul pada tiap-tiap umat (untuk menyerukan): "Sembahlah Allah (saja), dan jauhilah Thaghut itu", maka di antara umat itu ada orang-orang yang diberi petunjuk oleh Allah dan ada pula di antaranya orang-orang yang telah pasti kesesatan baginya. Maka berjalanlah kamu dimuka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang mendustakan (rasul-rasul). (An-Nahl : 36)<sup>15</sup>

Bertolak dari pengertian kepemimpinan tersebut, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama

<sup>15</sup> *Ibid*, h 244

menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

Dengan demikian, kepemimpinan adalah hal yang berhubungan dengan proses menggerakkan, memberikan tuntunan, binaan dan bimbingan, menunjukkan jalan, memberi keteladanan, mengambil resiko, mempengaruhi dan meyakinkan pihak lain.

Dari definisi-definisi di atas, paling tidak dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi.

Dari sini dapat dipahami bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

#### **a. Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya. Untuk

meningkatkan keefektifan dalam mengelola sekolah, maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu kemampuan politis, kemampuan pengajaran, kemampuan interpersonal dan kemampuan teknis.<sup>16</sup>

Kepala sekolah harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator dan motivator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas dalam meningkatkan kinerja lembaga untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.<sup>17</sup> Teori kepemimpinan juga membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat.<sup>18</sup>

Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, di antaranya ialah :

a. Teori Genetis

Teori ini mengatakan bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, and not made*),<sup>19</sup> penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan terbentuk dengan sendirinya karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin. Dalam keadaan bagaimana pun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu. Artinya takdir

---

<sup>16</sup> Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, (Malang: Jurnal el-Harakah, 2003), h. 17

<sup>17</sup> Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: PT. Bumi Askara, 2006), h. 44

<sup>18</sup> Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, (Malang: el-Hikmah, 2010), h. 44

<sup>19</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 7

telah menetapkan ia menjadi pemimpin. Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memang dari sananya dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin.

#### b. Teori Sosial

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk, Jika teori genetis mengatakan bahwa "*leaders are born and not made*", maka penganut-penganut sosial mengatakan sebaliknya yaitu "*Leaders are made and not born*".

Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang akan dapat menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan kesempatan untuk itu.

#### c. Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetis dan teori sosial. Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.<sup>20</sup>

#### d. Teori Kontingensi

Selain ketiga teori tersebut, muncul pula teori keempat yaitu Teori Kontingensi atau Teori Tiga Dimensi. Penganut teori ini berpendapat bahwa, ada tiga

---

<sup>20</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Raja Grafindo, Jakarta, 2005), h. 33

faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau tidak, yaitu: (1) Bakat kepemimpinan yang dimilikinya. (2) Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang pernah diperolehnya, dan (3) Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut. Teori ini disebut dengan teori serba kemungkinan dan bukan sesuatu yang pasti, artinya seseorang dapat menjadi pemimpin jika memiliki bakat, lingkungan yang membentuknya, kesempatan dan kepribadian, motivasi dan minat yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin.

Menurut Ordway Tead, bahwa timbulnya seorang pemimpin, karena : (1) Membentuk diri sendiri (*self constituted leader*). (2) Dipilih oleh golongan, artinya ia menjadi pemimpin karena jasa-jasanya, karena kecakapannya, keberaniannya dan sebagainya terhadap organisasi. (3) Ditunjuk dari atas, artinya ia menjadi pemimpin karena dipercaya dan disetujui oleh pihak atasannya.<sup>21</sup>

### **b. Tipe-Tipe Kepemimpinan**

#### *1) Tipe Otokratik*

Tipe pemimpin otokratik adalah tipe pemimpin yang memperlakukan organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi. Sehingga hanya kemauannya sajalah yang harus berlangsung dan kurang mau memperhatikan kritik dari bawahannya. Ia berfikir bahwa mereka yang dipimpin itu semata-mata bawahannya. Oleh sebab itu, biasanya ia tertutup terhadap kritik, saran dan pendapat

---

<sup>21</sup> Imam Mujiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Press, 2002), h.18

orang lain. ia beranggapan bahwa seolah-olah pikiran dan pendapatnyalah yang paling benar, karena itu harus dilaksanakan dan dipatuhi secara mutlak.<sup>22</sup> .

### 2) *Tipe Paternalistik*

Kepemimpinan paternalistik adalah model kepemimpinan yang mana pemimpin menganggap orang yang dipimpin tidak pernah dewasa, karenanya ia jarang memberikan kesempatan kepada yang dipimpinnya untuk mengembangkan daya kreasi, inisiatif dan mengambil keputusan dalam bidang tugas yang dibebankan kepadanya. Kepemimpinan model ini lebih menonjolkan figur, dan biasanya jika figurnya wafat, maka organisasi akan menjadi stagnan, mundur atau runtuh. Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris.<sup>23</sup>

### 3) *Tipe Kharismatik*

Kepemimpinan kharismatik adalah suatu kemampuan untuk menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan kelebihan atau keistimewaan dalam sifat kepribadian yang dimiliki oleh seorang pemimpin.<sup>24</sup>

### 4) *Tipe Laissez Faire*

Pola kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari pola kepemimpinan otokrasi. Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku kompromi. Pemimpin dalam pola kepemimpinan ini berkedudukan sebagai simbol atau

---

<sup>22</sup> Sondang P. Siagian. *Tipe-tipe kepemimpinan*, (Jakarta: Gramedia pustaka utama, 2009), h. 63

<sup>23</sup> *Ibid.*, h. 64

<sup>24</sup> Kartini Kartono, *Op.cit.*, h. 65

perlambang organisasi. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan kepada semua anggota organisasi dalam menetapkan keputusan dan pelaksanaannya menurut kehendak masing-masing. Kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan bebas kendali.<sup>25</sup>

#### 5) Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah sebuah model kepemimpinan yang mana pemimpinnya berusaha menyinkronkan antara kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan orang yang dipimpnannya. Pemimpinmodel ini biasanya lebih mengutamakan kerjasama. Ia lebih terbuka, mau dikritik dan menerima pendapat dari orang lain. dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan lebih mengutamakan musyawarah.<sup>26</sup> .

Tipe kepemimpinan demokratis ini sangat sesuai dengan konsep Islam di mana di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat. Sebagaimana firman Allah yang berbunyi:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ <sup>ط</sup> وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ <sup>ط</sup> وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ <sup>ط</sup> وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ <sup>ج</sup> إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah

<sup>25</sup> *Ibid.*, h. 67

<sup>26</sup> *Ibid.*, h 120

mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali-Imran: 159).<sup>27</sup>

### c. Gaya Kepemimpinan

Sebuah kepemimpinan Kepala Sekolah akan efektif sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan terhadap para bawahan (guru dan karyawan). Hersey dan Blanchard menjelaskan : ” *The Style of leader is the consistent behavior patterns that they use when they are working with and through other people as perceived by those people*”. Artinya bahwa Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku para pemimpin yang konsisten mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi orang-orang itu.<sup>28</sup>

Lebih lanjut hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif ada empat, yaitu:

- a. Gaya Instruktif, dimana pemimpin memberi instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas dan kinerja anak buahnya. Penerapannya pada bawahan yang masih baru bertugas.
- b. Gaya Konsultatif, dimana pemimpin menjelaskan keputusannya dan membuka kesempatan untuk bertanya. Penerapannya pada bawahan yang Memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah.
- c. Gaya Partisipatif, dimana pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide sebagai dasar pengambilan keputusan. Penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, namun kemauan kerja tinggi.
- d. Gaya Delegatif, dimana pemimpin melimpahkan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Penerapannya bagi bawahan yang memiliki kemampuan dan kemauan tinggi.

