

BAB II

LANDASAN TEORI

1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk "menjamin" bahwa tujuan – tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai. Ini berkenaan dengan cara- cara membuat kegiatan – kegiatan sesuai dengan apa yang di rencanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antar perencanaan dan pengawasan.

Sedangkan dalam buku karangan Drs. H. malayu S.P. hasibuan menerangkan bahwa fungsi controlling adalah fungsi terakhir dari proses manajemen yang erat kaitannya dengan fungsi perencanaan karena kedua fungsi tersebut saling mengisi. Dann menurut beliau fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen. Karena itu harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sehingga sesuai dengan ketetapan – ketetapan yang telah direncanakan oleh suatu organisasi tersebut.

Dalam buku yang lain juga di jelaskan bahwa pada dasarnya rencana dan pelaksanaan merupakan satu kesatuan tindakan, walaupun hal ini jarang terjadi. Pengawasan diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil yang telah dicapai.

Proses pengawasan merupakan proses dasar yang secara **esensial** tetap diperlukan bagaimanapun sulitnya dan luasnya sebuah organisasi. Dan proses dasarnya terdiri dari tiga tahapan diantaranya adalah:

- a) ***Pengawasan pendahuluan*** atau yang biasa disebut dengan *feedforward control* ini dirancang untuk mengatasi masalah – masalah atau penyimpangan – penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dapat dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Jadi pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan cara mendeteksi masalah – masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.
- b) ***Pengawasan concurrent control*** atau yang biasa disebut dengan *pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan*. Pengawasan ini biasa dilakukan ketika suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui terlebih dahulu atau ada syarat tertentu yang harus disetujui dan dipenuhi terlebih dahulu sebelum kegiatan tersebut bisa dilanjutkan. Sehingga bisa menjadi *double check* yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.
- c) ***Pengawasan umpan balik*** yang biasa disebut dengan *feedback control* pengawasan ini juga dikenal sebagai *past – action controls*. Mengukur hasil – hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab – sebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan.

Pengawasan ini bersifat historis dimana pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

Siagian¹⁶ menjelaskan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sebagai pedoman dalam menjalankan pengawasan sebagai penguat dari pendapat diatas adapun pendapat tersebut diantaranya yaitu adalah:

1. Pengawasan hendaknya lebih menekankan pada usaha – usaha yang bersifat preventif.
2. Pengawasan tidak ditunjukan untuk mencari siapa yang salah tetapi kepada hal – hal yang perlu bdi sempurnakan dalam sistem kerja sebuah organisasi sekoalah
3. Jika terjadi penyimpangan, tindakan yang dilakukan seyoknya bersifat mendidik.
4. Obyektifitas dalam melakukan pengawasan dan pengendalian hanya dapat dipertahankan apabila standa, prosedur kerja dan kreteria prestasi kerja jelas diketahui oleh yang diawasi atau yang mengawasi.
5. Pengawasan yang bersifat edukatif dan obyektif tidak berarti tindakan disiplin tidak diperlukan untuk diterapkan.

Manfaat sistem pengendalian manajemen pada hakekatnya merupakan alat atau sarana yang diperlukan untuk menghilangkan/mengurangi kecurangan penyimpangan, kebocoran pemborosan atau penyalagunaan

¹⁶ Siagian. *Bunga rampai manajemen modern*, (pt gunung agung jakarta), 34-35

yang terjadidalam suatu organisasi. Pada kenyataannya dan pada kenyataannya system pengendalian manajemen dapat mengurangi tekanan dan gangguan dalam proses pelaksanaan manajemen.

Oleh karena itu pemahaman tentang pelaksanaan maupun penyempurnaan sistem pengendalian manajemen di suatu organisasi harus terus dilakukan sehingga manajemen memfokuskan pada masalah yang dihadapi sebagai jaminan bahwa masalah yang telah lalu dapat dipecahkan dengan rencana yang di susun.

