

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pembahasan tentang Perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain didalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.²¹

Kepemimpinan juga bisa diartikan suatu upaya menanamkan pengaruh dan bukan paksaan untuk memotivasi karyawan sehingga mereka bekerja sesuai dengan yang manajer kehendaki yaitu pencapaian tujuan organisasi.²²

Kepala sekolah terdiri dari dua kata, yakni kepala dan sekolah. Kata kepala bisa diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian, kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai: seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses

²¹ Drs. Nanang Fattah, M.Pd, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, September 1996), hal 88

²² Drs. Indriyo Gitosudarmo, M.Com dan Drs. Agus Mulyono, *Prinsip Dasar Manajemen*, (Yogyakarta : PT BPF, Juni 2001), hal 217

belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²³

Pendekatan perilaku kepemimpinan meliputi:

1. Pendekatan bakat/sifat, yaitu berusaha mempelajari daya kepemimpinan dari adanya atau dimilikinya ciri-ciri, kualifikasi dan ketrampilan seseorang yang diperlukan bagi keberhasilan seorang pemimpin.

Daya atau kemampuan/kualifikasi kepemimpinan yang dimiliki seseorang dapat berasal dari dua sumber yaitu dasar dan ajar. Adapun yang dimaksud dasar adalah ketrampilan kepemimpinan seseorang yang berasal dari naluri dasar yang dimilikinya sejak dia dilahirkan (sejak kecil). Sedangkan yang maksud ajar adalah ketrampilan kepemimpinan yang dibentuk melalui proses belajar, seperti mempelajari tentang kepemimpinan, membaca buku-buku tentang kepemimpinan, mengikuti seminar dan sebagainya.²⁴

Sifat-sifat pribadi dan ketrampilan (skill) seorang pemimpin berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.

Demikianlah berdasarkan pendekatan sifat keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh kecakapan/ketrampilan (skill) pribadi pemimpin.

²³ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1999), hal 83

²⁴ Drs. Indriyo Gitosudarmo, M.Com dan Drs. Agus Mulyono, *Prinsip Dasar Manajemen*, (Yogyakarta : PT BPF, Juni 2001), hal 221

Sifat-sifat dan ketrampilan pribadi yang menjadi ciri-ciri keberhasilan pemimpin dapat digambarkan sebagai berikut:²⁵

Sifat-sifat pribadi	Ketrampilan
<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan menyesuaikan diri terhadap situasi; - Selalu siap terhadap lingkungan sosial; - Berorientasi kepada cita-cita keberhasilan; - Tegas; - Kerja sama; - Mampu mengambil keputusan; - Berpengaruh/berwibawa; - Energik; - Gagah; - Percaya diri; - Sabar/tahan uji; - Tanggung jawab. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cerdik; - Konseptual; - Kreatif; - Diplomatis dan taktis; - Lancar berbicara; - Banyak mengetahui tugas-tugas kelompok; - Kemampuan mengatur; - Kemampuan meyakinkan; - Kemampuan berkomunikasi.

2. Pendekatan sikap/tingkah laku, yaitu menemukan sikap tingkah laku yang menjadikan seorang pemimpin berhasil.²⁶

²⁵ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1999), hal 22

²⁶ Ibid hal 223

Pendekatan perilaku juga menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya, oleh karena itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan.²⁷

3. Pendekatan situasional, yaitu bentuk dari keadaan yang ditimbulkan oleh lingkungan yang dimiliki atau dihadapi oleh organisasi yang dipimpinya.²⁸

Faktor penting dalam kepemimpinan, yakni dalam mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain adalah *Planning* atau perencanaan seorang pemimpin, *Organizing* atau pemberian tugas sesuai dengan kapabilitasnya, *Actuating* atau realisasi program, dan *Controlling* atau kegiatan kontrol dan koreksi serta evaluasi oleh pemimpin.

B. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dari pengertian kepemimpinan yang penulis paparkan, memberikan indikasi bahwa.²⁹

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

²⁷ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1999), hal 23

²⁸ Drs. Indriyo Gitosudarmo, M.Com dan Drs. Agus Mulyono, *Prinsip Dasar Manajemen*, (Yogyakarta : PT BPF, Juni 2001), hal 235

²⁹ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1999), hal 40

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

Agar kelompok dapat berorientasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok yaitu:³⁰

1. *Task related* atau *problem solving function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.
2. *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.

Macam-macam gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan masing-masing keterbatasan dan kelebihan :

1. Kediktatoran, gaya kepemimpinan kediktatoran cenderung mempertahankan diri atas kekuasaan dan kewenangannya dalam pembuatan keputusan.