<sup>27</sup> Prof. H. Mahmud Yunus, Tarjamah, *Al-Qur'anul Karim*, (Bandung: PT. Al -Ma'arif, 2000),h 120

<sup>28</sup> Sugeng P, *Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan SDM*, (Malang: PPS UIN Malang, 2005), h. 39



#### d. Kepemimpinan Efektif

Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang menyebabkan sesuatu yang tepat terlaksana melalui orang yang tepat, pada saat dan tempat yang tepat. Kepemimpinan yang efektif dinilai melalui apa yang dihasilkannya. Untuk menjadi pemimpin yang berhasil, seseorang harus menyebabkan sesuatu terlaksana. Salah satu tugas pemimpin yang paling menantang adalah menempatkan orang yang tepat untuk tugas yang tepat dan memotivasi untuk melakukan dengan baik. Setelah menentukan apa yang tepat dalam bentuk hal yang harus dilaksanakan dan orang yang melaksanakan, pemimpin yang efektif juga memikirkan secara serius masalah saat dan tempat. “pemimpin yang efektif adalah seorang yang membuat rencana dengan hati-hati dan menggunakan waktu dengan baik untuk mencapai sasaran. mengetahui kapan saatnya adalah mutu kepemimpinan yang sangat menguntungkan”.<sup>29</sup>

Menurut Goodwin “para pemimpin yang efektif mewujudkan prinsip-prinsip organisasi yang ada”. Adalah penting sekali bahwa orang-orang yang ingin memimpin secara efektif, menjadi teladan baik yang mewakili citra kelompok atau organisasi mereka.<sup>30</sup>

Pemimpin-pemimpin yang efektif terus mengingatkan kelompok tentang tujuan-tujuan kelompok, supaya mereka dapat mengukur sejauh mana mereka telah mencapai tujuan tersebut. Pemimpin yang efektif bukan saja menghayati prinsip-

---

<sup>29</sup> Goodwin, *Theoris of Leadership*, (New Jersey : Mc Graw Hill Company, 1996), h. 11-13

<sup>30</sup> *Ibid.*, h. 25

prinsip kelompok dan bersahabat dengan orang lain secara positif, mereka juga bertanggungjawab bahwa kelompoknya tengah menjalankan fungsi-fungsi utamanya.<sup>31</sup>

Pemimpin yang efektif juga merekrut orang tertentu, mereka tidak asal mengundang orang melakukan tugas. Mereka mencari orang yang memiliki kecakapan-kecakapan dan kemampuan tertentu yang dapat menggunakan atau dilatih menggunakan talenta, kemampuan dan sumber daya lainnya untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang telah diketahui.<sup>32</sup>

Fiedler dan Charmer dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu : (1) bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) apa yang membuat pemimpin itu berhasil.<sup>33</sup>

Sehubungan dengan masalah di atas, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut. Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh

---

<sup>31</sup> *Ibid.*, h. 27

<sup>32</sup> *Ibid.*, h. 34

<sup>33</sup> Fred E. fiedler and Martin M. Charmer, *Leadership and Effective Management*, (Glenview Illinois: Scott, Foresman and Company, 1974), h. 55

kewibawaan, sifat, perilaku, dan situasional.<sup>34</sup>

Berikut uraian ke empat macam pendekatan tersebut :

1) Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber daya dan sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

French dan Raven dalam Wahjosumidjo mengemukakan bahwa : Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal, yaitu : (1) Legitimate Power ; bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi, (2) Coercive power ; bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin, (3) Reward power ; bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin, (4) Referent power ; bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin dan mau berperilaku pula seperti pemimpin, dan (5) Expert power ; bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang

---

<sup>34</sup> Wahjosumidjo, *Op. cit.*, h. 19

diperlukan.<sup>35</sup>

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin. Kewibawaan pemimpin dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan pemimpin.

Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang pemimpin dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan. *Legitimate power* dan *coercive power* memungkinkan pemimpin dapat melakukan pembinaan terhadap guru, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberi hukuman, pembinaan terhadap guru akan lebih mudah dilakukan. Sementara itu dengan *reward power* memungkinkan pemimpin memberdayakan guru secara optimal, sebab penghargaan yang layak dari pemimpin merupakan motivasi berharga bagi guru untuk menampilkan performance terbaiknya. Selanjutnya dengan *referent* dan *expert power*, keahlian dan perilaku pemimpin yang diimplementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para guru.

## 2) Pendekatan Sifat (the trait approach)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik.

---

<sup>35</sup> *Ibid.*, h. 21

Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat- sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Theirauf dalam Purwanto; *“The heredity approach states that leaders are born and note made-that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it”* yang artinya pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya.<sup>36</sup>

Selanjutnya Stogdill yang dikutip oleh Sutisna, mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari para pengikutnya.<sup>37</sup>

Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (skill) pribadi pemimpin.<sup>38</sup>

Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seseorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.<sup>39</sup>

### 3) Pendekatan perilaku (the behavior approach)

“Pendekatan perilaku” merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran

---

<sup>36</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1987), h. 31

<sup>37</sup> Sutisna, *Op.cit.*, h. 258

<sup>38</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), h. 20-21

<sup>39</sup> Yukl, *Op.cit.*, h. 70

bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh kompetensi dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal ; bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja, dan cara mengambil keputusan.<sup>40</sup>

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan kedalam istilah “pola aktivitas”, “peranan manajerial” atau “kategori perilaku”.

#### 4) Pendekatan situasional (situational approach)

Pendekatan situasional biasa disebut dengan pendekatan *kontingensi*. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda. Semangat, watak dan situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> M. Ngalim Purwanto, *Op.cit.*, h. 32

<sup>41</sup> Wahjosumidjo, *Op.cit.*, h. 29

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan. Pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan persyaratan situasi social.<sup>42</sup>

Yukl menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut.<sup>43</sup> Lebih lanjut Yukl menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut.<sup>44</sup>

Sementara Fattah berpandangan bahwa efektivitas kepemimpinan

---

<sup>42</sup> Ibid, h 56

<sup>43</sup> Sutisna, *Op.cit.*, h. 260

<sup>44</sup> Yukl, *Op.cit.*, h. 11

bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, kompetensi dan persepsi.<sup>45</sup>

#### **d. Ciri-ciri Kepemimpinan Efektif**

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya yang dapat mewujudkan sasarannya, misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya, melaksanakan kontrol dan seterusnya. Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama. Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpinnya. Pemimpin dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan pemimpin yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional.

Menurut Tracey, keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: conceptual skills, human skill dan technical skills. Berikut uraian kemampuan dasar yang dikemukakan oleh Tracey.

- a) Conceptual skills, yaitu kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang utuh secara keseluruhan.
- b) Human skills, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya.

---

<sup>45</sup> Nanang F., *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h. 9



- c) Technical skills, yaitu: kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, yang merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.<sup>46</sup>

Menurut Anoraga dan Widyanti, pemimpin yang efektif harus mempunyai syarat sebagai berikut :

1. Realistis

Pemimpin harus dapat merencanakan sesuatu yang nyata, dimana rencana tersebut dapat dilihat dari situasi dan kondisi organisasi kelompok. Perencanaan yang nyata atau realistis tentang tujuan dari organisasi lebih memungkinkan untuk dicapai.

2. Banyak akal

Dalam organisasi sebagai seorang pemimpin harus mempunyai banyak akal untuk dapat mengatasi setiap masalah-masalah yang akan dihadapi atau yang sedang dihadapi. Selain itu seorang pemimpin juga dituntut untuk mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas yang akan dapat mendukung dalam pengambilan keputusan dan pemecahan suatu masalah.

3. Merupakan komunikator yang terampil

Sebagai seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi, baik dengan bawahannya sendiri maupun dengan pihak luar supaya pada saat menyampaikan perintah dapat diterima dengan baik.

4. Percaya diri

Pemimpin harus mempunyai kepercayaan pada dirinya sendiri sehingga tidak mudah terpengaruh oleh orang lain pada saat membuat keputusan.

5. Emosi yang stabil

Pemimpin yang efektif harus menguasai emosinya dalam segala tindakannya, baik yang berhubungan dengan kelompoknya maupun lingkungan diluar kelompoknya.

6. Dapat mengambil inisiatif

Pemimpin yang efektif harus dapat mengambil inisiatif agar dapat menjalankan semua tugas-tugasnya dengan baik.

