











penghasilan tambahan, tantangan atau sekedar pekerjaan yang menarik akan memicu perilaku termotivasi”<sup>21</sup>.

Motivasi merupakan proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari dalam diri seseorang itu sendiri (*motivasi intrinsik*) dan dapat pula berasal dari luar diri kita (*motivasi ekstrinsik*). Pernyataan tersebut diperkuat dengan pendapat yang dikemukakan oleh I. G. Wursanto yang menyatakan bahwa: <sup>22</sup>

Pada dasarnya motivasi itu timbul karena dua faktor, yaitu: 1) Faktor intrinsik, adalah faktor dari dalam diri manusia yang dapat berupa kepribadian, pendidikan, pengalaman, dan cita-cita; 2) Faktor ekstrinsik, adalah faktor dari dalam diri manusia, seperti gaya kepemimpinan seorang atasan, bimbingan seseorang, perkembangan situasi dan sebagainya.

Lyman Porter dan Raymond Miles (Wahjo Sumidjo, yang mengatakan bahwa “ada tiga faktor utama yang berpengaruh terhadap motivasi kerja,<sup>23</sup> yaitu: 1) ciri-ciri pribadi seseorang (*individual characteristic*); 2) tingkat dan jenis pekerjaan (*job characteristic*); 3) lingkungan kerja (*work situation characteristic*)”. Ketiga faktor tersebut mempunyai pengaruh besar terhadap motivasi individu agar mampu

---

<sup>21</sup> Sweeney dan McFarlin. *Organizational Behavior: Solutions For Management*. North American. McGraw-Hill(2002)hal 84

<sup>22</sup> Wursanto, IG. *Manajemen Kepegawaian*. Surabaya: PT. Kanisius. (1998)hal131

<sup>23</sup> Wahjosumidjo. (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Bandung: Ghalia Indonesia 1992 hal193

mendorong tercapainya produktivitas kerja secara optimal. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu mengarahkan interaksi faktor-faktor karakteristik individu, karakteristik lingkungan kerja/organisasi dan karakteristik pekerjaan.

Menurut Peterson dan Plowman (Hasibuan, mengatakan bahwa keinginan orang untuk bekerja karena adanya:<sup>24</sup>

- 1) Keinginan untuk hidup (*The desire to live*): merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan minum untuk dapat melanjutkan hidupnya; 2) Keinginan untuk memiliki sesuatu (*The disire for posession*): merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini merupakan salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja; 3) Keinginan akan kekuasaan (*The disire for power*): merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja; 4) Keinginan akan penghakuan (*The disire for recognition*): merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Dari kuitipan tersebut dapat diketahui bahwa setiap pekerjaan mempunyai motif (*wants*) tertentu dan mengaharapkan kepuasan dari hasil

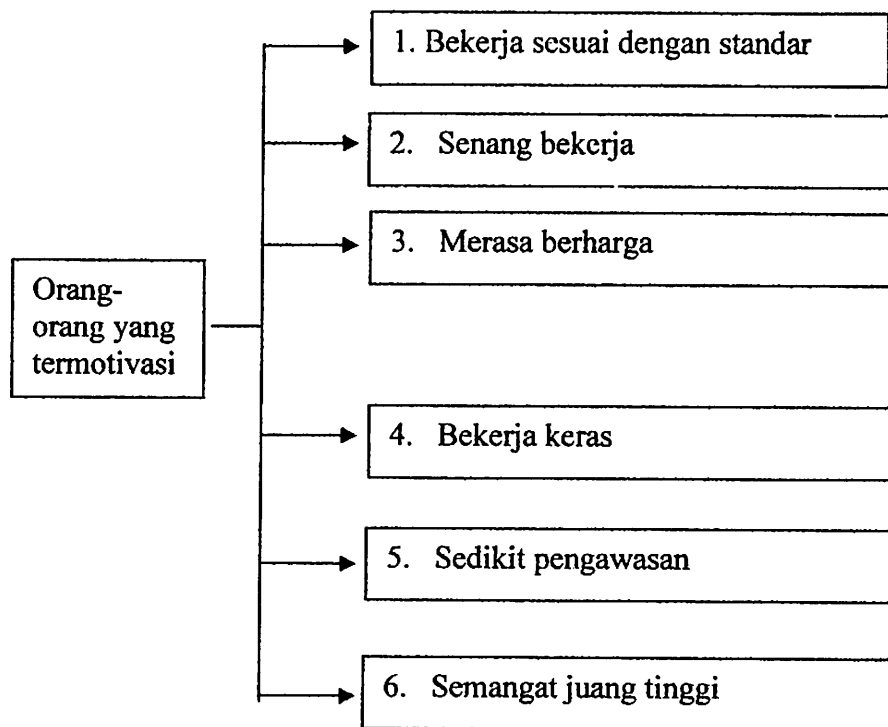
---

<sup>24</sup>Hasibuan, Malayu. (1996). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara. (1996)hal 92









Sumber: (Arep; 2003; 17)

Gambar 1: Ciri-ciri orang yang termotivasi.

#### 4. Teori Motivasi

Hasibuan mengelompokkan teori motivasi menjadi dua bagian, yaitu<sup>27</sup> "Teori Kepuasan (*Content Theory*) dan Teori Proses (*Process Theory*)". Kedua teori tersebut akan dijelaskan dalam pembahasan berikut ini.

---

<sup>27</sup> Ibid hal 103



b) Teori Hirarki Kebutuhan (*Needs Hierarchy*) oleh Maslow

Menurut teori ini, kebutuhan dan kepuasan pekerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa materiil dan non materiil. Teori ini menjelaskan bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas atau tanpa henti. Alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhan kerjanya. Menurut Abraham Maslow, manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan, yaitu: *physiological, safety, social, esteem, self actualization needs* dalam Robbins menyatakan bahwa Kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologi. Apabila kebutuhan fisiologi ini belum terpenuhi maka manusia terus berusaha memenuhinya, sehingga kebutuhan yang lain berada pada tingkat yang lebih rendah. Sebaliknya apabila kebutuhan fisiologi telah terpenuhi maka kebutuhan berikutnya akan menjadi kebutuhan yang paling tinggi<sup>28</sup>.

(1) *Pertama: Kebutuhan fisiologis (psysiological needs)*.

Kebutuhan ini paling rendah tingkatannya dan memerlukan pemenuhan yang paling mendesak, misalnya kebutuhan akan makanan, minum, air dan udara.