Manfaat sistem pengendalian dapat tercermin melalui keberhasilan pelaksanaan, pemantauan, dan pengawasan/pengendalian kegiatan dan pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

1. a) Prinsip dasar pengawasan

Menurut Winardi prinsip pengawasan yang efektif dapat membantu usaha kita untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan rencana yang telah dibuat.¹⁷

Ada juga yang berpendapat bahwa azas dan prinsip pengendalian tersebut terdiri dari :

1. Prinsip tercapainya tujuan yaitu dengan mengadakan perbaikan untuk menghindarkan penyimpangan yang diprediksi akan terjadi

¹⁷ Winardi. *Azas-azas manajemen* 1990: 380 refika aditama

2. Prinsip efisiensi pengendalian bertujuan menghindarkan deviasi dari perencanaan sehingga tidak menimbulkan hal-hal yang diluar dugaan.
3. Prinsip tanggung jawab. Prinsip ini hanya dapat dilaksanakan apabila manajer dapat bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan rencana.
4. Prinsip pengendalian terhadap masa depan, pengendalian yang efektif yang di tujukan kearah pencegahan, penyimpangan, perencanaan yang akan terjadi baik pada waktusekarang maupun waktu yang akan datang.
5. Prinsip pengendalian langsung dikarenakan bawahan berkualitas baik. Pengendaliann itu dilakukan karena bawahan sering berbuat salah.
6. Prinsip peninjauan kembali pada prinsip ini pengawasan hendaknya dilakukan berkali-kali agar system yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.

Telah banyak ahli yang mengungkapkan prinsip-prinsip pengendalian yang berbeda tetapi maksud dan tujuannya tidak berbeda. Dan prinsip diatas juga suda dapat dianggap mewakili pendapat parah ahli yang lain. Karena bila kita kaji lebih dalam maksud dan tujuannya tidak jau berbeda dan prinsip diataslah yang sering digunakn oleh parah ahli.

1. b) Tahapan tahapan proses pengawasan

Dalam sebuah organisasi pengawasan dan pengendalian dilaksanakan melalui beberapa proses yang pada dasarnya mengandung tiga unsur penting dan sangatlah mendasar diantaranya adalah pengawasan langsung, pengawasan tidak langsung dan berdasarkan kekecualian yang semuanya nanti akan di bahas lebih lanjut dalam cara-cara pengendalian.pengawasan atau yang dikenal dengan bahasa populemnya dengan kontroling harus dilaksanakan secara bertahab melalui langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan standar yang akan digunakan dalam dasar-dasar pengendalian.
2. Mengatur pelaksanaan atau hasil yang akan dicapai.
3. Membandingkan pelaksanaan atau hasil yang dicapai dengan standar dan menentukan penyimpangan – penyimpangan jika ada.
4. Melaksanakan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

Rencana juga perlu di nilai ulang dan dianalisi kembali agar kita mengetahui apakah sudah benar-benar realitis dalam artian suda sesuai dengan yang dilaksanakan dilapangan atau tidak. Dan jika belum benar atau tidak realitis maka rencana itu harus diperbaiki.

Sebuah pengawasan pada umumnya dijaga dengan alat – alat keputusan yang telah disepakai bersama sehingga menjadi sebuah proses yang berkelanjutan dalam setiap proses pengambilan keputusan dan yang perlu kita fahami disini adalah arus dari sebuah informasi yang merupakan sebuah kunci. Karena arus informasi itu adalah inti dari umpan balik yang perlu untuk merubah sistem jika diperlukan.

Cara – cara pengendalian

Seorang manejer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat diketahui melalui proses control atau pengawasan yang berkelanjutan. Ada tiga cara pengawasn yang dapat dilakukan oleh seorang menejer diantaranya :

1. Pengawasan langsung. Pengawasan ini dilakukan langsung oleh seorang menejer. Menejer datang langsung dan memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah pekerjaan tersebut dikerjakan dengan benar dan hasilnya sesuai dengan yang dikehendaki.
2. Pengawasan tidak langsung. Pengawasan ini dilakukan dengan cara pelaporan yang diberikan bawahan baik yang berupa tulisan maupun lisan yang berisi tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil yang telah dicapainya.

3. Pengawasan berdasarkan kekecualian. Yang dimaksud adalah pengendalian yang dilakukan terhadap sebuah kesalahan yang luar bias dari hasil dan standar yang di harapkan. Pengawasan seperti ini dilakukan secara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh seorang manajer.

1. c) Pengawasan yang efektif

Pengawasan yang efektif didasarkan pada sistem informasi manajemen yang efektif. Sistem informasi manajemen dapat ditetapkan sebagai metode formal yang memberikan informasi yang dibutuhkan oleh manajer dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Nilai informasi yang diberikan bergantung pada kualitas, kuantitas dan relevansi data yang diberikan dengan kegiatan manajemen. Dan informasi yang dibutuhkan oleh manajer berbeda – beda bergantung pada keadaan yang dibutuhkan.