³⁰ Ibid hal 41

Beberapa gaya kepemimpinan diktatoris adalah:

1. Berperilaku sebagai penguasa tunggal yang tidak dapat diganti karena merasa dirinya diciptakan untuk berkuasa dan membawa anggota organisasinya pada satu cita-cita tertentu, yang tidak mungkin dilakukan oleh orang lain.
2. Kehendak atau keinginan pemimpin diktatoris harus terlaksana, meskipun dilakukan dengan menghalalkan segala cara.
3. Ucapan dan perkataannya diberlakukan sebagai peraturan atau undang-undang yang tidak boleh dibantah dan harus dilaksanakan secara konsekuen.
4. Senjata dalam kepemimpinannya adalah hukuman yang berat bagi orang yang menentang atau yang berkhianat.
5. Anggota tidak diperbolehkan untuk mengkritik atau komentar.³¹

Gaya tersebut biasa dimiliki oleh seorang raja, yang mengklaim bahwa raja adalah titisan dewa maka keputusan dan kebijakan yang diambilnya pasti benar adanya dan siapapun yang menentangnya akan mendapatkan hukuman baik dari raja itu sendiri ataupun dari dewa. Jadi mau atau tidak mau semua keputusan dan kebijakan yang diambilnya harus dipatuhi dan diikuti.

³¹ H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengaktifkan Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006) Cet. Ke II, hal. 126

Jika gaya tersebut diterapkan dalam sebuah organisasi yang pemimpinnya tidak kompeten dan tidak profesional, maka akan mengakibatkan tidak berkembangnya suatu organisasi.

Sebaliknya, jika gaya tersebut diterapkan oleh seorang pemimpin yang kompeten dan profesional dengan bawahan/pengikut yang kurang handal, maka justru gaya kediktatoran tersebut akan lebih efektif, tapi walau bagaimanapun gaya kediktatoran kurang dilirik oleh para pemimpin sekarang ini, karena dianggap tidak menghargai pendapat orang lain dan tidak menjunjung tinggi budaya musyawarah.

2. Demokrasi relatif, gaya kepemimpinan ini lebih lunak dari gaya kediktatoran, dan kepemimpinan ini berusaha memastikan bahwa kelompoknya mendapatkan informasi memadai dan berpartisipasi dalam tujuan tim sebagai satu entitas.

Ada titik kelemahan dalam Kepemimpinan Demokrasi, yaitu unsur politik yang tidak sehat di kalangan politikus dan menghalalkan segala cara untuk mendapatkan kekuasaan sebagai seorang pemimpin. “lobi” jabatan dengan tidak mempertimbangkan kualifikasi kemampuan serta profesionalitas seseorang semakin membudaya. Akibatnya, Kepemimpinan Demokrasi jika tidak dilaksanakan dengan efektif akan melahirkan pemimpin-pemimpin dan pejabat yang tidak kompeten dan profesional.³²

³² Ibid hal. 134

3. Kemitraan, gaya kepemimpinan ini mengaburkan batas antara pemimpin dan para anggotanya, dengan suatu kesejajaran dan berbagi tanggung jawab.

Gaya kemitraan bisa dikatakan sangat tidak efektif, karena dengan pengaburan batas antara pemimpin dan bawahan akan mengakibatkan menurunnya wibawa dan kharismatik seorang pemimpin, dan bisa jadi anggota yang dipimpinya mengambil alih jabatan pemimpinnya.

Peran kepala sekolah yang masing-masing memiliki fungsi dan tanggung jawab, yaitu:³³

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

Edukator atau pendidik³⁴ 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 melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta

³³ Maya (fasilitator DBE Provinsi Jawa Timur), *Peran Kepala Sekolah Sebagai Emaslime*, Royal Tretes View Hotel, 10-11 Pebruari 2009.

³⁴ Pius A Partanto dan M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994), hal. 128

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.³⁵

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 keadaan lingkungan untuk menyesuaikannya dengan lembaga yang dipimpinnya.

Menurut Hersey, ada tiga kemampuan manajerial yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu: (a). *Technical Skill*, yaitu

³⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hal. 122

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.³⁶

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.
 - c) Mendorong dan betul-betul memanfaatkan tenaga pendidik dan kependidikan sekolah dalam menjalankan manajemen sekolah.
3. *Administrator* berarti kepala sekolah berperan dalam mengatur tata laksana sistem administrasi di sekolah sehingga efektif dan efisien.

³⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 107

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *administrator*, secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan antara lain:

- a) Kemampuan mengelola kurikulum.
- b) Kemampuan mengelola *administrasi* peserta didik.
- c) Kemampuan mengelola *administrasi* personalia.
- d) Kemampuan mengelola *administrasi* sarana dan prasarana.
- e) Kemampuan mengelola *administrasi* kearsipan.
- f) Kemampuan mengelola *administrasi* keuangan.³⁷

Kepala sekolah sebagai *administrator* memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi sekolah yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program sekolah.

4. *Supervisor* berarti kepala sekolah berperan dalam memberikan bimbingan, kontrol terhadap pelaksanaan pekerjaan dan memberikan penilaian terhadap hasil kerja sebagai upaya membantu dan mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya.³⁸

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.

³⁷ Ibid hal. 107

³⁸ Agus Dharma, *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), cet. Ke-6, hal. 5

- 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
- e) Kemampuan berkomunikasi dalam lingkungan kerjanya.³⁹

Selain dari yang sudah disebutkan di atas, seorang kepala sekolah dalam fungsinya sebagai *leader* harus memiliki tiga ciri kepemimpinan, yaitu bakat, perjuangan, dan pengalaman.

1) Bakat Kepemimpinan

Yang dimaksud dengan bakat kepemimpinan adalah seorang pemimpin harus memiliki sifat kerendahan hati dan integritas.

³⁹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bnadung: Remaja Rosdakarya, 2003) hal. 115

(a) Kerendahan hati;

Dalam kepemimpinan, diri sendiri itulah yang akan terlihat bagaimana seseorang dianggap mampu memimpin orang lain. Introspeksi merupakan jalan yang tepat untuk mengetahui apakah seseorang tersebut memiliki bakat kepemimpinan dan bisa memimpin orang lain. Dengan introspeksi, seseorang tidak akan mudah menyalahkan orang lain, dan bakat itulah yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Seorang pemimpin, sebelum bergerak mempengaruhi orang lain terlebih dahulu dia harus menguasai tentang tugas kepemimpinan sehingga dia betul-betul bisa menjadi *inspirator* bagi para bawahannya dalam bekerja.

Dengan bakat kerendahan hati seorang pemimpin diharapkan para pengikutnya menyadari bahwa mereka memang bertugas sebagai suruhan pemimpin tersebut tanpa harus menggunakan paksaan untuk menggerakkan mereka.⁴⁰

(b) Integritas⁴¹

⁴⁰ Semuil Tjiharjadi, dkk., *To Be A Great Leader*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007), hal. 170

⁴¹ Integritas diartikan kesempurnaan, kesatuan, keterpaduan, ketulusan hati, kejujuran; Pius A Partanto dan M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994), h. 264.

Pemimpin selalu memiliki keyakinan yang dijadikan tujuan dalam kepemimpinannya. Tujuan merupakan “alat penggerak” bagi seorang pemimpin. Telah banyak pemimpin sepanjang sejarah yang berhasil menghadapi sesuatu yang tiak mungkin jika hanya dipersenjatai dengan kepercayaan dan kesungguhan hati.

Pemimpin dengan visi dan misinya, dituntut untuk dapat menggerakkan bawahannya dalam mencapainya, hal itu tidak dapat diraih tanpa adanya kesatuan, keterpaduan, kejujuran serta ketulusan hati dari anggota organisasi yang dipimpinnya.

2) Perjuangan dalam Kepemimpinan

Dimata anggota organisasi, perjuangan seorang pemimpin bisa dilihat pada seberapa besar pemimpin tersebut dalam merealisasikan program-program yang telah dibuatnya untuk mencapai sebuah visi dan tujuan organisasinya.⁴²

3) Pengalaman dalam Kepemimpinan

Dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi, peranan pemimpin sangat sentral dan diperlukan kadar pengalaman tertentu sebagai **perintis** (*pathfinding*) artinya seorang pemimpin harus mampu membuka jalan sesuai visi dan

⁴² Semuil Tjiharjadi, dkk., *To Be A Great Leader*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007), hal. 173

misinya untuk mencapai suatu tujuan yang lebih baik bagi dirinya sendiri dan bagi para pengikutnya, **penyelaras** (*aligining*) artinya seorang pemimpin harus bisa memosisikan dirinya sebagai penyelaras dalam tim⁴³, **pemberdaya** (*empowering*) artinya pemimpin harus bisa memberdayakan orang-orang yang dipimpinnya, serta **panutan** (*modeling*) artinya seorang pemimpin harus bisa menjadi panutan bagi para pengikutnya dalam menjalani setiap usaha untuk mencapai tujuan.⁴⁴

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.⁴⁵

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

⁴³ Melalui tiga strategi yakni, pengamatan, tindakan, dan kesinambungan.