---

<sup>28</sup> Robbin, Stephen. *Perilaku Organisasi: Terjemakan: Edisi Kedelapan: Jilid I*. Jakarta: Prenhallindo2001 hal 167

(2) *Kedua: Kebutuhan rasa aman (safety needs).*

Kebutuhan ini adalah suatu kebutuhan yang mendorong individu untuk memperoleh, ketentraman, kepastian, dan keteraturan dari keadaan lingkungannya. Misalnya kebutuhan akan pakaian, tempat tinggal, dan perlindungan atas tindakan yang sewenang-wenang.

(3) *Ketiga: Kebutuhan kasih sayang (belongingness and love needs).*

Kebutuhan ini mendorong individu untuk mengadakan hubungan efektif atau ikatan emosional dengan individu lain, baik dengan sesama jenis ataupun berlainan jenis, di lingkungan keluarga ataupun di masyarakat. Misalnya rasa disayangi, diterima, dan dibutuhkan oleh orang lain.

(4) *Keempat: Kebutuhan akan rasa harga diri (esteem needs).*

Kebutuhan ini terdiri dari dua bagian. Bagian pertama adalah penghormatan atau penghargaan dari diri sendiri, dan bagian yang kedua adalah penghargaan dari orang lain. Misalnya hasrat untuk memperoleh kekuatan pribadi dan mendapatkan penghargaan atas apa yang dilakukannya.

(5) *Kelima: kebutuhan akan aktualisasi diri (need for selfactualization)*

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling tinggi dan akan muncul apabila kebutuhan yang ada di bawahnya sudah terpenuhi dengan baik. Misalnya seorang pemusik menciptakan komposisi



Penurunan ini tidak terjadi dalam satu tingkat saja tetapi dapat terjadi pada beberapa tingkat sekaligus.

Dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja pegawai, teori Maslow ini dapat dipergunakan sebagai pegangan untuk melihat dan mengerti mengapa:

- (1) Guru yang sakit atau kondisi fisiknya tidak baik, tidak akan memiliki motivasi untuk bekerja;
- (2) Guru lebih senang bekerja dalam suasana yang menyenangkan;
- (3) Guru yang merasa disenangi, diterima oleh teman dan pimpinannya memiliki minat untuk meningkatkan kinerjanya dibanding dengan guru yang diabaikan atau dikucilkan;
- (4) Keinginan Guru untuk mengetahui dan memahami sesuatu tidak selalu sama.

c) Teory Dua Faktor oleh Frederick Herzberg

Teori ini dikembangkan oleh Fredrick Herzberg yang pada hakekatnya sama dengan teori Maslow. Menurutnya ada dua faktor yang penting yaitu:

(1) Faktor-faktor pemeliharaan (*Maintenance Faktor*)

Merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman badaniah.



memotivasi gairah kerja, Siagian menggolongkan menjadi tiga jenis adalah:<sup>29</sup>

(1) Kebutuhan akan berprestasi;

Suatu kebutuhan yang mengandung resiko moderat dan situasi-situasi ketika seseorang dapat memberikan kontribusi nyata. Pegawai lebih suka menerima kebaikan yang cepat tentang prestasinya, yang termotivasi oleh kebutuhan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menantang.

(2) Kebutuhan akan afiliasi

Suatu kebutuhan untuk membina persahabatan yang erat dan menerima kasih sayang

(3) Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan untuk memperoleh dan mempertahankan kendali saran yang mempengaruhi orang lain, seperti memberi saran.

Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur-unsur yang amat penting dalam menentukan prestasi seorang pekerja.

e) Teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) dari Alderfer

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Para ahli menganggap teori ini lebih

---

<sup>29</sup> Siagian, Sondang P. Teori dan Praktek kepemimpinan. Jakarta:Rineka cipta,2003 hal 108









- 2) Supervisi, dengan supervisi yang tidak kaku pada umumnya akan memberi kesempatan kepada bawahan untuk berprakarsa dalam penyelenggaraan tugas-tugas mereka;
- 3) Partisipasi, pemimpin demokratis akan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada karyawan untuk berpartisipasi;
- 4) Komunikasi, organisasi yang merangsang karyawan untuk bekerja giat adalah organisasi yang membuka jalur dan menjamin lancarnya arus komunikasi ke semua penjurur;
- 5) Rekognasi, dengan rekognasi ini dapat menciptakan makin besarnya rasa ikut memiliki, rasa mempunyai peran yang penting dan rasa sebagai orang yang berhasil kepada setiap karyawannya;
- 6) Delegasi, pimpinan melimpahkan wewenang dan tanggungjawab yang sepadan kepada karyawan;
- 7) Kompetisi, kompetisi yang sehat dan jujur akan akan menciptakan iklim yang mendorong dinamika ke arah kemajuan;
- 8) Integrasi, tujuan pribadi, tujuan kelompok dan tujuan sosial atau formal perlu dintegrasikan bagi terwujudnya tujuan akhir organisasi;
- 9) Motivasi silang, motivasi tidak hanya datang dari atasan kepada bawahan saja, tetapi bawahan pun wajib memberikan dorongan kepada atasan secara wajar.

Manusia pada dasarnya bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, sehingga dalam situasi sulit kita sering mendengar ungkapan dari seseorang:

“pekerjaan apa saja yang penting dapat menyambung hidup”. Kebutuhan hidup tidak hanya bersifat materi saja, tetapi juga immateri, berupa kepuasan batin, kesenangan dan kegembiraan, karena prestasi kerja. Karena itu manusia juga memerlukan pengakuan terhadap prestasi kerjanya supaya ia mencapai kepuasan batin. Aktivitas perilaku biasanya muncul karena adanya tujuan, maka para pemimpin atau atasan dalam memotivasi pegawainya harus memperhatikan kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Kepentingan individu melekat pada masing-masing orang dan dibawa ke dalam organisasi. Hal itu berarti bahwa dalam organisasi terdapat dua kepentingan, yaitu kepentingan individu dan kepentingan organisasi. Tingkat kepuasan dan pengabdian seseorang kepada organisasi pada dasarnya tergantung pada sejauh mana kedua bentuk kepentingan itu saling bersesuaian. Dalam konteks inilah diperlukan peran pimpinan untuk mengadakan bimbingan kepada bawahan, agar kepentingan bawahan tersebut tidak kontradiktif dengan kepentingan organisasi. Jika penyesuaian ini mengalami kegagalan di mana masing-masing individu menjadikan organisasi sebagai alat untuk memperoleh kepentingan pribadi.