Pengawasan yang efektif harus melibatkan semua kalangan dan tingkatan manajer dari tingkat atas sampai tingkat bawah, dan kelompok – kelompok kerja konsep pengawasan efektif ini mengacu pada pengawasan mutu terpadu atau (TQC) total quality control.

Didalam dunia pendidikan QTC akan dapat efektif, jika pada tiap tingkatan pendidikan mempunyai keterpaduan, kerjasama yang baik antara kelompok kerja (guru) dan pimpinan dalam melakukan pengawasan mutu. Partisipasi penuh setiap tingkatan atau kelompok dalam melakukan pengawasan mutu biasanya disebut dengan gugus kendali mutu (GKM)

yang bertujuan menjamin keberhasilan pengendalian mutu terpadu. Prinsip yang digunakan adalah kontribusi setiap anggota yang berupa saran yang dipertimbangkan dan relevan dengan program dan nilai-nilai yang dimiliki. Dalam hal ini tidak dikenal atasan dan bawahan tetapi dengan komitmennya demi perbaikan mutu.

Beberapa kondisi yang harus diperhatikan jika pengawasan ini dapat berfungsi efektif, antara lain:

1. Pengawasan harus dikaitkan dengan tujuan dan kriteria yang dipergunakan dalam system pendidikan, yaitu relevansi, efektifitas, efisiensi, dan produktifitas tujuan – tujuan pendidikan dalam berbagai tingkatan, mulai dari tujuan pendidikan nasional hingga tujuan mata pelajaran agar standar pengawasan pendidikan berjalan efektif dan efisien semua itu harus dipahami dan diterima oleh setiap anggota. Sebagai contoh system EBTANAS sebagai kendali mutu pendidikan harus dianggap normal dan perlu.
2. Ada dua standar yang dapat di capai dan harus ditentukan dalam tujuan utamanya diantaranya : 1. Untuk memotivasi dan 2. Untuk dijadikan patokan guna membandingkan dengan prestasi. Sehingga dapat penulis ambil kesimpulan bahwa sebuah pengawasan yang efektif dapat memotivasi seluruh anggota untuk mencapai prestasi dan tujuan organisasi.
3. Pengawasan hendaknya disesuaikan dengan sifat dan tujuan serta kebutuhan organisasi.

4. Banyaknya pengawasan harus dibatasi, karena bila terlalu sering dan terlalu ketat maka bisa menimbulkan persepsi bahwa pengawasan tersebut adalah pengekangan.
5. System pengawasan harus fleksibel, yang dapat menunjukkan kapan dan dimana tindakan korektif tersebut harus dilakukan
6. Pengawasan hendaknya mengacu pada tindakan perbaikan, yang tidak hanya menunjukkan penyimpangan dari standar yang ada tetapi juga menyediakan alternative perbaikan dan menentukan tindakan perbaikan.
7. Pengawasan hendaknya mengacu pada tindakan pemecahan masalah.

Dari tujuan kondisi tersebut diatas kesemuanya harus diperhatikan ketika kita hendak melakukan pengawasan agar dapat berjalan dengan baik dan didukung oleh semua karyawan yang ada dan yang berkerja dalam organisasi sekolah atau perusahaan tersebut. Yang paling penting pengawasan harus dilakukan oleh unit organisasi yang independen (berdiri sendiri) yang terdiri dari para orang-orang yang profesional dan sanggup memberikan saran, jalan keluar dan pemecahan masalah baik yang bersifat koreksi maupun yang bersifat pencegahan. Pengawasan sedikitnya dilakukan dua kali dalam setahun agar mudah mengoreksi semua penyimpangan dengan mudah.