⁴⁴ Semuil Tjiharjadi, dkk., *To Be A Great Leader*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007), hal. 174

⁴⁵ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan, Dalam Upaya peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: PUSTAKA Setia, 2002), cet.I, hal. 146

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 kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.⁴⁶

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).⁴⁷

⁴⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 118

⁴⁷ Ibid hal. 120

Pemimpin yang baik akan menunjukkan motivasi dalam semangat kerja dan komitmen pada tujuan. Bekerja dengan penuh semangat akan menginspirasi oranglain, meningkatkan energi, kreativitas, dan daya tahan.⁴⁸

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

Sebenarnya istilah *Enterpreuneur* sudah dikenal luas selama jangka waktu yang cukup panjang di dunia bisnis (ekonomi) atau di lingkungan organisasi yang disebut dengan perusahaan atau industri.⁴⁹

Namun, pada masa sekarang ini, istilah *Enterpreuneur* sudah praktekkan di dunia pendidikan. Jiwa *Enterpreuneur*⁵⁰ 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, ternak binatang ternak, dan membuat usaha lainnya.

⁴⁸ Semuil Tjiharjadi, dkk., *To Be A Great Leader*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007), hal. 180

⁴⁹ H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengaktifkan Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006) Cet. Ke II, hal. 259

⁵⁰ Jiwa kewiraswastaan

C. Faktor-faktor yang mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah pengelola satuan pendidikan yang bertugas menghimpun, memanfaatkan, mengoptimalkan seluruh potensi dan SDM, sumber daya lingkungan (sarana dan prasarana) serta sumber dana yang ada untuk membina sekolah dan masyarakat sekolah yang dikelolanya⁵¹

Dalam kata lain, kepala sekolah merupakan top leader di sekolah. Kebijakan-kebijakan yang diambilnya akan bisa berpengaruh kepada maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya. Namun, Pengaruh tersebut tidak bersifat linier dan pasti, melainkan dinamis interaktif. Karena, segala bentuk komunikasi yang terjadi, baik yang bersifat formal atau yang tidak formal, internal atau eksternal merupakan masukan yang bisa dijadikan pertimbangan bagi kepala sekolah untuk mengambil kebijakan.

Setidaknya ada dua alasan kenapa kemajuan sekolah diarahkan pada kiprah kepala sekolah. *Pertama*, Kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan. Berbagai macam aturan dan kurikulum yang selanjutnya direalisasikan oleh para guru sudah pasti atas koordinasi dan otokrasi dari kepala sekolah. Secerdas dan sependai apapun gurunya, tanpa dukungan dan akses dari kepala sekolah tentu tak akan banyak manfaatnya. Demikian juga dengan peserta didik. Peserta didik dapat belajar dan membelajarkan dirinya

⁵¹ H. Trisno Martono, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Budaya Organisasi Sekolah, Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Sekolah*, <http://pustaka.uns.ac.id>, 1 Agustus 2009.

hanya karena fasilitas kepala sekolah. Dapat dikatakan cita-cita mulia pendidikan secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah.

Kedua, Kepala sekolah merupakan konseptor managerial. Di sini peran kepala sekolah bukan hanya akumulator yang mengumpulkan aneka ragam potensi penata usaha, guru, karyawan, dan peserta didik, melainkan seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada dalam sekolah untuk suatu visi dan misi sekolah.⁵²

Seorang kepala sekolah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan⁵³. Akan tetapi untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar ia perlu diterima dengan tulus ikhlas (diakui kemampuan dan kepemimpinannya) oleh guru-guru yang dipimpinya.

Kepala sekolah harus mampu menampilkan kepemimpinan tim (*team leadership*) bersama wakil kepala sekolah, demikian juga dengan guru dan staf lainnya. Mereka ini nantinya bukan tidak mungkin nantinya dipilih oleh anggota Komite Sekolah, yang anggotanya dapat terdiri dari guru-guru, tokoh masyarakat, LSM penyelenggara pendidikan, alumni, siswa, lembaga bisnis, para pakar, dan lain-lain.