## **6. Metode alternatif untuk memotivasi pegawai**

Salah satu problem pokok dalam setiap organisasi adalah bagaimana memotivasi Guru untuk bekerja. Pada organisasi-organisasi besar orang harus bekerja untuk bersama-sama melaksanakan perintah-perintah yang mungkin tak

pernah mereka mengerti ataupun setuju, dan mentaati instruksi-insrtuksi dari para senior yang bukan hak mereka untuk memilihnya dan mungkin belum pernah mereka lihat. Tidak banyak yang memiliki kesempatan untuk mengekspresikan diri atau untuk merasakan kebebasan. Hal ini mungkin saja akan membuat para pegawai tidak termotivasi dalam bekerja.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, setiap pimpinan organisasi harus memahami metode yang dapat digunakan untuk memotivasi pegawai untuk dalam bekerja. Strauss dan Sayles mengemukakan “lima metode alternatif untuk memotivasi pegawai.<sup>32</sup> Kelima metode tersebut adalah: 1) ancangan tradisional, 2) hubungan manusiawi, tawar menawar implisit, persaingan, dan 5 motivasi yang terinternalisasi”.

#### **1) Ancangan tradisional**

Bentuk motivasi yang tradisioanal, menekankan kekuasaan dan ganjaran ekonomis. Metode ini sering disebut “bersikap keras”, pimpinan memaksa orang untuk bekerja dengan mengancam akan memecat atau memotong gaji mereka bila mereka tidak melakukannya.

#### **2) Hubungan manusiawi.**

Pada metode ini pimpinan mencoba memotivasi karyawan terutama dengan memenuhi kebutuhan-kebutuhan keamanan dan soial mereka. Akan

---

<sup>32</sup> Strauss G. & Sayles L. *Manajemen Personalita: Segi Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: CV.Teruna Grafika. (1996)39

tetapi kebutuhan fisik akan gaji yang wajar tidaklah diabaikan. Pimpinan memenuhi kebutuhan keamanan pegawai melalui tunjangan-tunjangan yang memberi perlindungan terhadap penyakit, usia lanjut, pengangguran, dan perubahan-perubahan kehidupan, di samping juga melalui kebijakan-kebijakan manajemen yang memperlakukan karyawan dengan adil.

### **3) Tawar-menawar implisit**

Dalam menggunakan metode ini, pimpinan mendorong para pekerja untuk memberikan hasil kerja yang layak jumlahnya dengan menyetujui untuk memberi penyediaan yang layak sebagai imbalannya. Perundingan biasanya merupakan masalah yang implisit, tidak diutarakan dengan kata-kata. Dalam hal ini pimpinan setuju untuk tidak menggunakan semua tekanan yang dapat dilakukan, jika karyawan mau menyetujui untuk tidak membatasi keluaran secara tidak semestinya.

### **4) Persaingan**

Salah satu metode lain untuk memotivasi pegawai adalah dengan persaingan untuk kenaikan gaji dan promosi yang menyertai pekerjaan yang sangat baik. Prospek meraih promosi atau kenaikan gaji menimbulkan sebuah sasaran yang berarti. Pegawai menikmati suatu ganjaran ekonomi, di samping juga suatu perasaan berprestasi dan berhasil, perasaan maju, dan prestise sosial tambahan.





mendefinisikannya sangat bervariasi. Amirullah mengemukakan bahwa untuk mengupas dan menerangkan tentang kepemimpinan secara lengkap, tepat, dan disetujui bersama adalah dengan mengelompokkan kepemimpinan dalam organisasi itu berdasarkan keterkaitannya dengan terminology. Adapun pengelompokannya adalah sebagai berikut:

**a. Pemimpin Sebagai Orang Yang Dibedakan Dalam Organisasi.**

Fiedler (1967) sebagai mana yang dikutip oleh Amirullah mendefinisikan pemimpin dengan pengertian “seseorang yang berada dalam kelompok, sebagai pemberi tugas atau sebagai pengarah dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok yang relevan, serta dia sebagai penanggungjawab utama”. Fiedler memisahkan orang lain dalam kelompok, dimana orang yang memberi tugas tugas (pemimpin) dan orang yang diberi tugas (bawahan). Orang yang dipisahkan dari kelompoknya untuk dijadikan pemimpin adalah orang yang memiliki atribut seperti kewibawaan, kekuasaan, kewenangan, keterampilan khusus, status dan lain-lain.

**b. Pemimpin Yang Memiliki Kecakapan.**

Dipandang dari segi kecakapan yang diperlukan seorang pemimpin, maka kepemimpinan dapat diartikan sebagai seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan giat dan penuh kepercayaan. Davis mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan

secara antusias.<sup>34</sup> Dengan demikian kepemimpinan merupakan kecakapan atau kemampuan seorang untuk membujuk orang lain agar bersedia bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

**c. Kepemimpinan Yang Memiliki Hubungan.**

Ditinjau dari permasalahan hubungan, maka Terry dan Frenkin (1982) mendefinisikan kepemimpinan dengan hubungan di mana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang lain untuk mau bekerjasama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin atau kelompok. Definisi tersebut menekankan pada permasalahan yang berhubungan antara orang yang mempengaruhi (pemimpin dengan orang yang dipengaruhi (bawahan).

Sutarto mengemukakan bahwa “dalam kepemimpinan ada dua macam yang dominan yaitu mempengaruhi dan saling perngaruh”.<sup>35</sup> Perbedaan antara mempengaruhi dan saling pengaruh adalah mempengaruhi mengandung kesan searah, sedangkan saling pengaruh mengandung makna timbal balik. Apabila dilihat dalam kenyataan kerjasama antara sekelompok orang meskipun mempengaruhi berkesan seolah-olah satu arah tetapi yang dipengaruhi pastilah bereaksi apa pun

---

<sup>34</sup> Davis and Newtrom Human Beavior at Work;organizational behavior,(Company: publishing hill 1985)hal

<sup>35</sup>Sutarto, "Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi" (Yogyakarta;Gaja mada Universitas Press,2001)hal 25

reaksinya. Jadi sebenarnya dalam pengertian mempengaruhi terkandung pula pengertian timbal balik.

Atas dasar pendapat tersebut maka Sutarto berpendapat bahwa definisi kepemimpinan adalah “rangkaiian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Kepemimpinan menurut Sondang Adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.<sup>36</sup> Dari definisi tersebut mengandung tiga hal yang penting harus diperhatikan, yaitu:

- 1) Dari seorang pemimpin yang menduduki jabatan pemimpin dituntut kemampuan tertentu yang tidak dimiliki oleh sumber daya manusia lainnya dalam organisasi.
- 2) Kepengikutan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan, dan
- 3) Kemampuan mengubah ‘egoistisme’ para bawahan menjadi ‘organisasi-sentrisme’

---

<sup>36</sup>Sondang, “Kiat Meningkatkan Produktifitas kerja” (Jakarta; Rineka Cipta, 2002) hal 62

Dari beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian kepemimpinan, banyak cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya antara lain: dengan memberikan gambaran masa depan yang lebih baik, memberikan perintah, memberi imbalan, melimpahkan wewenang, mempercayai bawahan, memberikan penghargaan, memberi kedudukan, memberi tugas, memberi tanggung jawab, memberi kesempatan mewakili, mengajak, membujuk, meminta saran, meminta pendapat, meminta pertimbangan, memberi kesempatan berperan, memenuhi keinginannya, memberi motivasi, membela, mendidik, membimbing, memberi petunjuk, memelopori, mengantarkan, mengobarkan semangat, menegakkan disiplin, memberi teladan, mengemukakan gagasan baru, memberikan arah, memberikan keyakinan, mendorong kemajuan, menciptakan perubahan, memberikan ancaman, memberikan hukuman, dan lain-lain.