2. Ciri-ciri Guru Yang Efektif

Istilah guru yang baik dulu lebih banyak digunakan. Tetapi kini istilah guru efektif yang sering kali digunakan karena sifatnya lebih terukur. Bila

menggunakan istilah guru yang baik maka sifatnya sebagai kemampuan personal guru dalam melaksanakan proses pembelajaran dan pengajaran

Guru efektif (effective teacher) mempunyai seperangkat karakter dan ciri tertentu untuk menggambarkan guru profesional, dedi supriadi menuliskan yang dikutip dari jurnal yang bertajuk 'educational leadership' yang menjelaskan tentang guru professional dituntut untuk memiliki lima kompetensi sebagai berikut :

- a) Guru mempunyai komitmen pada siswa dalam memproses belajarnya.
Ini berarti komitmen tertinggi guru adalah pada kepentingan siswa
- b) Guru menguasai secara mendalam bahan atau materi pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarkannya kepada para peserta didik. Bagi guru hal ini merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan.
- c) Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi mulai pengamatan sampai tes hasil belajar
- d) Guru mampu berpikir yang sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya
- e) Guru seyogyanya adalah bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya

Apabila guru memiliki kelima kompetensi tersebut maka guru tersebut dapat dikatakan sebagai guru yang telah menjalankan tugasnya secara profesional terutama berkaitan dengan tenaga fungsional. Dengan lima

karakter tersebut maka memiliki harapan yang tinggi dalam meningkatkan mutu dan hasil belajar siswa. Dan harapan yang tinggi ini dapat dilihat dari semangat dan kinerja dalam menjalankan tugasnya.

3. Manajemen Peningkatan Kinerja

3. a) Kualitas Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seorang pengelola suatu lembaga 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 dikelolanya¹⁸

Kepala sekolah merupakan top leader atau pimpinan tertinggi. Kebijakan-kebijakan yang diambilnya akan berpengaruh kepada maju mundurnya sekolah yang dipimpin. Namun, pengaruh tersebut tidak bersifat pasti, melainkan dinamis. Karena, segala bentuk komunikasi yang terjadi, baik yang bersifat formal atau yang tidak formal, merupakan masukan yang bisa dijadikan pertimbangan bagi kepala sekolah untuk mengambil kebijakan.

Setidaknya ada beberapa alasan kemajuan sekolah tergantung dan diarahkan pada kiprah kepala sekolah.

¹⁸ Trisno Martono, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Budaya Organisasi Sekolah, Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Sekolah*, <http://pustaka.uns.ac.id>, 1 Agustus 2009.

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 guru tanpa dukungan dan akses dari kepala sekolah tentu tidak akan banyak bermanfaat. Demikian juga dengan peserta didik. Peserta didik dapat belajar dan membelajarkan dirinya 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 mengumpulkan ragam potensi penata usaha, guru, karyawan, dan peserta didik, melainkan seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada dalam sekolah untuk mewujudkan suatu visi dan misi sebuah sekolah yang dipimpinnya.¹⁹

Seorang kepala sekolah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan²⁰. Akan tetapi untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar ia perlu diterima dengan tulus ikhlas serta diakui kemampuan dan kepemimpinannya oleh para guru yang dipimpinnya.

¹⁹Suyipno Paiton, *Kiprah Kepala sekolah Tentukan Wajah Sekolah*, <http://www.dispendikkabprob.org>, 1 Agustus 2009.

²⁰ Yang dimaksud *atasan* adalah Kepala Kantor Dinas Pendidikan, Kepala Kantor Departemen Agama, atau Ketua Yayasan.

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 pihak lain yang dipandang relevan.

Secara tim kepala sekolah akan memerankan fungsi memimpin sekolahnya, termasuk dalam kerangka desain strategi dan arah, 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.²¹

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. Kepala sekolah juga memberikan bimbingan dan pengarahan

²¹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006) cet. Ke -1, 211.

bagi para guru karyawan dan para staf yang ada serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.²²

Oleh karena itu tidak sembarang orang yang mampu untuk menjadi kepala sekolah apalagi menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. 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.
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.

²² Hariati Tinuk, *Delapan Kompetensi Kepala sekolah Idea,l* <http://www.koranpendidikan.com> 1 Agustus 2009.

7. Berani dan mampu mengatasi kesulitan.
8. Selalu melakukan inovasi di segala 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.²³

3. b) Fungsi Kepala Sekolah

Dalam sebuah naskah yang diberikan pada acara Diklat Kepemimpinan Kepala Sekolah yang diselenggarakan oleh Kantor Departemen Agama Kabupaten Pasuruan, disebutkan ada delapan peran kepala sekolah (EMASLIME)²⁴ yang masing-masing memiliki fungsi dan tanggung jawab, yaitu:

²³ Hariati Tinuk, *Delapan Kompetensi Kepala sekolah Ideal...*

²⁴ Maya (fasilitator DBE Provinsi Jawa Timur), *Peran Kepala Sekolah Sebagai Emaslime* Royal Tretes View Hotel, 10-11 Pebruari 2009.