Secara tim kepala sekolah akan memerankan fungsi memimpin sekolahnya, termasuk dalam kerangka desain strategi dan arah,

⁵² Suyipno Paiton, *Kiprah Kepala sekolah Tentukan Wajah Sekolah*, <http://www.dispendikkabprob.org>, 1 Agustus 2009.

⁵³ Yang dimaksud *atasan* adalah Kepala Kantor Dinas Pendidikan, Kepala Kantor Departemen Agama, atau Ketua Yayasan.

mengembangkan dan mengoptimalkan rencana perbaikan sekolah, mengukur dan melaporkan kemajuan yang dicapai.

Disamping itu, kepala sekolah dan tim harus mampu menjalin komunikasi dengan masyarakat, mengelola sumber-sumber, bekerja sama dengan orang tua murid dan keluarga, serta membuat kebijakan praktik kerja yang manjur bagi perbaikan prestasi belajar siswa.⁵⁴

Kepala sekolah harus memperhatikan tiga hal, yaitu proses: pendayagunaan seluruh sumber organisasi, pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing. Juga memberikan bimbingan dan pengarahan bagi mereka serta memberikan dorongan memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.⁵⁵

Oleh karenanya, bukan sembarang orang yang mampu untuk menjadi kepala sekolah. Setidaknya ada delapan kompetensi yang harus dimiliki seorang kepala sekolah untuk bisa melaksanakan tugasnya dengan baik :

1. Memiliki rasa tanggung jawab yang besar atas terlaksananya seluruh kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan sekolah/pendidikan.

⁵⁴ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006) cet. Ke-1, hal. 211.

⁵⁵ Hj Hariati Tinuk, *Delapan Kompetensi Kepala sekolah Ideal*, <http://www.koranpendidikan.com>, 1 Agustus 2009.

2. Memiliki kemampuan untuk memotivasi orang untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas.
3. Memiliki rasa percaya diri, keteladanan yang tinggi dan kewibawaan.
4. Dapat menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat dan dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah.
5. Mampu membimbing, mengawasi dan membina bawahan (guru) sehingga masing-masing guru memperoleh tugas yang sesuai dengan keahliannya.
6. Berjiwa besar, memiliki sifat ingin tahu dan memiliki pola pikir berorientasi jauh ke depan.
7. Berani dan mampu mengatasi kesulitan.
8. Selalu melakukan inovasi disegala hal. menjadi tuntutan yang perlu dimiliki oleh seorang kepala sekolah.

Kedelapan kompetensi tersebut memang berat untuk bisa terpenuhi secara utuh, oleh karenanya, seorang kepala sekolah minimal memiliki idealisme untuk memajukan sekolah, memajukan profesionalisme guru, memajukan kreatifitas siswa dan membangun soft skill komunitas sekolah yang dipimpinnya.

Siapapun kepala sekolah yang memimpin suatu sekolah apabila mampu melakukan fungsi komunikasi yang baik dengan semua pihak, maka penilaian yang umum diberikan oleh guru, siswa, staf dan masyarakat sudah

cukup untuk menyatakan bahwa kepala sekolah tersebut adalah kepala sekolah yang ideal.

D. Pembahasan Motivasi Kerja Guru

Motivasi berasal dari kata latin “Movere” yang berarti “Dorongan atau Daya Penggerak”. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut.⁵⁶

Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan, Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.⁵⁷

Kerja adalah sejumlah aktifitas fisik dan mental untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan. sedangkan Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu.⁵⁸

Secara etimologis, istilah guru berasal dari bahasa India yang artinya orang yang mengajarkan tentang melepaskan dari sengsara. Dalam bahasa Arab, guru dikenal dengan al-mu’alim atau ustadz yang bertugas memberikan ilmu dalam majelis taklim (tempat memperoleh ilmu).⁵⁹

⁵⁶ Drs. Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta : Bumi Aksara, Desember 1996), hal 92

⁵⁷ Ibid hal 94-95

⁵⁸ Drs. Indriyo Gitosudarmo, M.Com dan Drs. Agus Mulyono, *Prinsip Dasar Manajemen*, (Yogyakarta : PT BPF, juni 2001), hal 171

⁵⁹ Drs. Suparlan, M. Ed, *Menjadi Guru Efektif* (Yogyakarta : Hikayat Publishing, April 2005), hal 12

Secara formal, guru adalah seseorang yang memperoleh surat keputusan (SK), baik dari pemerintah atau swasta untuk melaksanakan tugasnya. Karena itulah, guru memiliki hak kewajiban untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar di lembaga pendidikan sekolah.