## **2. Fungsi kepemimpinan Kepala Sekolah**

Dari pengertian kepemimpinan yang penulis paparkan, memberikan indikasi bahwa:<sup>37</sup>

- a. Seorang pemimpin berfungsi sebagai orang yang mampu menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok.

---

<sup>37</sup> Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1999), hal 40

- b. Seorang pemimpin berfungsi menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.

Adapun fungsi utama pemimpin pendidikan Dalam suatu kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja antara lain<sup>38</sup>:

- a. Seorang pemimpin membantu terciptannya suasana persaudaraan, kerja sama dengan penuh kebebasan.
- b. Seorang pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja. yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi dan menetapkan prosedur yang paling praktis dan efektif.
- c. Seorang pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri.
- d. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok.
- e. Seorang pemimpin bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Agar kelompok dapat berorientasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok yaitu:<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas pendidikan indonesia, *Manajemen pendidikan*, ALFABET: Januari 2009. hal. 126

<sup>39</sup> Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1999), hal 41

- a. *Task related* atau *problem solving function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.
- b. *Group maintenance function* dan *social function* meliputi: pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.

Peran kepala sekolah yang masing-masing memiliki fungsi dan tanggung jawab, yaitu:<sup>40</sup>

- 1). *Educator* artinya bahwa kepala sekolah berperan dalam proses pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai pendidik.

Edukator atau pendidik<sup>41</sup> adalah orang yang bertanggung jawab terhadap upaya perkembangan jasmani dan rohani peserta didik agar mencapai tingkat kedewasaan sehingga ia mampu menunaikan tugas-tugas kemanusiaan.

Edukator atau pendidik menurut Undang-Undang sistem Pendidikan Nasional adalah tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan

---

<sup>40</sup> Maya (fasilitator DBE Provinsi Jawa Timur), *Peran Kepala Sekolah Sebagai Emaslime*, Royal Tretes View Hotel, 10-11 Pebruari 2009.

<sup>41</sup> Pius A Partanto dan M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994), hal. 128

melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Edukator bertugas mengarahkan dan mentransformasi pengetahuan yang dimilikinya kepada peserta didiknya, guna mencapai sesuatu yang bermakna. Oleh karenanya, kepala sekolah sebagai seorang pendidik harus bisa menjalankan fungsinya, memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan disekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik.<sup>42</sup>

- 2). *Manager artinya* bahwa kepala sekolah berperan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi secara efektif dan efisien melalui fungsi-fungsi manajerial.

Dikatakan sebagai seorang *manager* karena kemampuannya mendayagunakan berbagai kegiatan dan mengolah berbagai kondisi atau

---

<sup>42</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hal. 122

keadaan lingkungan untuk menyesuainya dengan lembaga yang dipimpinnya.

Menurut Hersey, ada tiga kemampuan manajerial yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu: (a). *Technical Skill*, yaitu keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode, dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu; (b). *Human Skill*, yaitu keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang manajer didalam bekerja dengan orang lain secara efektif dan efisien; (c). *Conceptual Skill*, yaitu keterampilan yang berkenaan dengan cara kepala Sekolah memandang sekolah, keterkaitan sekolah dengan struktur di atasnya dan dengan pranata-pranata kemasyarakatan, serta program kerja sekolah secara keseluruhan.<sup>43</sup>

Oleh karenanya, melihat tiga kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dengan fungsinya sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk berbagai kepentingan, misalnya :

- a) Mendayagunakan tenaga lain dari luar sekolah yang dipimpinnya (bekerjasama) dalam meningkatkan mutu manajemen diinternal sekolah.
- b) Memberi kesempatan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan profesinya.

---

<sup>43</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bnadung: Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 107





penilaian terhadap hasil kerja sebagai upaya membantu dan mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya.<sup>45</sup>

Dari penjelasan di atas, maka seorang kepala sekolah dalam fungsinya sebagai supervisor sekolah harus dapat mengkoordinasikan antara tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan siswanya yang dipimpinnya dalam tiga hal, yaitu:

- a) Memberikan bimbingan.
  - b) Mengontrol pelaksanaan tugas dan seluruh kegiatan.
  - c) Memberikan penilaian untuk dijadikan acuan pengukuran tinggi rendahnya tingkat kinerja mereka.
- 5). *Leader* (pemimpin) artinya kepala sekolah berperan dalam upaya mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama menacapai visi dan tujuan bersama.

Kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup beberapa hal, yaitu:

- a) Kepribadian yang jujur, percaya diri, tanggung jawab.
- b) Mampu memahami situasi dan kondisi tenaga pendidik dan kependidikannya.
- c) Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah
- d) Kemampuan mengambil keputusan

---

<sup>45</sup> Agus Dharma, *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), Cet Ke-6, Hal. 5

- e) Kemampuan berkomunikasi dalam lingkungan kerjanya.<sup>46</sup>
- 6). *Innovator*; Kepala sekolah adalah pribadi yang dinamis, kreatif, yang tidak terjebak dalam rutinitas.

Kepala sekolah yang kompeten dan berjiwa inovatif merupakan kunci utama diterima atau tidaknya inovasi itu oleh guru, murid, dan karyawan, sekaligus sebagai kunci keberhasilan inovasi kurikulum di sekolah.<sup>47</sup>

Kepala Sekolah sebagai Inovator adalah pribadi yang dinamis dan kreatif, yang tidak terjebak pada suatu rutinitas pekerjaan sehari-hari sehingga tidak ada waktu luang untuk memikirkan bagaimana menjadikan kegiatan disekolah lebih menyenangkan. Sebagai inovator kepala Sekolah harus mampu menemukan inovasi-inovasi baru baik dalam menggerakkan seluruh karyawannya ataupun dalam pembelajaran, bukan hanya menjalankan rutinitas yang sudah ada dengan cara-cara lama yang sudah berjalan.