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

Edukator atau pendidik²⁵ 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 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 di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan

²⁵ Pius A Partanto dan M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, 128

model pembelajaran yang menarik dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik.²⁶

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 menyesuaikan dengan lembaga yang dipimpinnya.

Menurut Hersey, ada tiga kemampuan manajerial yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu: (a). *Technical Skill*, yakni keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode, dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu; (b). *Human Skill*, yakni keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang manajer di dalam bekerja dengan orang lain secara efektif dan efisien; (c). *Conceptual Skill*, yakni 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.²⁷

²⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 122.

²⁷ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 107.

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

- 1). Mendayagunakan tenaga lain dari luar sekolah yang dipimpinnya (bekerjasama) dalam meningkatkan mutu manajemen di internal sekolah.
- 2). Memberi kesempatan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan profesinya.
- 3). Mendorong dan betul-betul memanfaatkan tenaga pendidik dan kependidikan sekolah dalam menjalankan manajemen sekolah.
3. *Administrator* berarti kepala sekolah berperan dalam mengatur tatalaksana system administrasi di sekolah sehingga efektif dan efisien.

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

- 1). Kemampuan mengelola kurikulum.
- 2). Kemampuan mengelola *administrasi* peserta didik
- 3). Kemampuan mengelola *administrasi* personalia
- 4). Kemampuan mengelola *administrasi* sarana dan prasarana
- 5). Kemampuan mengelola *administrasi* kearsipan

6). Kemampuan mengelola *administrasi* keuangan.²⁸

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 dan kontrol terhadap pelaksanaan pekerjaan dan memberikan penilaian terhadap hasil kerja sebagai upaya membantu dan mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya.²⁹

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:

- 1). Memberikan bimbingan
 - 2). Mengontrol pelaksanaan tugas dan seluruh kegiatan
 - 3). 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.

²⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, , 107 .

²⁹ Agus Dharma, *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), cet. Ke-6, 5.

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

- 1). Kepribadian yang jujur, percaya diri, tanggung jawab.
- 2). Mampu memahami situasi dan kondisi tenaga pendidik dan kependidikannya.
- 3). Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah
- 4). Kemampuan mengambil keputusan
- 5). Kemampuan berkomunikasi dalam lingkungan kerjanya.³⁰

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

(a). *Bakat Kepemimpinan*

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

a.1. 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

³⁰ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,115.

instropeksi, 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.³¹

a.2. Integritas³²;

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 tidak mungkin jika hanya dipersenjatakan dengan kepercayaan dan kesungguhan hati.

³¹ Semuil Tjiharjadi, dkk., *To Be A Great Leader*,....., 170.

³² 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 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 dipimpinya.

(b). *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.³³

(c). *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 misinya untuk mencapai suatu tujuan yang lebih baik bagi dirinya sendiri dan bagi para pengikutnya, **penyelaras** (*aligning*) artinya seorang pemimpin harus bisa memosisikan dirinya sebagai penyelaras dalam tim³⁴, **pemberdaya** (*empowering*) artinya pemimpin harus bisa memberdayakan orang-orang yang dipimpinya, serta **panutan** (*modeling*)

³³ Semuil Tjiharjadi, dkk., *To Be A Great Leader*,....., 173.

³⁴ Melalui tiga strategi yakni, pengamatan, tindakan, dan kesinambungan.

artinya seorang pemimpin harus bisa menjadi panutan bagi para pengikutnya dalam menjalani setiap usaha untuk mencapai tujuan.³⁵

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.³⁶

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 di sekolah 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

³⁵ Semuil Tjiharjadi, dkk., *To Be A Great Leader*,....., 174.

³⁶ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan, Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: PUSTAKA Setia, 2002), cet.I, 146.

kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.³⁷

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:

- 1). Pengaturan lingkungan fisik
- 2). Pengaturan suasana kerja
- 3). Disiplin
- 4). Dorongan
- 5). Penghargaan (reward).³⁸

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.³⁹

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

³⁷ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, , 118.

³⁸ Ibid hal 120.

³⁹ Semuil Tjiharjadi, dkk., *To Be A Great Leader*, , 180.