7. Partisipasi dalam Bidang Sosial

Pemimpin selain memperhatikan kelompoknya juga harus memperhatikan lingkungan di luar kelompoknya.<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Willian R Tracey, *Managing Training an Development System*, (USA: AMACOM, 1974), h.53-55

<sup>47</sup> Anoraga dan Widyanti, *Manajemen Kinerja*, (Bandung : Alumni, 1990), h. 45

Berkaitan dengan uraian diatas, Suryadinata menyatakan bahwa:

Pemimpin suatu organisasi yang sukses harus memiliki beberapa syarat yaitu:

- a) mempunyai kecerdasan yang lebih, untuk memikirkan dan memecahkan setiap persoalan yang timbul dengan tepat dan bijaksana,
- b) mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang ambing oleh suasana yang berganti, dan dapat memisahkan persoalan pribadi, rumah tangga, dan organisasi,
- c) mempunyai keahlian dalam menghadapi manusia serta bisa membuat bawahan menjadi senang dan merasa puas,
- d) mempunyai keahlian untuk mengorganisir dan menggerakkan bawahannya dengan kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan organisasi, umpamanya tahapan bila dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan diserahkan, dan
- e) kondisi fisik yang sehat dan kuat.<sup>48</sup>

## 2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sekolah sebagai sebuah lembaga pendidikan seiring dengan perkembangan dan tuntutan kemajuan zaman mempunyai persoalan yang kompleks. Hal ini didorong oleh tuntutan siswa, orang tua, masyarakat dan dunia usaha pengguna jasa hasil sebuah lembaga pendidikan agar sebuah lembaga pendidikan out putnya bermutu, maka yang harus ditingkatkan adalah kualitas manajemennya.

Keberhasilan sebuah institusi dalam menjalankan rencana dan program organisasi perlu didukung oleh kepemimpinan yang kreatif yang dapat menggerakkan partisipasi aktif dari sumber daya manusia yang ada. Juga peranan Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu memanage fungsi-fungsi kepemimpinan yang meliputi, *planning, actuating, controlling, coordinating* dan

---

<sup>48</sup> Ermaya Suryadinata, *Psikologi Kepegawaian*, (Bandung: Ramadah, 1979), h. 79

*evaluating.*<sup>49</sup>

Dalam mengoptimalkan kinerja guru yakni dalam rangka melaksanakan tugas dan pekerjaannya, maka kepala sekolah yang berkualitas harus mampu mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, memerintahkan, melarang, dan bahkan memberikan sanksi, serta membina dalam rangka mencapai kinerja sekolah secara efektif dan efisien. Melalui peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, diharapkan prestasi kerja guru dapat mencapai hasil yang optimal.<sup>50</sup>

Selain peningkatan kinerja guru, karyawan dan siswa serta stake holder lainnya, sarana dan prasarana yang menunjang dan memadai serta kurikulum yang relevan, maka kepemimpinan kepala sekolah adalah sangat menentukan, karena kepala sekolah sebagai penggerak roda organisasi sekolah.

Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin) harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan serta meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan. Ada beberapa karakter yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai leader yaitu, kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.<sup>51</sup>

Sedangkan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin (leader) akan tercermin dalam sifat-sifatnya; (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4)

---

<sup>49</sup> Ermaya Suradinata, *Psikologi Kepegawaian*, (Bandung: Ramadah, 1979), h. 79

<sup>50</sup> Wuradji, *The Educational Leadership: Kepemimpinan Transformasional*, (Yogyakarta: Gama Media, 2008), h. 20

<sup>51</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1987), h. 41

berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.<sup>52</sup>

#### **a. Standar Kompetensi Kepala sekolah**

Standar kompetensi Kepala Sekolah menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala sekolah/madrasah, adalah meliputi 5 standar kompetensi. Diantaranya adalah: (1) Kompetensi kepribadian; (2) Kompetensi Manajerial; (3) Kompetensi Kewirausahaan; (4) Kompetensi Supervisi; (5) Kompetensi Sosial.

- 1) Kompetensi kepribadian, yang meliputi:
  - a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah/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 bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan
- 2) Kompetensi manajerial
  - a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
  - b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
  - c) Mengelola perubahan dan Pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
  - d) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
  - a) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendaya-gunaan sumber daya manusia secara optimal
  - b) Mengelola sarana dan prasarana sekolah / madrasah dalam rangka pendaya-gunaan secara optimal
  - c) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah

<sup>52</sup> Wahjosumidjo, *Op.cit.*, h. 110

/madrasah

- d) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
  - e) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
  - f) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
  - g) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
  - h) Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/ madrasah
  - i) Memimpin sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal
  - j) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
  - k) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah / madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya
- 3) Kompetensi kewirausahaan
- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
  - b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/ madrasah sebagai organisasi pembelajar 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) Memilikinaluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah / madrasah sebagai sumber belajar peserta didik
  - f) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
- 4) Kompetensi supervisi
- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan kinerja guru
  - b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
  - c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan kinerja guru
- 5) Kompetensi sosial
- 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.<sup>53</sup>

Melihat standar kompetensi menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional diatas khususnya pada kompetensi manajerial, menurut Ahmad Sudrajat kalau dijabarkan/dikembangkan lagi seorang kepala sekolah dituntut menguasai hal-hal sebagai berikut:

- 1) Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, dalam hal ini seorang kepala sekolah dituntut mempunyai keahlian diantaranya adalah:
  - a. Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah.
  - b. Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis.
  - c. Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
  - d. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.
  - e. Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik.
  - f. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui

---

<sup>53</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*

- pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.
- g. Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.
- 2) Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah, diantaranya adalah :
- a. Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  - b. Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  - c. Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.
  - d. Mampu mengembangkan standar operasional prosedur (SOP) pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  - e. Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
  - f. Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan.
- 3) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
- a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.
  - b. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengemban misi, menggapai tujuan dan sasaran sekolah.
  - c. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan.
  - d. Mampu membangun kerjasama tim (team work) antar guru, antar- staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah.
  - e. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang

- perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
- f. Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya.
  - g. Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orang tua siswa dan komite sekolah.
  - h. Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat.
  - i. Mampu menerapkan manajemen konflik.
- 4) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
- a. Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah.
  - b. Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah.
  - c. Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf.
  - d. Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah.
  - h. Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah.<sup>54</sup>

Sementara Gary Yukl mengidentifikasi empat belas perilaku kepemimpinan yang dikenal dengan taksonomi manajerial, yaitu:

- (a) merencanakan dan mengorganisasi, (b) pemecahan masalah, (c) menjelaskan peran dan sasaran, (d) memberikan informasi, (e) memantau, (f) memotivasi dan memberikan inspirasi, (g) berkonsultasi, (h) mendelegasikan, (i) memberikan dukungan, (j) mengembangkan dan membimbing, (k) mengelola konflik dan membangun tim, (l) membangun jaringan kerja, (m) pengakuan, memberikan pujian dan pengakuan serta memberikan penghargaan terhadap kontribusi dan upaya-upaya khusus seseorang, dan (n) memberi imbalan, memberi atau merekomendasikan imbalan-imbalan yang nyata seperti penambahan gaji atau promosi bagi yang kinerjanya efektif.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Ahmad Sudrajat, *Kompetensi Kepala Sekolah*, (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/29/kompetensi-kepala-sekolah/>)(diunduh tanggal 11 Desember 2015)

<sup>55</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), h. 48-50



### **b. Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru.**

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus memiliki strategi dalam upaya peningkatan kinerja guru. Strategi dimaksud adalah sifatnya memberi bantuan bimbingan profesional (kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan profesionalisme khususnya dalam proses belajar mengajar), selain itu juga bermaksud sebagai usaha terlaksananya sistem kenaikan pangkat dalam jabatan profesional guru.<sup>56</sup>

Adapun program/strategi yang dapat ditempuh oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah sebagai berikut:

#### 1) Pembinaan Profesional Guru

Strategi dalam peningkatan kinerja guru kaitannya dengan pembinaan profesional, menurut Glickman, ada 6 hal yang harus dilakukan kepala sekolah, dengan menggunakan strategi directive, antara lain :

- a) Membina dan mengklarifikasi permasalahan dari para guru dan karyawan
- b) Membina dalam mempresentasikan gagasan-gagasan mengenai apa dan bagaimana informasi akan dikumpulkan.
- c) Membina dalam mengarahkan apa yang harus dilakukan oleh guru dan karyawan.
- d) Membina dan mendemonstrasikan kemungkinan perilaku guru dan karyawan.
- e) Membina dan menetapkan standar tingkah laku dalam mengajar sesuai dengan yang dikehendaki.
- f) Membina dalam menggunakan insentif sosial dan material.<sup>57</sup>

Sedangkan hasil akhir dari strategi directive yang diterapkan kepala sekolah

---

<sup>56</sup> Wiyono, *Mengukur Kompetensi Lulusan Lembaga Pendidikan Guru*, (Jakarta: LPTK, 1994), h 82

<sup>57</sup> Ibid, h

adalah pengkondisian guru dan karyawan melalui lingkungan yang telah dibangun oleh kepala sekolah dengan harapan munculnya perilaku guru sesuai dengan yang dikehendaki.