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberi teladan kepada seluruh tenaga

---

<sup>46</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003) hal. 115

<sup>47</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan, Dalam Upaya peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: PUSTAKA Setia, 2002), cet.1, hal. 146

kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.<sup>48</sup>

- 7). *Motivator* artinya kepala sekolah harus mampu memberi dorongan sehingga seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional.

Kepala harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam menjalankan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui:

- a) Pengaturan lingkungan fisik
- b) Pengaturan suasana kerja
- c) Disiplin
- d) Dorongan
- e) Penghargaan (reward).<sup>49</sup>

Pemimpin yang baik akan menunjukkan motivasi dalam semangat kerja dan komitmen pada tujuan. Bekerja dengan penuh semangat akan menginspirasi orang lain, meningkatkan energi, kreativitas, dan daya tahan.<sup>50</sup>

- 8). *Enterpreuneur* artinya kepala sekolah berperan untuk melihat adanya peluang dan memanfaatkan peluang tersebut untuk kepentingan sekolah.

---

<sup>48</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bnadung: Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 118

<sup>49</sup> Ibid Hal. 120

<sup>50</sup> Semuil Tjiharjadi, dkk., *To Be A Great Leader*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007), Hal. 180

Sebenarnya istilah *Enterpreneur* sudah dikenal luas selama jangka waktu yang cukup panjang di dunia bisnis (ekonomi) atau di lingkungan organisasi yang disebut dengan perusahaan atau industri.<sup>51</sup>

Namun, pada masa sekarang ini, istilah *Enterpreneur* sudah praktekkan di dunia pendidikan. *Jiwa Enterpreneur*<sup>52</sup> harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah sebagai modal bagi lembaga yang dipimpinnya untuk tidak selalu mengandalkan atau menunggu bantuan dari APBN atau APBD. Misalnya, sekolah yang masih memiliki lahan yang luas, kepala sekolah bisa memanfaatkannya untuk usaha penambahan dana bagi kebutuhan sekolah, misalnya dengan membuat kolam ikan, binatang ternak, dan membuat usaha lainnya

### 3. Teori Kepemimpinan

Untuk menganalisis masalah kepemimpinan telah berkembang berbagai pendekatan. Tiap pendekatan menghasilkan teori kepemimpinan yang saling melengkapi terhadap teori lain. Meskipun terdapat berbagai klasifikasi jenis teori atau pendekatan dalam mempelajari kepemimpinan, akan tetapi umumnya disepakati tiga teori atau pendekatan utama. Pendekatan tersebut ialah pertama pendekatan yang menekankan sifat-sifat pemimpin atau teori sifat; kedua adalah pendekatan yang menekankan perilaku

---

<sup>51</sup> H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengaktifkan Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006) Cet. Ke II, Hal. 259

<sup>52</sup> *Jiwa Kewiraswastaan*

pemimpin atau teori perilaku; ketiga adalah pendekatan yang menekankan situasi dan lingkungan di mana kepemimpinan itu berlangsung atau teori situasional.

#### a. Pendekatan sifat- sifat Kepemimpinan

Pemikiran-pemikiran tentang kepemimpinan telah mengalami perubahan seiring dengan perkembangan ilmu dan pengetahuan oleh para ahli. Pada mulanya suatu pemikiran bahwa pemimpin itu dilahirkan, pemimpin bukan dibuat. Pemikiran ini dinamakan “*hereditary*” (turun-temurun). Pada masaberikutnya timbul teori baru yang dinamakan “*physical characteristic theory*” (teori ciri fisik) yang dikemukakan oleh W.H. Sheldon dan S.S. Steven menerbitkan buku berjudul “*The Varieties of Human Phisique*”, sebagaimana yang dikutip oleh Sutarto dikemukakan adanya 76 tipe struktur badan yang berhubungan dengan perbedaan temperamen dan kepribadian.<sup>53</sup> Kemudian muncul pendapat bahwa pemimpin dapat diciptakan melalui latihan. Dengan demikian menurut pendapat-pendapat ini setiap orang dapat dilatih menjadi pemimpin atau dengan perkataan lain setiap orang berpotensi menjadi pemimpin. Potensi ini dapat menjadi kenyataan apabila yang bersangkutan telah memperoleh latihan kepemimpinan dan berusaha untuk mempraktekannya.

---

<sup>53</sup> Sutarto, “*Dasar-Dasar Kepemimpinan administrasi*” (Yogyakarta; Gaja Mada Universitas Press, 2001) hal 38

Para ahli telah melakukan beberapa penelitian untuk memahami kepemimpinan para pemimpin yang berhasil. Hampir setiap pemikirannya yang berhubungan erat dengan sifat-sifat atau ciri yang dipandang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin dinamakan pendekatan sifat. Nanang Fattah mengemukakan bahwa ciri-ciri yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah mencakup: intelektualitas, hubungan sosial, kemampuan emosional, keadaan fisik, imajinasi, kekuatan jasmani, kesabaran, kemauan berkorban, dan kemauan bekerja keras. Secara komprehensif Nanang Fattah mengemukakan karakteristik yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah sebagai berikut:<sup>54</sup>

- 1) Kekuatan jasmani yang cukup Memiliki kecakapan teknis
- 2) Dapat mengambil keputusan
- 3) Cerdas
- 4) Punya kecakapan mengajar
- 5) Penuh keyakinan
- 6) Memiliki kecakapan teknis
- 7) Kekuatan rohani yang cukup
- 8) Semangat untuk mencapai tujuan
- 9) Penuh antusias
- 10) Ramah dan penuh perasaan

---

<sup>54</sup> Nanang Fattah, "Landasan Manajemen Pendidikan" (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000) hal 89

- 11) Jujur dan adil
- 12) Memiliki kecakapan tehnik
- 13) Dapat mengambil keputusan
- 14) Cerdas
- 15) Punya kecakapan mengajar
- 16) Penuh keyakinan
- 17) Punya keberanian
- 18) Ulet dan tahan uji
- 19) Suka melindungi
- 20) Penuh inisiatif
- 21) Memiliki daya tarik
- 22) Simpatik
- 23) Percaya diri
- 24) Intelegensi tinggi
- 25) Waspada
- 26) Bergairah dalam bekerja
- 27) Rendah hati
- 28) Objektif

Sedangkan ciri-ciri pemimpin menurut Sondang adalah bahwa pemimpin harus memiliki ciri-ciri; pengetahuan yang luas, kemampuan bertumbuh, berpikir inkuisif, berpikir analitik, daya ingat kuat, Kemampuan integrative, kemampuan berkomunikasi, peranan sebagai



panutan (*role model*), menjadi pendengar yang baik, sikap adaptif, fleksibilitas, sikap tegas, keberanian, orientasi masa depan, sikap antisipasif, sikap proaktif, dan visionaris.<sup>55</sup>

Demikianlah ciri-ciri tentang kepemimpinan yang efektif menurut pendapat beberapa ahli dan masih banyak lagi ciri-ciri lainnya yang keseluruhannya merupakan ciri-ciri yang ideal yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Walau pun pada kenyataannya seorang pemimpin tidak harus atau tidak mungkin memiliki keseluruhan ciri-ciri yang ada akan tetapi upaya untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan harus berpedoman pada ciri-ciri tersebut.