Dalam Surat Edaran (SE) Mendikbud dan Kepala BAKN Nomor 57686/MPK/1989 dinyatakan lebih spesifik bahwa “*Guru adalah pegawai negeri sipil (PNS) yang diberi tugas, wewenang dan tanggung jawab oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pendidikan di sekolah*”. Dalam SE tersebut dijelaskan bahwa seorang guru memiliki tugas, wewenang, tanggung jawab dan hak yang melekat di dalamnya untuk melaksanakan pendidikan di sekolah.

Maka dari itu, guru mempunyai implikasi terhadap peran dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Guru memiliki satu kesatuan peran dan fungsi yang tidak terpisahkan, antara kemampuan mendidik, membimbing, mengajar dan melatih. Keempat kemampuan tersebut merupakan kemampuan integratif, antara yang satu dengan yang lain tidak dapat dipisahkan dan itu tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pemimpin⁶⁰, antara lain sebagai berikut:

1. Kepribadian.
2. Pengharapan dan perilaku atasan.

⁶⁰ Drs. Nanang Fattah, M.Pd, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, September 1996), hal 99

3. Karakteristik.
4. Kebutuhan tugas.
5. Iklim dan kebijakan organisasi.
6. Harapan dan perilaku rekan.

Tujuan pemberian motivasi, antara lain sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
11. Dan lain sebagainya.

E. Pembahasan Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja

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.

Stogdill (1963) mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku kepemimpinan ada dua belas faktor yang perlu diperhatikan⁶¹, yaitu:

1. Perwakilan (*Representation*), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok.
2. Tuntunan perdamaian (*Reconciliation*), pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakteraturan dari sistem yang ada.
3. Toleran terhadap ketidakpastian (*Tolerance of Uncertainty*), pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidakpastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan (upset).
4. Keyakinan (*Persuasiveness*), pemimpin mempergunakan persuasi dan organisasi secara efektif, serta memperhatikan keyakinan yang kuat (conviction).
5. Struktur inisiasi (*Initiation of Structure*), pemimpin dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.

⁶¹ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1999), hal 25

6. Toleransi kebebasan (*Tolerance of Freedom*), pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat.
7. Asumsi peranan (*Role Assumption*), pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada orang lain.
8. Konsiderasi (*Concideration*), pemimpin memperhatikan ketenangan, kesejahteraan dan kontribusi (bantuan) bawahan.
9. Penekanan pada hal-hal produktif (*Productive Emphasis*), pemimpin lebih mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif.
10. Ketepatan yang bersifat prediktif (*Predictive Accuracy*), pemimpin memperlihatkan wawasan kedepan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat.
11. Integrasi (*Integration*), pemimpin memelihara secara akrab jaringan (kmit) organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.
12. Orientasi kepada atasan (*Superior Orientation*), pemimpin memelihara hubungan dengan penuh ramah-tamah dengan para atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi.

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, 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.

Dalam penerapan motivasi kerja, manajemen kinerja dalam sekolah memerlukan standar pokok yang harus dipenuhi:

1. Adanya suatu indikator kinerja (*key performance indicator*) yang terukur secara kuantitatif dan jelas batas waktunya. Ukuran ini harus dapat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh sekolah tersebut.
2. Adanya kontrak kinerja (*performance contract*) yang disepakati oleh pengelola sekolah baik dari kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah.

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam kontrak kinerja yaitu komitmen dan loyalitas dalam melaksanakan tugas, program kerja yang sudah dibuat oleh kepala sekolah serta mempertimbangkan bagaimana pelaksanaan program-program tersebut untuk mencapainya.

Dalam pelaksanaan kontrak kinerja, tentunya kepala sekolah juga tidak boleh melupakan *reward* (hadiah) bagi yang melaksanakan kontrak kinerja tersebut dengan baik dan *punishment* (konsekuensi hukuman) yang harus diterima oleh anggota yang tidak melaksanakan kontrak kinerja tersebut dengan baik.

3. Karen Seeker dan Joe B. Wilson memberikan gambaran tentang proses manajemen kinerja dengan apa yang disebut dengan siklus manajemen kinerja, yang terdiri dari tiga fase yakni perencanaan, pembinaan, dan evaluasi.
4. Terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relatif obyektif yaitu dengan melibatkan berbagai pihak.
5. Terdapat suatu gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi. Suatu aspek lain yang sangat penting dalam gaya kepemimpinan adalah sikap *followership* atau menjadi pengikut.

Selanjutnya peneliti akan membahas lebih dalam tentang Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru SD Islam Roushon Fikr Jombang 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.