Untuk strategi *non directive* baik guru dan karyawan mempunyai tanggung jawab yang tinggi dalam membina dan mengembangkan dirinya sendiri, sedangkan kepala sekolah tanggung jawabnya rendah. Hal ini disebabkan oleh kemampuan yang ada pada guru, sedangkan kepala sekolah hanyalah sebagai fasilitator saja.

Ada 5 hal yang harus dilakukan kepala sekolah dalam menggunakan strategi *non directive*, yaitu:

- a) Mendengarkan, memperhatikan dan mendiskusikan pengajaran serta pekerjaan dengan guru.
- b) Mendorong, para guru untuk mengelaborasi.
- c) Mengajukan pertanyaan
- d) Mengupayakan penyelesaian permasalahan
- e) Bertanya kepada guru guna menentukan tindakan.<sup>58</sup>

Target akhir dari strategi *non directive* khususnya pada guru adalah *Teacher Self Plan* (guru membuat perencanaan sendiri).

Untuk strategi *collaborative* menurut Glickman, ada 4 hal yang harus dilakukan kepala sekolah dalam membina guru, yakni :

- a) Mempresentasikan persepsinya mengenai sesuatu yang dijadikan sebagai sasaran pembinaan
- b) Mendengarkan guru

---

<sup>58</sup> Mulyadi, *op.cit.*, h. 55

- c) Bersama dengan guru mengajukan berbagai alternative pemecahan masalah
- d) Bersama dengan guru bernegoisasi (banding).<sup>59</sup>

Untuk strategi *collaborative* target akhir yang diinginkan adalah adanya kontak antara pembina, guru maupun karyawan.

## 2) Pendidikan dan Pelatihan (*inservice training/up grading*)

Dalam bahasa Indonesia sering disebut pendidikan dalam jabatan. Istilah lain yang juga dipergunakan adalah *up-grading* atau penataran dan *inservice training education* yang pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. *Inservice training* diberikan kepada guru-guru yang dipandang perlu meningkatkan keterampilannya atau pengetahuannya sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang pendidikan. Seorang guru pada dasarnya sudah dipersiapkan melalui lembaga pendidikan guru sebelum terjun ke dalam jabatannya. Pendidikan persiapan itu disebut *pre-service education*. Diantara mereka banyak yang sudah cukup lama meninggalkan *pre-service education* dan bertugas di lingkungan yang tidak memungkinkan untuk mengikuti berbagai perkembangan dan kemajuan.<sup>60</sup>

Dan banyak pula dari mereka yang memang tidak berusaha untuk berkembang dalam meningkatkan kemampuan sebagai guru atau pendidik dan tenggelam dalam kegiatan mengajar secara rutin. Untuk mengejar ketinggalan itu agar guru selalu *up-date*, aktual dan sesuai dengan harapan masyarakat, dalam

---

<sup>59</sup> Wiyono, *Op.cit.*, h. 84

<sup>60</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1988), h. 111

menjalankan tugas-tugasnya diperlukan *inservice training* secara terarah dan terencana. Sejalan dengan uraian di atas, *inservice training* dapat diartikan sebagai usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru dalam bidang tertentu sesuai dengan tugasnya, agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam melakukan tugas-tugas tersebut.

Menurut Ngalim Purwanto, *inservice training* adalah segala kegiatan yang diberikan dan diterima oleh para petugas pendidikan yang bertujuan untuk menambah dan mempertinggi mutu pengetahuan, kecakapan dan pengalaman guru-guru atau petugas pendidikan lainnya, dalam menjalankan tugas kewajibannya.<sup>61</sup> Sebab-sebab perlunya *inservice training*, disamping pendidikan persiapan (*pre service training*) yang kurang mencukupi, juga banyak guru-guru yang telah keluar dari sekolah guru tidak pernah atau tidak menambah pengetahuan mereka, sehingga menyebabkan cara kerja mereka yang tidak berubah. Mereka tidak mengetahui dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan sosial, budaya, teknologi yang ada pada masyarakat.<sup>62</sup>

Sebab yang lain adalah adanya program dan kurikulum sekolah yang harus selalu berubah dan berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, masyarakat, dan kebudayaan. Untuk dapat mengimbangi perkembangan itu, pengetahuan dan cara bekerja guru pun harus berkembang pula. Program *inservice training* dapat melingkupi berbagai kegiatan seperti mengadakan aplikasi kursus,

---

<sup>61</sup> Ngalim purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. remaja Rosda Karya, 1997), h. 68

<sup>62</sup> *Ibid.*, h. 67

work shop, pelatihan, seminar, mempelajari kurikulum, survey masyarakat, kunjungan ke obyek-obyek tertentu, demonstrasi mengajar menurut metode-metode yang baru, *fieldtrip*, kunjungan ke sekolah-sekolah di luar daerah dan persiapan-persiapan khusus untuk tugas-tugas baru.

Dari beberapa ulasan tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa *inservice training* merupakan strategi untuk mengadakan perubahan ke arah yang lebih maju dan upaya pengembangan skill guru dalam proses pembelajaran yang mengarah pada profesionalitas individu.<sup>63</sup> Oleh karenanya maka guru-guru harus diberi kekuasaan lebih besar untuk bertindak sesuai dengan apa yang mereka inginkan dengan didasarkan pada komitmen untuk mengembangkan budaya mutu bagi sekolah.<sup>64</sup>

### 3) Sertifikasi guru

Guru memegang peranan yang sangat penting dan strategis dalam upaya membentuk watak bangsa dan mengembangkan potensi siswa dalam kerangka pembangunan pendidikan di Indonesia, Oleh sebab itu, diperlukan guru yang memiliki kemampuan yang maksimal untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dan diharapkan secara berkesinambungan mereka dapat meningkatkan kompetensinya, baik kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, maupun profesional. Untuk menguji kompetensi tersebut, pemerintah menerapkan sertifikasi

---

<sup>63</sup> A. Usmara (ed), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Amara Books, 2002), h. 162

<sup>64</sup> Syarifuddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan : Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2002), h. 68

bagi guru. Penilaian sertifikasi dilakukan secara portofolio, uji kompetensi guru, maupun melalui pendidikan dan latihan profesi guru.

Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>65</sup> Adapun tujuan diadakannya sertifikasi guru adalah:

- a) Menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran.
- b) Meningkatkan kinerja guru
- c) Mengangkat harkat dan martabat guru

Sedangkan manfaat diadakannya sertifikasi guru adalah melindungi profesi guru dari praktik-praktik yang tidak kompeten, yang dapat merusak citra profesi guru.<sup>66</sup>

#### 4) Supervisi Pendidikan

Supervisi menurut Burton dalam Sagala adalah upaya bantuan yang diberikan kepada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya agar guru mampu membantu para siswa dalam belajar untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya.<sup>67</sup>

Secara general supervisi dapat dimaknai atas dasar keseluruhan aktivitasnya yang dilakukan secara individu maupun kelompok sesuai dengan tujuan masing-masing terhadap personel, kelompok ataupun terhadap suatu program dalam

<sup>65</sup> UU Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pada bab; II, tentang Kedudukan, Fungsi dan Tujuan, (Surabaya, Kasindo Utama, 2006), h. 5

<sup>66</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Sertifikasi Guru dalam Jabatan*, (Materi Sosialisasi sertifikasi guru di MAN Model Bangkalan Tahun 2007)

<sup>67</sup> Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontenporer*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 230

berbagai bidang kependidikan.<sup>68</sup>

Adapun rangkaian kegiatan supervisi pendidikan dapat dikelompokkan dalam empat tahap kegiatan sebagai berikut:

- a) Penelitian terhadap keadaan guru/orang yang disupervisi dalam menjalankan tugas-tugasnya.
- b) Penilaian (*evaluation*) yakni penafsiran tentang keadaan guru atau orang yang disupervisi, baik mengenai kekurangan atau kelemahan-kelemahannya, berdasarkan data hasil penelitian.
- c) Perbaikan (*improvement*) yakni memberikan bimbingan dan petunjuk untuk mengatasi kekurangan atau kelemahan guru, serta mendorong pengembangan kebaikan-kebaikan atau kelebihan setiap guru yang disupervisi.
- d) Pembinaan, yakni kegiatan menumbuhkan sikap yang positif pada guru atau orang yang disupervisi agar mampu menilai diri sendiri dan berusaha memperbaiki atau mengembangkan diri sendiri kearah terbentuknya keterampilan dan penguasaan ilmu pengetahuan yang selalu *up to date*, aktual dan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan globalisasi.<sup>69</sup>

Adapun teknik pelaksanaan supervisi yang dapat diambil oleh seorang supervisor sesuai dengan kebutuhan, antara lain adalah dengan melalui rapat dan kunjungan kelas.<sup>70</sup>

Menurut Mulyasa teknik pelaksanaan supervisi dibagi menjadi 4 hal pokok, yaitu;

- a) Diskusi kelompok, yaitu suatu kegiatan yang dilakukan bersama guna memecahkan berbagai masalah di sekolah dalam mencapai suatu keputusan.
- b) Kunjungan kelas, yaitu salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung, sehingga mengetahui segala hal yang berkenaan dengan pembelajaran secara langsung di lapangan.
- c) Pembicaraan individual, yaitu teknik bimbingan dan konseling yang sangat efektif guna mencapai profesionalitas para guru dan memecahkan berbagai

<sup>68</sup> Richard A. Gorton, *School Administration (challenge and opportunity foreadership)*, (USA: Wm. C Brown Company Publishers, 1977), h. 207

<sup>69</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1988), h. 112-113

<sup>70</sup> M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001), h. 185-187

masalah terutama yang berkenaan dengan pribadi para tenaga pengajar.

- d) Simulasi pembelajaran, yaitu teknik supervisi yang berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah sehingga guru dapat menganalisa penampilan yang diamati sebagai introspeksi diri.<sup>71</sup>

#### 5) Tugas belajar/studi lanjut

Tugas belajar atau studi lanjut merupakan pendidikan lanjutan bagi guru ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi baik magister maupun doktoral agar kualifikasi akademiknya bertambah meningkat dan sesuai dengan standar/undang-undang yang ditetapkan oleh pemerintah. Ada tiga tujuan yang ingin dicapai dalam program tugas belajar;

- a) Meningkatkan kualifikasi formal guru sehingga sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku secara nasional.
- b) Meningkatkan kemampuan kinerja para guru dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan.
- c) Menumbuhkembangkan motivasi para pegawai/guru dalam rangka meningkatkan kinerjanya.<sup>72</sup>

Adapun sifat tugas belajar diberikan secara selektif, mengikat dan waktu penyelesaian studi terbatas. Artinya hanya mereka yang memenuhi persyaratan tertentu yang dapat mengikuti program tugas belajar, setelah selesai mengikuti pendidikan, peserta tugas belajar harus kembali melanjutkan tugas di instansi asal kecuali ada ketentuan lain, dan maksimal studi 30 bulan (5 semester) di dalam negeri atau 24 bulan (4 semester) di luar negeri.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepada Sekolah Profesional, dalam konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosda karya, 2003), h. 113-114

<sup>72</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), h. 56

<sup>73</sup> Muhaimin. *Strategi Belajar Mengajar: Penerapannya dalam Pembelajaran Pendidikan Agama*, (Surabaya: Citra Media. 1999), h. 24



6) Penyediaan Fasilitas Penunjang (peningkatan layanan Perpustakaan dan penambahan koleksi)

Dalam paradigma manajemen pendidikan, pengelolaan fasilitas yang mencakup pengadaan, pemeliharaan, perbaikan, dan pengembangan merupakan kewenangan sekolah, karena sekolah yang paling mengetahui secara pasti fasilitas yang paling diperlukan dalam operasional sekolah, terutama fasilitas pembelajaran seperti perpustakaan, sambungan internet untuk memberikan kemudahan belajar kepada peserta didik, dan kemudahan bagi guru untuk memperkaya wawasan dan disiplin ilmu sesuai dengan bidang studinya masing-masing.

Menurut Mulyasa salah satu sarana peningkatan kinerja guru adalah tersedianya buku yang dapat menunjang kegiatan belajar mengajar. Sangat sulit rasanya meningkatkan kinerja guru jika tidak ditunjang oleh sumber belajar yang memadai. Pengadaan buku pustaka diarahkan untuk mendukung kegiatan pembelajaran serta memenuhi kebutuhan peserta didik dan guru akan materi pembelajaran.<sup>74</sup>

Berdasarkan pendapat Mulyasa tersebut, kepala sekolah harus memperhatikan penyediaan sarana dan prasarana penunjang tersebut agar para guru bertambah wawasan dan mendapatkan sumber belajar yang banyak serta memadai, sehingga akan berdampak terhadap kualitas pembelajaran di sekolah/madrasah.

---

<sup>74</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007), h. 82

## 7) Peningkatan Kesejahteraan Guru

Faktor kesejahteraan merupakan salah satu yang sangat berpengaruh terhadap kinerja guru di dalam meningkatkan kualitas. Kesejahteraan guru tidak dapat diabaikan begitu saja, karena merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja yang secara langsung berimplikasi terhadap mutu pendidikan. sebab semakin sejahteranya seseorang semakin tinggi kemungkinannya untuk meningkatkan kinerjanya. Terpenuhinya berbagai macam kebutuhan manusia akan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan apapun tugasnya.<sup>75</sup>

Peningkatan kesejahteraan guru dapat dilakukan antara lain dengan pemberian insentif di luar gaji, imbalan dan penghargaan, serta tunjangan yang dapat meningkatkan kinerja guru.<sup>83</sup> Seorang kepala sekolah seyogyanya dapat memperhatikan kesejahteraan guru, agar guru tidak lagi direpotkan dengan mencari penghasilan tambahan guna membiayai hidup keluarga mereka. Dengan memberikan tunjangan kesejahteraan guru yang memadai, kinerja guru akan meningkat dan akan berpengaruh terhadap kualitas profesionalisme guru di sekolah.