## **b. Perilaku Kepemimpinan**

### **1. Tipe Dasar Kepemimpinan**

Secara teoretis, tipe-tipe kepemimpinan dapat dibagi menjadi 4 tipe:

- a) Kepemimpinan otoriter (semuanya serba bergantung pemimpin);
  - b) Kepemimpinan *leizess-faire* (semuanya bergantung bawahan) dan
  - c) Kepemimpinan demokratis (kerjasama pemimpin dan bawahan);
- dari Kepemimpinan Pseudo-demokratis (tampaknya demokratis tetapi hakikatnya otoriter atau demi kepentingan kelompok kecil: semu, manipulatif.

---

<sup>55</sup> Sondang "Teori dan Praktek Kepemimpinan"(Jakarta:Rineka Cipta,2003)hal 83-90

## 2. Gaya-Gaya Kepemimpinan

Berbagai studi telah membuktikan bahwa kepemimpinan pada hakekatnya merupakan produk situasional. Dalam hubungan ini, keberhasilan kepemimpinan madrasah sebenarnya akan lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor situasi, seperti: karakteristik individu yang dipimpin, pekerjaan, lingkungan sekolah, kebudayaan setempat kepribadian kelompok, dan bahkan waktu yang dimiliki oleh sekolah.

Kepemimpinan sekolah yang berhasil adalah suatu proses kepemimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan dari masing-masing situasi, seperti yang dikemukakan di atas, dan dapat memilih/menerapkan teknik atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan situasi tersebut. Karena sebagai pemimpin, Kepala Sekolah selalu berhadapan dengan faktor manusia (guru-guru, siswa, dan orang tua) sebagai unsur penting bagi kelangsung sekolahnya, maka semestinya ia harus berusaha memahami kelompok sebagai kelompok individu yang memiliki ciri-ciri kepribadian yang berbeda-beda. Untuk kepentingan penerapannya terhadap kelompok guru misalnya, maka pemahaman terhadap tingkat-tingkat perkembangan mereka akan menentukan kadar perilaku kepemimpinan efektif yang dibutuhkan yakni "direktif dan suportif" dari Kepala Sekolah.

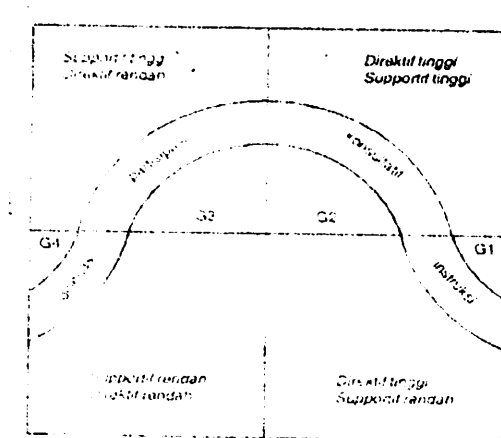
Tingkat-tingkat perkembangan seorang guru dapat dilukiskan sebagai berikut:

- P4 = tingkat perkembangan guru tinggi dalam arti di samping mempunyai kemauan kerja, juga mampu melakukannya.
- P3 = tingkat perkembangan guru ada pada taraf sedang ke tinggi, ditandai dengan adanya kemampuan tetapi tidak mau atau merasa kurang yakin akan apa yang akan dikerjakannya.
- P2 = tingkat perkembangan guru ada pada taraf rendah ke sedang dalam arti tidak memiliki kemampuan tetapi ada kemauan untuk bekerja.
- PI = tingkat perkembangan yang rendah, apabila seorang guru tidak mempunyai kemampuan dan kemauan untuk bekerja, dan merasa kurang yakin terhadap apa yang akan dikerjakan.

Dengan membentangkan tingkat-tingkat perkembangan itu secara vertikal di bawah garis gambar kuadran berikut, lihat Gambar 8.1 maka kepala sekolah dapat menghubungkan tingkat-tingkat perkembangan itu pada gaya-gaya kepemimpinan tertentu pula. Apabila garis kurva itu ditarik dari arah yang berlawanan, itu menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat perkembangan seseorang, semestinya gaya kepemimpinan yang dipakai juga mengarah pada gaya yang lebih tinggi pula (mulai gaya 1,2,3, dan 4).

Gambar. 4

## Gaya Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah



Tinggi                      Sedang                      Rendah

|    |    |    |    |
|----|----|----|----|
| P4 | P3 | P2 | P1 |
|----|----|----|----|

Pada kuadran tersebut terdapat 4 pokok gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu:

**Gaya 1 = Instruksi (untuk P1)**

Perilaku Kepala Sekolah ada pada kadar direktif yang tinggi, dan supportif rendah. Ia lebih banyak memberikan pengarahan secara spesifik, dan pengawasan kepada guru-guru dengan ketat.

**Gaya 2 = Konsultasi (untuk P2)**

Kepala sekolah masih memberikan pengarahan yang intensif kepada para guru, karena mereka dipandang belum mampu; tetapi mengarah kepada kadar supportif yang tinggi karena adanya kemauan yang ditunjukkan oleh mereka.



### **Gaya 3 = Partisipasi (untuk P3)**

Kepala sekolah berusaha mendorong guru-guru menggunakan kemampuan yang dimiliki secara optimal. Seiring dengan kemampuan ditunjukkan guru-guru, kepala sekolah lebih banyak bertukar pandangan dan memberikan kesempatan kepada mereka mengambil keputusan.

### **Gaya 4 = Delegasi (untuk P4)**

Kepala sekolah tidak banyak memberikan pengarahan dan "support" karena sesuai unjuk kemampuan dan kemauan yang ditunjukkan guru, maka kepala sekolah sudah dapat memberikan tanggung jawab sepenuhnya kepada para guru untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas-tugas/permasalahan yang diserahkan kepada mereka. Pengawasan, pengarahan hanya diadakan seperlunya, jika situasi memang membutuhkannya.