Sebenarnya istilah *Entrepreneur* sudah dikenal luas selama jangka waktu yang cukup panjang di dunia bisnis (ekonomi) atau di lingkungan organisasi yang disebut dengan perusahaan atau industri.⁴⁰

Namun, pada masa sekarang ini, istilah *Entrepreneur* sudah praktikkan di dunia pendidikan. Jiwa *Entrepreneur*⁴¹ 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

3. c) Penilaian Kinerja

Dalam manajemen kinerja sekolah terdapat beberapa faktor yang mendukung pelaksanaannya, di antaranya adalah:

- a. Latar belakang siswa (input yang terleseleksi dengan baik).
- b. Ukuran sekolah yang memadai
- c. Tingkat ekonomi siswa yang rata-rata orang mampu.
- d. Pemimpin yang bisa memuaskan anggotanya dan wali murid.

⁴⁰ H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengaktifkan Organisasi*,....., 259.

⁴¹ Jiwa kewiraswastaan

e. Guru dan karyawan yang bekerja sesuai dengan kabalitasnya.⁴²

f. Tantangan dalam Penerapan Manajemen Kinerja.

Begitu bermanfaat dan pentingnya peranan manajemen kinerja, walaupun dalam pelaksanaannya seringkali terdapat persoalan, baik dari kepala sekolah maupun dari sisi guru dan karyawan.

Dari sisi kepala sekolah sebagai pejabat penilai ada keengganan menerapkannya karena faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Formulir dan tata cara penilaian seringkali sulit untuk dimengerti di mana kriteria-kriteria yang digunakan tidak jelas pengertiannya atau memiliki pengertian yang kabur, sehingga menimbulkan multi interpretasi, dan tata caranya berbelit-belit.
- b. Atasan tidak memiliki cukup waktu untuk menerapkan manajemen kinerja, karena persoalan pertama tadi,
- c. Tidak ingin berkonfrontasi dengan bawahan, terutama mereka yang dinilai kinerjanya kurang baik. Sebab keengganan ini yaitu atasan tidak punya argumentasi yang kuat akibat tidak jelasnya kriteria penilaian yang digunakan. Selain itu atasan tidak ingin merusak hubungan baik dengan bawahan, misalnya karena satu nilai buruk, padahal hubungan baik sangat penting untuk bekerja sama dengan bawahan.
- d. Atasan kurang mengetahui rincian pekerjaan sehingga tidak mengerti

⁴² Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, 207.

aspek-aspek apa yang harus diperhatikan ketika melakukan penilaian dengan menggunakan kriteria yang telah ditetapkan. Hal ini berpengaruh pada kemampuan atasan memberikan umpan balik secara efektif guna perbaikan kinerja bawahan. Logikanya, bagaimana ia bisa memberikan masukan bila ia tidak mengerti betul liku-liku pekerjaan bawahan. Sedangkan keengganan dari bawahan sebagai pihak yang dinilai adalah :

1. Pengalaman buruk di masa lalu, di mana atasan memperlakukan kinerja bawahan yang kurang baik dengan sinis atau acuh sehingga bawahan tidak mendapatkan umpan balik yang bermanfaat bagi perbaikan kinerjanya.
2. Bawahan tidak suka dikritik, terutama bila dikaitkan dengan kinerjanya. Hal ini mungkin karena poin pertama, di mana atasan hanya bisa mengkritik tanpa memberikan jalan keluar yang jelas.
3. Ada rasa takut karena ketidakjelasan kriteria dan standar penilaian sehingga baik buruknya kinerja bawahan menjadi sangat subyektif (unsur suka atau tidak suka atasan terhadap bawahan amat dominan terhadap nilai kinerja bawahan), padahal hasil penilaian kinerja menentukan banyak hal penting bagi bawahan, di antaranya kenaikan pangkat, gaji dan perolehan bonus/insentif.
4. Bawahan tidak mengerti betul manfaat diterapkannya

manajemen kinerja seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Hal ini karena kurang sosialisasi peran penting manajemen kinerja bagi keberhasilan organisasi.