## B. Kinerja Guru

### 1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan terjemahan dari “*performance*” yang berarti unjuk kerja.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Ibid, h 105

<sup>76</sup> Yus Badudu dan Zain H, *Kamus umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta : PT. Gramedia, 1994), h

Kata kinerja dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja.<sup>77</sup> Sedangkan menurut Saidi kinerja adalah kemampuan, kesanggupan, dan kecakapan seseorang atau suatu bangsa.<sup>78</sup> Menurut Gibson, Ivan Cevich dan Donelly bahwa kinerja sebagai prestasi kerja dari perilaku. Prestasi kerja itu ditentukan oleh kemampuan bekerja, baik terhadap cakupan kerja maupun kualitas kerja secara menyeluruh.<sup>79</sup>

Kirl Patrick dan Nixon mengartikan kinerja sebagai ukuran kesuksesan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (direncanakan) sebelumnya.<sup>80</sup> Harris Meintyre, Littleton dan Long mengatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang menunjukkan kompetensi yang relevan dengan tugas yang realistis dan gambaran perilaku difokuskan kepada konteks pekerjaan yaitu perilaku yang diwujudkan untuk memperjelas deskripsi-deskripsi kerja dalam menentukan kinerja yang akan memenuhi kebutuhan organisasi yang diinginkan.<sup>81</sup> Sedangkan Hadari Nawawi mengartikan kinerja sebagai prestasi seseorang dalam suatu bidang atau keahlian tertentu, dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya yang didelegasikan dari atasan dengan efektif dan efisien.<sup>82</sup>

Pendapat lain mengemukakan bahwa pengertian kinerja adalah “hasil kerja

---

<sup>77</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, ( Jakarta: Balai Pustaka,1997), h. 50

<sup>78</sup> Saidi, *Effektifitas Kinerja Guru*, (Solo :Tiga Serangkai, 1996), h. 15

<sup>79</sup> Gibson J.L., dan Ivan Cevich, *Organisasi dan Manajemen*, Terjemahan : Sulisty, (Jakarta : Erlangga, 1993), h. 28

<sup>80</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 1991), h. 17

<sup>81</sup> Ibid, h 18

<sup>82</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, ( Jakarta: PT, Gunung Agung,1996 ), h. 34

secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.<sup>83</sup>

Dari beberapa pengertian tentang kinerja di atas, maka dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja adalah merupakan suatu aktivitas atau prestasi kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan, sedangkan kinerja guru adalah merupakan hasil kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru untuk mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Suryo Subroto yang dimaksud dengan kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kesanggupan atau kecakapan para guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan peserta didik yang mencakup suasana kognitif, afektif dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar mencapai tujuan pengajaran.<sup>84</sup>

Kinerja guru dapat juga diartikan sebagai prestasi kerja guru. Untuk meraih prestasi dibutuhkan kemampuan dan usaha. Prestasi kerja dapat dilihat dari seberapa jauh guru menyelesaikan tugasnya dalam mengajar di bandingkan dengan standar pekerjaannya. Oleh karenanya kinerja guru dapat pula diartikan sebagai suatu pencapaian tujuan dari guru itu sendiri maupun tujuan pendidikan dan pengajaran dari

---

<sup>83</sup> Robert Bacal, *Performance Management*, (Terjemahan Surya Darma dan anwar Irawan), (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 20

<sup>84</sup> Suryo Subroto. *Op.Cit.*, h. 3

sekolah tempat guru tersebut mengajar.

Dengan demikian yang dimaksud dengan kinerja guru dalam tesis ini adalah keberhasilan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang bermutu, yang meliputi ; a) membuat perencanaan pembelajaran, b) melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan c) mengadakan penilaian/evaluasi hasil pembelajaran.

## 2. Indikator Kinerja Guru

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*).

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas, yaitu:

### a. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru dalam menguasai bahan ajar. Kemampuan ini dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran.

## b. Pelaksanaan kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai dengan adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan metode, penggunaan media dan sumber belajar, serta strategi pembelajaran. Semua itu merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru secara optimal.

### 1) Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa. Kemampuan lainnya adalah pengaturan ruang (setting tempat duduk siswa) yang dilakukan bergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata.

### 2) Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa sehingga dapat mendorong proses pembelajaran. Sedangkan sumber belajar adalah buku pedoman.

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya pada penggunaan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan

media audio visual. Tetapi lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya.

### 3) Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru hendaknya mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Karena siswa memiliki **interes** yang sangat heterogen, idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu menggunakan metode pembelajaran secara variatif di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini di maksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa dan menghindari terjadinya kejenuhan pada siswa.

#### c. Evaluasi / Penilaian Hasil Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.<sup>85</sup>

### 3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Partisipasi guru pada kegiatan sekolah merupakan sifat dan perilaku untuk menunjukkan kinerjanya yang dapat meningkat dari waktu ke waktu dan setiap

---

<sup>85</sup> Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, *Penilaian Kinerja Guru*, (Jakarta: Depdiknas, 2008), h. 3

personal berbeda antara yang satu dengan yang lainnya.<sup>86</sup> Adapun tingkat partisipasi guru dalam kegiatan sekolah yang tampak dalam unjuk kerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor seperti usia, masa kerja, iklim organisasi, dan tingkat motivasi berprestasi.<sup>87</sup>

Adapun beberapa faktor yang berhubungan dengan tingkat partisipasi guru dalam kegiatan sekolah antara lain : motivasi kerja guru dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah.<sup>88</sup>

#### a. Motivasi

Soerjabrata memberikan pengertian, bahwa motivasi berasal dari kata “*motif*” yang berarti tenaga dari dalam diri manusia yang menyebabkan individu mau bergerak atau bertindak untuk bekerja<sup>89</sup>. Luthans mengartikan bahwa motivasi sebagai kebutuhan, keinginan dan dorongan.<sup>90</sup> Adapun, Mataheru menyatakan bahwa motivasi berasal dari bahasa Latin yaitu “*movere*” yang berarti *to move* (bahasa Inggris) atau menggerakkan.<sup>91</sup> Sejalan dengan uraian tersebut, Sardiman berpendapat bahwa, motif adalah daya pendorong seseorang untuk melakukan sesuatu.<sup>92</sup>

<sup>86</sup> Porter, L.W., *Behavior in Organization*, (New York: Mc Graw Hill Company,1982), h. 271

<sup>87</sup> Steers, R.M. & Porter, L.W., *Organizational Behavior*, (New York: Akademik Press.1983) ,h 74

<sup>88</sup> Halida, S.E. Dewi Sartika, S.S. *Prinsip-prinsip Prilaku Organisasi*, (Jakarta : Erlangga, 2002), h. 55

<sup>89</sup> Sumadhi Surjabrata, *Psikologi Pendidikan*. (Yogyakarta: Rake Press. 1981), h. 82

<sup>90</sup> Luthans, F. *Organizational Behavior*, (New York: Mc Graw Hill Company,1981), h. 132

<sup>91</sup> Mataheru, F. *Motivasi Kerja (Makalah disajikan dalam Penataran Penelitian Tingkat Lanjut Angkatan I*, (Malang: Puslit IKIP Malang, 1985), h. 19

<sup>92</sup> Sardiman, A.M.. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. (Jakarta: Rajawali Press,1990), h 90



Terry menyatakan bahwa motivasi adalah upaya agar seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat.<sup>93</sup> Sedangkan Kurtz dan Boone mengemukakan bahwa motivasi merujuk pada penerahan daya perilaku yang ditunjukkan pada pencapaian kepuasan kebutuhan. Dalam uraian yang lebih umum, Hoy dan Miskel mengemukakan bahwa motivasi mengacu pada proses menentukan pilihan oleh individu dari berbagai aktivitas yang bersifat sukarela.<sup>94</sup>

Steers dan Porter mengidentifikasi motivasi dalam tiga pengertian. *Pertama*, motivasi menggambarkan suatu kekuatan energi yang mendorong manusia atau yang menyebabkan manusia melakukan cara-cara tertentu. *Kedua*, sebagai dorongan yang mengarahkan terhadap sesuatu, yaitu motivasi mempunyai orientasi tujuan yang kuat. *Ketiga*, layanan motivasi untuk menyokong kekuatan motivasi sepanjang waktu.<sup>95</sup>

Demikian juga halnya dengan guru yang mempunyai motivasi tinggi akan berusaha sekuat tenaga untuk berpartisipasi aktif dalam mengerjakan tugas-tugasnya, sehingga pada gilirannya akan dapat memperoleh hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Motivasi merupakan sesuatu yang muncul karena adanya kebutuhan manusia. Untuk memahami motivasi dalam berorganisasi terletak pada pemahaman tentang

---

<sup>93</sup> Terry. *Prinsip-prinsip Manajemen (Terjemahan oleh OFM.J. Smith)*. (Jakarta: IPPM dan Pustaka Bina Iman Presindo, 1991), h. 128