Sampai disini barangkali suatu pertanyaan akan muncul: bagaimana memprediksi tingkat-tingkat perkembangan para guru itu? Inilah sebetulnya yang menjadi masalah pokok sebagai seorang Kepala Sekolah. mengatasi persoalan, ini tugas pokok yang harus dilakukan adalah berusaha memanfaatkan segenap pengalaman proses kepemimpinan yang samping mencoba memahami konsep-konsep perkembangan tentang individu khususnya para guru yang dipimpin

## C. Kinerja Guru

### 1. Pengertian Kinerja

Secara etimologis, kinerja (Performance) berarti unjuk kerja. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja<sup>56</sup>

Mitchel mengemukakan suatu rumusan bahwa kinerja (performance) dibentuk oleh motivasi (motivation) dan kecakapan (ability). Prestasi kerja atau penampilan kerja (performance).<sup>57</sup> menurut Nanang Fattah adalah sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.<sup>58</sup>

Marwansyah dan Mukaram mengemukakan bahwa unjuk kerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.<sup>59</sup>

Penilaian prestasi kerja menurut Amirullah dan Rindyah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

---

<sup>56</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Depdikbud, 1994)hal 503

<sup>57</sup> Mitchel, T.R dan Larson *People And Organitazioan; An Introduction to organization Behaviat*, (Singapore:mc Graw Hill Inc 1987)hal 474

<sup>58</sup> Fattah, Nanang. . *Landasan Manajemen Pendidikan*. ( Bandung: PT Remaja Rosdakarya 1996)hal 19

<sup>59</sup> Marwansyah dan Mukaram. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.(Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga 1999)hal 34

Prawirosentono merumuskan pengertian performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Apabila merujuk kepada pendapat tersebut, maka kinerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam melakukan tugas dan kewajibannya.

## 2. Penilaian Kinerja Guru

Menurut Schuler dan Jackson penilaian kinerja (*performance appraisal*) mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.<sup>60</sup>

Penilaian kinerja menurut Prawirosentono adalah suatu proses penilaian formal atas hasil kerja seseorang karyawan yang dilaksanakan oleh seorang penilai, di mana hasilnya disampaikan kepada karyawan itu sendiri, kemudian dimasukkan ke dalam file dokumen pegawai.

---

Sedangkan Gary mendefinisikan penilaian kinerja sebagai prosedur apa saja yang meliputi (1) penetapan standar kinerja; (2) penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini; (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.<sup>61</sup>

Dengan demikian berdasarkan pengertian mengenai penilaian kinerja tersebut di atas, maka penilaian kinerja guru dapat dirumuskan sebagai suatu proses secara formal dan terstruktur yang dilaksanakan oleh pihak penilai sebagai umpan balik bagi para guru dalam melaksanakan tugasnya dan sebagai bahan informasi bagi lembaga pendidikan yang bersangkutan.

### 3. Proses Penilaian Kinerja

Gary mengemukakan bahwa penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, yaitu: mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik<sup>62</sup>.

Sedangkan Schuler dan Jackson berpendapat bahwa dalam penilaian kinerja terdiri dari tiga jenis kriteria kinerja, yaitu.<sup>63</sup>

- a. Kriteria berdasarkan sifat, yaitu memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan, loyalitas, keandalan, kemampuan

---

<sup>61</sup> Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Terjemahan). Jakarta: Dessler, Gary. (1998). Hal 2

<sup>62</sup> Ibit hal 3

<sup>63</sup> Johnson Charles E, "A Meaning Competency" (Goergia: Competency Education Centre College of Education. 1974) hal 11



berkomunikasi, dan keterampilan memimpin. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

- b. Kriteria berdasarkan perilaku, yaitu terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.
- c. Kriteria berdasarkan hasil, Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan. Kriteria ini sering dikritik karena meninggalkan aspek kritis pekerjaan yang penting, seperti kualitas.

Dalam melakukan proses penilaian unjuk kerja menurut Mondy dan Noe (1990) yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukarami mengemukakan ada lima langkah dalam proses Penilaian Unjuk Kerja (PUK), yaitu:<sup>64</sup>

- a. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian unjuk kerja. Contoh tujuan spesifik ini adalah: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah-masalah yang dialami karyawan.

---

<sup>64</sup> Marwansyah dan Mukarami. . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta:Pusat Penerbit Administrasi Niaga 2000)hal 108

- b. Menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan dalam suatu pekerjaan (analisis jabatan). Jika analisis jabatan sudah dilakukan, pada tahap ini cukup dilakukan upaya untuk memutakhirkan atau melengkapi informasi hasil analisis jabatan.
- c. Memeriksa tugas-tugas yang dijalani. Pada tahap ini, penilai memeriksa tugas-tugas yang dilaksanakan oleh tiap-tiap pekerja, dengan berpedoman pada deskripsi jabatan.
- d. Menilai unjuk kerja. Setelah memeriksa tugas-tugas, penilai memberikan nilai untuk tiap-tiap unsur jabatan yang diperiksa atau diamati.
- e. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan. Pada tahap terakhir ini, penilai hendaknya menyampaikan dan mendiskusikan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai. Karyawan yang dinilai dapat mengklasifikasikan hasil penilaian dan, bila perlu, bisa mengajukan keberatan atas hasil penilaian.

Untuk kepentingan proses penilaian kinerja, maka penilai seharusnya dilakukan oleh orang yang memiliki kesempatan untuk benar-benar mengamati perilaku secara langsung. Menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:108) bahwa ada beberapa kemungkinan tentang siapa yang dapat melakukan penilaian kinerja, yaitu; atasan langsung, bawahan, rekan kerja, penilaian kelompok, penilaian oleh diri sendiri, dan kombinasi.

Berdasarkan pendapat tersebut bila diaplikasikan pada penilaian kualitas kinerja guru maka sumber-sumber yang merupakan data penilaian kinerja dapat diperoleh dari : (1) Kepala sekolah sebagai atasan; (2) Guru yang bersangkutan; (3) Guru-guru dan staf lainnya yang ada di sekolah; (4) orang tua siswa dan siswa; dan (5) hasil pantauan melalui data-data (dokumentasi) sekolah yang bersangkutan.

Penilaian kinerja sangat bermanfaat besar terutama untuk pencapaian tujuan suatu organisasi, dan penerapan waktu penilaiannya harus dilakukan sesuai dengan periode yang telah ditentukan. Schuler dan Jackson mengemukakan bahwa untuk pengukuran kinerja harus mencerminkan pertimbangan strategis. Sehingga penerapan waktu untuk penilaian kinerja ini dapat melalui dua aspek, yaitu menurut lamanya siklus dan tangkai penilaian.