Menurut Tiffin dan Me. Cormick dalam Srimulyo, ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

a. Variabel individual, meliputi:

Sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.

b. Variabel situasional:

Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi). Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.⁴³

Beberapa faktor yang merupakan variabel individual dan situasional tersebut adalah faktor yang timbul dari internal dan eksternal dari masing-masing anggota organisasi dan lingkungannya. Kesemuanya akan sangat mempengaruhi kinerja mereka. Namun sejatinya yang terpenting dalam meningkatkan kinerja para karyawan adalah membangun semangat yang tinggi di kalangan mereka, sorang pemimpin

⁴³ Keuangan Republik Indonesia Direktorat Jenderal Anggaran, *Manajemen Kinerja: Menuju Keunggulan Organisasi Berkinerja Tinggi Reformasi Birokrasi*, <http://www.anggaran.depkeu.go.id>, 11 Agustus 2009.

harus berhasil membuat mereka sadar akan tugas mereka serta bisa memberikan motivasi lebih untuk membuat merasa senang bekerja dan tidak merasa dipaksa.⁴⁴

Dalam pelaksanaannya suatu pengendalian juga membutuhkan penilaian. Agar karyawan yang ada merasa termotivasi adapun penilaian tersebut bertujuan sebagai berikut selain apa yang tercantum diatas meliputi :

- a. Untuk dapat menyerahkan secara langsung dalam usaha meningkatkan produktifitas. Penilaian yang efektif dapat membantu memelihara perhatian orang untuk berkonsentrasi pada hasil kerja.
- b. Program penilaian ini juga dapat membantu penetapan kenaikan gaji maupun bonus .
- c. Penilaian prestasi kerja akan berperan secara vital dalam penentuan kelayakan seseorang untuk dipromosikan dengan pertimbangan kepemimpinan dari kepandaiannya.
- d. Dengan penilaian mempermudah pengembangan karier serta bermanfaat sebagai dasar untuk perencanaan dan pelatihan
- e. Penilaian ini juga di gunakan secara mendetail dalam penilaian SDM. Misalnya penyeleksian, diumumkan berlakunya peringkat evaluasi prestasi kerja sebagai alat ukur kesuksesan.

⁴⁴ Bob Nelson, *1001 cara untuk menjadikan karyawan bersemangat*, (Jakarta: Karisma Publishing Group, 2007), 15.

Lain halnya dengan hani handoko yang menjelaskan ada 10 manfaat yang dapat diambil dari penilaian prestasi kerja. T honi handoko (1996 : 135) diantaranya :

1. Perbaikan prestasi kerja: umpan balik pelak sanaan kerja memungkinkan perbaikan dalam prestasi kerja karyawan.
2. Penyesuaian kompensasi: evaluasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menaikkan upah
3. Keputusan – keputusan penempatan: merupakan bentuk prestasi kerja dimasa lalu
4. Pengembangan dan kebutuhan pelatian: prestasi kerja yang jelek menunjukkan kebutuhan latian. Demikian jga sebaliknya demi mengembangkan potensi yang ada.
5. Perencanaan dan pengembangan karier.
6. Penyimpangan proses stuffing: prestasi kerja yang baik ataupun yang buruk mencerminkan kekuatan dan kelemahan depertermen personalia
7. Ketidak akuratan infaormasi: mengakibatkan keputusan keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat dan salah sasaran.
8. Kesalahan desing pekerjaan: penilaian prestasi kerja membantu diaknosa dan penyelidikan kesalahan tersebut
9. Kesempatan kerja yang adil: penilaian prestasi kerja yang akuratakan menjamiin keputusan penetapan kedalam diambil tanpa dikriminasi.
10. Tantangan-tantangan eksternal: terkadang prestasi kerja di pengaruhi

oleh faktor diluar lingkungan kerja seperti : keluarga, kesehatan, kondisi, financial dll.

3. d) Motifasi kerja

Motivasi berasal dari kata latin “Movere” yang berarti “Dorongan atau Daya Penggerak”. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut.⁴⁵

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.⁴⁶

Kerja adalah sejumlah aktifitas fisik dan mental untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan.⁴⁷

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu.⁴⁸ Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja :

Tujuan pemberian motivasi, antara lain :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

⁴⁵ Drs. Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, Desember 1996), 92.

⁴⁶ Ibid, 95

⁴⁷ Ibid, 94

⁴⁸ Indriyo Gitosudarmo, M.Com dan Agus Mulyono, *Prinsip Dasar Manajemen*, (Yogyakarta : PT BPF, juni 2001), 171

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.

Sepuluh elemen diatas adalah komponen yang tidak terpisahkan dalam menentukan motifasi kerja sebagai perangsang agar setiap karyawan bisa bekerja dengan baik dan dapat mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi tersebut.