<sup>94</sup> Hoy, W.K., Miskel C.G. *Educational Administration: Theory, Research and Practise*. (New York: RandomHanse,1987), h. 271

<sup>95</sup> Steers, R.M. & Porter, L.W. *Motivation and Work Behavior*. (New York: Mc. Graw Hill, 1991), h. 81

kebutuhan yang memotivasi perilaku seseorang dalam organisasi. Jika suatu kebutuhan dapat terpenuhi, maka seseorang akan memiliki motivasi yang tinggi. Tetapi pada sisi yang lain, Owens mengingatkan bahwa motivasi bukanlah merupakan perilaku, motivasi merupakan keadaan internal yang rumit dan tidak dapat diamati secara langsung, meskipun demikian motivasi berpengaruh terhadap perilaku seseorang.<sup>96</sup>

Dalam Islam motivasi sering diidentikkan dengan niat yaitu dorongan yang kuat dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Karena dengan niat inilah seseorang akan dapat menentukan kemana tujuan akan diarahkan. Sebagaimana hadits Rasulullah SAW yang berbunyi :

Artinya : Telah menceritakan kepada kami Humaidy Abdullah bin Zubair, Sufyan , Yahya bin Sa'id al-anshary, Muhammad bin Ibrahim attaimiy, Alqmah bin Waqqash allaitsiy dia berkata; aku mendengar Umar bin Khattab R.A di atas mimbar dia berkata : Aku mendengar Rasulullah SAW bersabda, "sesungguhnya amal perbuatan itu tergantung kepada niatnya dan setiap orang akan mendapat fahala sesuai dengan apa yang diniatkannya. Maka barang siapa yang hijrahnya menuju (keridhoan) Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya itu adalah kearah (keridhoan) Allah dan Rasul-Nya. Dan barang siapa yang hijrahnya karena untuk keuntungan-keuntungan duniawi atau untuk seorang wanita yang akan dinikahnya, maka hijrahnya pun adalah untuk apa-apa yang dihijrahinya. (HR. Bukhari dan Muslim).<sup>97</sup>

Sehubungan dengan fungsi motivasi, Owens menguraikan bahwa motivasi mempunyai tiga fungsi dalam kehidupan manusia yaitu:

- (a) Motivasi berfungsi sebagai pendorong manusia melakukan sesuatu. Dalam hal ini, motivasi merupakan keadaan dalam diri seseorang yang

---

<sup>96</sup> Owen, Steven, v. Cs. *Educational Psychology: An Introduction*, (Canada: Little Brown & Co.1981), h. 92

<sup>97</sup> Ahmadie Thaha, *Terjemah Shahih Bukhari*, (Jakarta: 1986, Pustaka panjimas), h. 3

- mengaktifkan atau menggerakkan orang tersebut, sehingga dengan motivasi seseorang akan tergerak atau terdorong untuk melakukan sesuatu;
- (b) Motivasi berfungsi untuk menentukan arah perbuatan. Perbuatan seseorang selalu mengarah pada pencapaian tujuan, sehingga dalam mencapai tujuan tergantung pada kuat tidaknya motivasi yang mendorongnya;
  - (c) Motivasi berfungsi menyeleksi perbuatan. Dalam waktu yang bersamaan seseorang bisa mempunyai beberapa tujuan. Dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut diperlukan perbuatan-perbuatan yang harus dilakukan. Dengan demikian, perbuatan yang banyak dilakukan merupakan perbuatan yang didasari dengan motivasi dalam mencapai tujuan.<sup>98</sup>

Masih menurut Owen, ada dua jenis motivasi yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang datang dari dalam diri seseorang, misalnya pegawai melakukan sesuatu kegiatan karena ingin menguasai keterampilan tertentu yang dipandang akan berguna dalam pekerjaannya. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari lingkungan di luar diri seseorang, misalnya pegawai bekerja karena ingin mendapat pujian atau ingin mendapat hadiah dari pimpinannya.<sup>99</sup>

Motivasi intrinsik pada umumnya lebih menguntungkan karena dapat bertahan lebih lama. Motivasi intrinsik muncul dari dalam diri individu pegawai, sedangkan motivasi ekstrinsik dapat diberikan oleh teman sejawat maupun pimpinan lembaga, termasuk kepala sekolah dengan jalan mengatur kondisi dan situasi kerja yang kondusif, tenang, dan menyenangkan. Dalam kaitan ini, pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan memotivasi pegawai agar mau dan mampu mengembangkan dirinya secara optimal. Hal ini terutama dibutuhkan pada kegiatan-

---

<sup>98</sup> Owens, R.G. *Organizational Behavior in Education, Englewood Cliffs*, (New Jersey: Prentice Hall, Inc. 1991), h. 132

<sup>99</sup> Ibid, h

kegiatan yang berkaitan langsung dengan peningkatan kinerja pegawai, termasuk guru pada lembaga sekolah.

Atkinson dalam Scott telah melahirkan teori motivasi yang didasarkan atas faktor harapan, kebutuhan dan keadilan, teori ini berguna untuk memberi daya motivasi bagi setiap guru di dalam melaksanakan pekerjaannya, karena setiap orang yang bekerja pastilah mempunyai motif-motif tertentu, harapan-harapan tertentu, dan membutuhkan insentif-insentif tertentu.<sup>100</sup>

Motivasi dan etos kerja sangat penting dalam mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dapat dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang, akan memperoleh kinerja rendah, sebaliknya seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi, akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Dalam pandangan Islam motivasi yang paling baik adalah motivasi yang didasari oleh iman dan keikhlasan, karena orang yang beriman dan ikhlas dalam bekerja memiliki keyakinan bahwa usahanya tidak akan sisa-sia di mata Allah SWT. Sebagaimana Firman Allah dalam Al-Qur'an yang berbunyi:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٥﴾

<sup>100</sup> Scott, W.B. & Ricard D. Irwin, *Human Relation in Management : A Behavioral Science Approach*, (Homewood: Illinois, 1997), h. 237

Artinya : Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (QS. At-Taubah ; 105).<sup>101</sup>

Karena Allah SWT tidak memerintahkan kepada hamba-Nya kecuali bagi yang ikhlas dalam beribadah sebagai mana Firman-Nya dalam Surat Al-Bayinah ayat 5 yang berbunyi:

وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ  
وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقِيَمَةِ ﴿٥﴾

Artinya : Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama yang lurus, dan supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat; dan yang demikian itulah agama yang lurus (QS. Al-Bayyinah: 5).<sup>102</sup>

#### b. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kehadiran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru dan karyawan sekolah. Begitu besarnya peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan sukses tidaknya kegiatan sekolah

<sup>101</sup> Prof. H. Mahmud Yunus, *Terjemah Al-Qur'anul Karim*, (Bandung : PT. Alma'arif, 2000),h 298

<sup>102</sup> *Ibid.*, h. 1084

sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah.

Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi guru-guru untuk ikut serta berpartisipasi pada seluruh rangkaian kegiatan sekolah sebagai upaya untuk mencapai tujuan yang direncanakan, maka gaya atau perilaku kepemimpinan harus sesuai dengan kondisinya.

Kinerja pegawai dikaitkan dengan kultur masyarakat Indonesia, dari berbagai pengamatan kondisi empirik yang ada di berbagai organisasi kerja, menunjukkan kecenderungan bahwa sebagian besar pegawai akan rajin bekerja jika pemimpin melihat pegawai bekerja, dan hal sebaliknya terjadi jika pemimpin tidak melihat pegawai bekerja, atau tidak ada di tempat kerja maka kinerja yang ditunjukkan pegawai cenderung kurang produktif, dan hasilnya kurang maksimal.