Selanjutnya untuk melakukan penilaian kinerja, Schuler dan Jackson mengemukakan bahwa penilaian kinerja ini dapat dilakukan melalui format sebagai berikut:<sup>65</sup>

- a. Penilaian yang Mengacu Pada Norma. Format kerja yang mengacu pada norma dapat dilakukan melalui: (1) Rangkaing Langsung, (2) Rangkaing Alternatif, (3) Perbandingan Berpasangan, (4) Metode Distribusi Paksaan

---

<sup>65</sup> Johnson, Charles E. (1974). *A Meaning For Competency*. Competency Based Education Centre College of Education: Goergia (1974)hal 14

- b. Format Standar Absolut. Format ini memungkinkan penilai mengevaluasi kinerja dalam kaitannya dengan kriteria tertentu, dengan konsekuensi format ini dapat memberi rating yang sama persis kepada dua orang atau dua unit. Format Standar Absolut terdiri dari: (1) Skala Rating Grafik, (2) Skala Rating Bobot Menurut Perilaku, (3) Skala Standar Campuran, (4) Skala Pengamatan Perilaku.
- c. Format Berdasarkan Output. Format ini berpusat pada hasil pekerjaan sebagai kriteria utama, yang terdiri dari empat jenis yaitu: (1) Manajemen Berdasarkan Sasaran, (2) Pendekatan Standar Kinerja, (3) Pendekatan Indeks Langsung, (4) Catatan Prestasi.
- d. Format Penilaian Kinerja Baru. Format penilaian ini disesuaikan dengan keperluan suatu organisasi, dan merupakan hasil usaha identifikasi persoalan dan karakteristik dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Amirullah dan Rindyah mengemukakan bahwa dalam melakukan penilaian prestasi kerja, kriteria utama dalam memilih metode penilaian prestasi kerja adalah terpenuhinya kriteria reliabilitas dan validitas. Menurutnya kedua kriteria tersebut yang sangat penting yang harus terpenuhi untuk menjamin legalitas dari hasil penilaian. Dan untuk penggunaan metode dalam penilaian prestasi kerja ini, ada beberapa metode yang bisa digunakan yaitu: (1) Skala Penilaian Grafis (*graphic rating scale*), (2) Metode pemangkatan (*ranging methods*), (3) Checklist yang dibobot (*weighted checklists*), dan (4) ceritera yang menjelaskan (*descriptive essays*),

#### 4. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan. Menurut Handoko “Bahwa dalam sebuah organisasi para karyawan memerlukan umpan balik upaya-upaya mereka”.<sup>66</sup>Salah satu kegiatan yang dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan pekerjaan mereka adalah dengan melakukan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*). Adapun kegunaannya menurut Handoko adalah sebagai berikut:

- a. Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
- b. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- c. Keputusan-keputusan Penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

---

<sup>66</sup> Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta 1996 hal 135-137

- d. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e. Perencanaan dan Pengembangan Karier. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
- f. Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- g. Ketidak-akuratan Informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.
- h. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam mendesain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
- i. Kesempatan Kerja Yang Adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

- j. Tantangan-tantangan Eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi *lainnya*. Dengan demikian pihak yang berwenang dalam penilaian mungkin dapat menawarkan bantuan.

#### **D. Pembahasan Pengaruh Motivasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru**

Dalam pembahasan di atas telah di singgung bahwa motivasi kerja seseorang tenaga kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dapat dicapai dalam pekerjaannya. Perilaku tenaga kerja dapat berubah karena perubahan yang di alami secara pribadi.

Proses perubahan tersebut dapat secara cepat atau lambat, tergantung kepada sifat individu yang bersangkutan. Hubungan motivasi dan kinerja pada tingkat pengesahan tampaknya amat bergantung kepada motivasi untuk manajemen dalam segala tingkat hirarki dalam suatu organisasi yang berperan di dalamnya. Artinya hubungan tersebut tidak selalu tetap, tetapi akan mengalami perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi setempat.

*Susterneister* mengungkapkan hubungan antara motivasi dan produktivitas sebagai berikut:

- a. Produktivitas sekitar 90% bergantung kepada kinerja tenaga kerja, dan yang 100% bergantung kepada perkembangan teknologi dan bahan mentah.

- b. Kinerja tenaga kerja itu untuk 80-90% bergantung kepada motivasi bekerja, dan yang 10-20% bergantung kepada kemampuannya.
- c. Motivasi tenaga kerja untuk 50% bergantung kepada kondisi social, 40% bergantung kepada kebutuhannya, 10% bergantung pada kondisi fisik.<sup>67</sup>

Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai ,maka kepuasan kerja akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam porporasi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. dilain pihak, bila penghargaan dipandang tidak mencukupi untuk suatu tingkat prestasi kerja mereka, ketidakpuasan kerja cenderung terjadi. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang<sup>68</sup>

Dalam penerapannya, seorang pemimpin pasti akan menemukan faktor-faktor yang mendukung dan yang menghambat, namun hal itu merupakan hal yang biasa dalam sebuah organisasi, karena dalam menjalankan sebuah manajemen pasti ada yang pro dan kontra dalam menyikapi karakter dan kebijakan seorang pemimpin

Guru dan karyawan merupakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang menjadi bagian dari organisasi dan manajemen sekolah yang tidak luput dari menurun dan meningkatnya motivasi kerja mereka. Dalam perspektif manajemen,

---

<sup>67</sup>B.Siswanto,*Manajemen tenaga kerja Indonesia*,Jakarta,PT Bumi Aksara,2005,hal:273-276

<sup>68</sup> T.Hani Handoko,*Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*,Yogyakarta,BPFE,1987 hal:195



agar kinerja guru dan karyawan dapat selalu ditingkatkan dan mencapai standar tertentu, maka dibutuhkan suatu manajemen kinerja (*performance management*).

Menurut definisinya, manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi SDM. Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan (*objectives*), persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan SDM dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agar dapat mencapai sasarannya itu. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karier dan pengembangan pribadi SDM.

Karena itulah, kiranya sangat diperlukan hubungan yang erat atau komunikasi kemitraan antara guru, karyawan dengan kepala sekolah yang berkesinambungan, yang di dalamnya harus jelas apa yang akan dijadikan

komitmen bersama dalam membangun kualitas sekolah baik dalam segi proses pembelajaran ataupun administrasi pendidikan.

Robert Bacal juga mengemukakan bahwa dalam manajemen kinerja diantaranya meliputi perencanaan kinerja, komunikasi kinerja yang berkesinambungan dan evaluasi kinerja.

Selanjutnya peneliti akan membahas lebih dalam tentang Pengaruh Motivasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru MI Al-Karim Bendul Merisi Surabaya pada Bab III, didalamnya peneliti akan memulai dengan penyajian data, yang mana peneliti akan menguraikan hasil observasi, dan dokumentasi yang sudah didapat dari subyek dan responden terkait dan tidak terbatas, kemudian peneliti akan memberikan sebuah hasil penelitian yang sudah dilakukan.