Lain halnya dengan teori motivasi human relation yang mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungan. Dalam arti lain seseorang akan berprestasi dengan baik jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan dan lingkungannya. Teori ini menerapkan peran aktif atasan dalam memelihara hubungan dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja.

3. e) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah ukuran proses pembangunan manusia yang berkelanjutan dalam sebuah organisasi. Karena tidak seorang pun yang mampu membuat semua karyawan bias bahagia dan senang dalam

menerima pekerjaan yang di berikan kepadanya. Kepuasan kerja juga perlu mendapat perhatian. Dengan terpuaskannya berbagai keinginan, kemauan dan kebutuhan karyawan. Maka para karyawan akan dapat menentukan sikap dan prilaku mereka dalam bekerja guna mengembangkan organisasi tempat ia kerja.

Menurut beberapa ahli aspek – aspek pekerjaan ialah upah, peluang promosi, supervisor dan teman sekerja, bisa juga berasal dari factor lingkungan kerja seperti kebijaksanaan dan prosedur. Kelompok kerja dan kondisi kerja, hubungan karywan dengan orangnya disebut kontak psikologis, karena menurut para ahli karywanlah yang menyerahkan dan mencurahkan waktu, kemampuan, keterampilan dan usahanya disini lain ia juga mengharapkan imblan dari organisasinya

Lain halnya dengan dengan Schein yang menjelaskan setiap orang mempunyai berbagai macam harapan terhadap organisasi, begitu juga sebaliknya organisasi juga mempunyai harapan dari setiap karyawannya⁴⁹, harapan – harapan ini tidak hanya meliputi seberapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan berapa besar upa yang didapatkannya. Tetapi juga meliputi semua polah dan kewajiban antara karyawan dan organisasi

Berdasarkan pendapat – pendapat diatas maka saya mempunyai pandangan bahwa definisi kepuasan kerja belum ada keseragaman, namun demikian tidaklah terdapat perbedaan yang mendasar. Pada

⁴⁹ Ardi Paminto, *kepuasan kerja terhadap prestasi kerja*, 211.

dasarnya kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang menyakut respon terhadap apa yang menjadi harapannya dengan apa yang didapatkan dari kenaytaan tempat dia bekerja

Ada beberapa komponen kepuasan kerja yang harus kita perhatikan sebagai manejer sehingga para bawahan kita bisa merasa puas dengan apa yang ia peroleh dari hasil kerjanya. Komponen tersebut meliputi:

a. Gaji/upah/honorarium

Dalam pemberian gaji ini harus mempertimbangkan prinsip keadilan Karen mungkin orang yang bekerja pasti mempunyai kelebihan dan perbedaan keterampilan dalam bekerja. Yang termasuk gaji adalah semua imbalan keuangan yang diterima pegawai seperti : gaji bulanan, premi, bonus, tunjangan – tunjangan.

b. Pekerjaan itu sendiri

Dalam pembahasan ada 2 aspek penting yang yang perlu di perhatikan yang berasal dari kepuassan kerja itu sendiri:

1. *Variasi pekerjaan* : pada umumnya para pekerja menginginkan pekerjaan yang menantang namun tidak menginginkan patah semangat setelah menjalaninya beberapa saat, selain itu pekerjaan yang minimum juga bisa membuat para pekerja cepat jenuh dan bila terlalu banyak maka akan membuat para pekerja merasa tertekan

2. *Control dan metode kerja*: pekerjaan yang memberikan otonomi para pekerjanya akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi, dan pengawasan kerja yang tinggi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja.

c. Promosi :

Promosi adalah sebuah jenjang karier yang di harapkan oleh para pekerja agar lebih baik, bisa juga diartikan berpinda dari satu pekerjaan kepekerjaan yang lebih besar dalam sekup dan jangkauannya selain itu juga membutuhkan tanggung jawab yang besar pula⁵⁰

d. Kondisi kerja

Kondisi kerja adalah segala h sesuatu yang ada di lingkungan para kerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugasnya. Tempat pekerja juga harus dalam keadaan yang baik karena kondisi tersebut mengarah kepada kenikmatan atau kesenangan kerja baik secara fisik maupun secara sikis

⁵⁰ Pigors dan myers (1984: 303) dalam tesis pengaruh factor kepuasan kerja terhadap keuasan kerja