Dalam ajaran Islam sebenarnya ada atau tidak ada pemimpin yang mengawasi pegawai bekerja seharusnya tidak menjadi pengaruh bagi pegawai untuk melakukan pekerjaannya karena bagi orang yang beriman sesungguhnya pekerjaan itu sudah ada yang mengawasi secara langsung yaitu Allah SWT, sebagaimana pengertian *ihsan* yang dinyatakan dalam sebuah hadits Rasulullah SAW;

Artinya : telah menceritakan kepada kami Musaddad, Isma'il bin Ibrahim, Abu Hayyan at-Taimiy, Abi Zur'ah dari Abu Hurairah R.A meriwayatkan : suatu hari ketika Nabi SAW bersama-sama dengan beberapa orang (Muslim), datanglah (malikat) Jibril dan bertanya kepada Rasulullah SAW. ... apakah Ihsan itu ? Rasulullah menjawab: engkau menyembah Allah seakan-akan engkau melihat-Nya, maka walaupun engkau tidak dapat melihat-Nya, maka sesungguhnya Dia melihatmu....(HR. Bukharii).<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> Ahmadie Thaha, *Terjemah Shahih Bukhari*, (Jakarta: 1986, Pustaka panjimas), h. 63

Selain faktor motivasi kerja guru dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, menurut John Suprihanto ada beberapa faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja seseorang, yaitu:

a. Pendidikan dan latihan

Seseorang yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi memungkinkan dia untuk bekerja lebih produktif dari pada orang yang tingkat pendidikannya rendah, hal ini dikarenakan orang tersebut mempunyai cakrawala / pandangan yang lebih luas sehingga mampu untuk bekerja atau meningkatkan lapangan kerja.

b. Motivasi internal

Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu. Sehingga dapat diartikan bahwa etos kerja seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan.

f. Kesempatan kerja

Kesempatan kerja dalam hal ini berarti kesempatan untuk bekerja sesuai dengan pendidikan dan keterampilan, serta berkesempatan untuk mengembangkan diri sehingga dapat menjadi pegawai yang kreatif.

g. Kemampuan manajerial pimpinan

Faktor manajemen sangat berperan dalam meningkatkan kinerja, baik secara langsung melalui perbaikan pengorganisasian dan tata prosedur yang memperkecil pemborosan, maupun secara tidak langsung melalui penciptaan kesempatan bagi seseorang untuk berkembang, penyediaan fasilitas latihan, perbaikan penghasilan dan jaminan sosial.

#### h. Kebijakan pemerintah

Usaha peningkatan kinerja sangat sensitif terhadap kebijakan pemerintah di bidang produksi, investasi, perizinan, usaha, moneter, fiskal, distribusi dan lainnya.<sup>104</sup>

Kinerja dipengaruhi juga oleh kepuasan kerja yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan batin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik. Untuk mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien seperti produktivitasnya, efektivitas menggunakan waktu, dana yang dipakai serta bahan yang tidak terpakai. Sedangkan evaluasi kerja melalui perilaku dilakukan dengan cara membandingkan dan mengukur perilaku seseorang dengan teman sekerja atau mengamati tindakan seseorang dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan, cara mengkomunikasikan tugas dan pekerjaan dengan orang lain. Dalam melakukan evaluasi kinerja seseorang dapat dilakukan dengan menggunakan tiga macam kriteria yaitu: (1). Hasil tugas, (2). Perilaku dan (3). Ciri individu. Evaluasi hasil tugas adalah mengevaluasi hasil pelaksanaan kerja individu dengan beberapa kriteria (indikator) yang dapat diukur. Evaluasi perilaku dapat dilakukan dengan cara membandingkan perilakunya dengan rekan kerja yang lain dan evaluasi ciri individu adalah mengamati karakteristik individu dalam berperilaku maupun berkerja, cara berkomunikasi dengan orang lain sehingga dapat dikategorikan cirinya dengan ciri orang lain. Evaluasi atau Penilaian kinerja menjadi penting sebagai *feed back*

---

<sup>104</sup> John Suprihanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia II*, (Jakarta: Karunia UT, 1997), h. 22



sekaligus sebagai *follow up* bagi perbaikan kinerja selanjutnya.

#### 4. Kompetensi Guru

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.<sup>105</sup>

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>106</sup>

Guru adalah sebagai agen pembelajaran (*learning agent*) yang berperan sebagai fasilitator, motivator, pemacu, perekayasa pembelajaran, dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik. Seorang guru harus memiliki kompetensi dasar yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>107</sup>

Dengan demikian kompetensi guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.

---

<sup>105</sup> UU RI No.14 Th 2005, *Undang-Undang Guru dan Dosen*, Bab I pasal 1 ayat 10

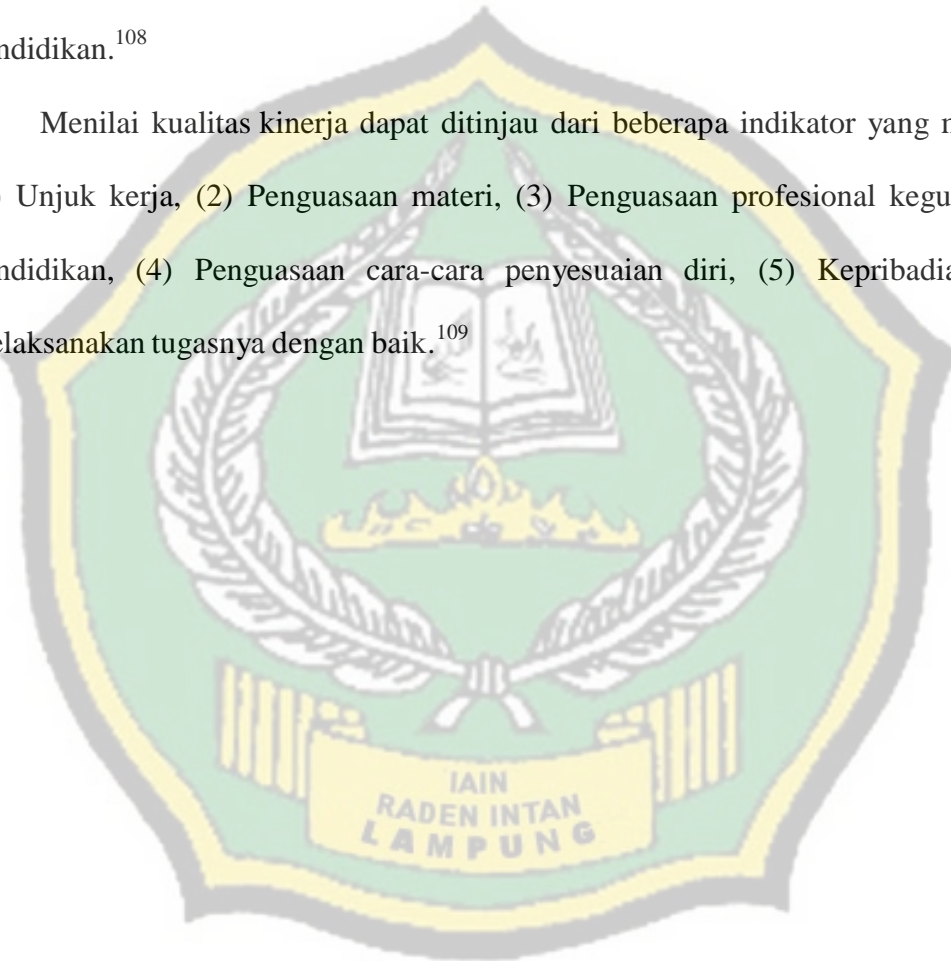
<sup>106</sup> *Ibid.*, ayat 1

<sup>107</sup> *Ibid.*, pasal 4

## 5. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian merupakan penentu hasil yang telah dicapai dari beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan. Penilaian adalah penentu derajat kualitas berdasarkan indikator yang ditetapkan terhadap penyelenggara pendidikan.<sup>108</sup>

Menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi : (1) Unjuk kerja, (2) Penguasaan materi, (3) Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, (4) Penguasaan cara-cara penyesuaian diri, (5) Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.<sup>109</sup>



---

<sup>108</sup> Husaini Usman, *Op. Cit.*, h. 456

<sup>109</sup> Sulistyorini, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta:LPFE UI, 2001), h. 98