

BAB II LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kinerja Guru

a. Pengertian kinerja guru

Kinerja merupakan terjemahan dari kata “performance” secara etimologis performance berasal dari kata “to perform” yang berarti menampilkan atau melaksanakan.¹ Kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan strategis, kepuasan pelanggan dan kontribusinya terhadap lingkungan strategis. Bernadin, Kane dan Johnson (199) mendefinisikan kinerja sebagai *outcome* hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategis yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat.²

Bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang dalam memperoleh hasil kerja yang optimal. Sejalan dengan itu menurut pendapat Sedarmayanti yang dikutip uhar suharsaputro pengertian kinerja menunjuk pada ciri-ciri atau indikator sebagai berikut: “kinerja dalam organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator- indikator antara lain: Kualitas hasil kerja, ketepatan

¹ Uhar suharsaputra, ,, *Administrasi Pendidikan* hlm 166

² Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen strategic untuk Manajemen pendidikan)* alfabeta, bandung, hlm 166

waktu, inisiatif, kecakapan dan komunikasi yang baik³

Menurut Mathis dan jockson yang dikutip oleh budi Sudarman kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas (2) kualitas keluaran (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran ditempat kerja, (5) sikap kooperatif⁴

Menurut Whitmore yang ditulis Hamzah B.Uno, dan Nina Lamatenggo, secara sederhana mengemukakan, kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang.⁵ Pengertian ini merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan yang paling minim untuk berhasil. Oleh karenanya maka tergambaranya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang.

Pandangan lain dikemukakan King yang ditulis Hamzah B.Uno, dan Nina Lamatenggo yang menjelaskan kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya..Mengacu dari pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa bahwa kinerja seseorang dihubungkan dengan tugas tugas rutin yang dikerjakannya.⁶

Kinerja seseorang dapat kita lihat melalui aktifitasnya dalam

³ Uhar suharsaputra *Administrasi Pendidikan*, hlm. 168.

⁴ Budi Suhardiman 2012, *studi pengembangan kepala sekolah konsep dan aplikasi*, rinika cipta, Jakarta, 27

⁵ Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, 2014, *teori kinerja dan pengukurannya*, bumi aksara, Jakarta, hlm 59

⁶ Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *teori kinerja dan pengukurannya*, hlm. 61.

menjalankan aktifitas pekerjaan sehari-hari, aktivitas tersebut menggambarkan bagaimana berusaha untuk menggapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dengan kata lain kinerja seseorang terkait bagaimana orang tersebut menjalankan tugas dan hasil yang telah diraihinya. Hal ini sesuai yang dikatakan Budi Suhardimam kinerja berkaitan dengan hasil kerja, prestasi kerja, pencapaian target yang telah di tentukan, secara kuantitatif maupun kualitatif baik yang dilakukan secara individu sebagai pekerja maupun oleh organisasi.⁷ Dengan demikian ukuran ukuran kinerja selalu dibandingkan dengan target yang sebelumnya.

Kinerja guru bisa kelihatan dari rasa tanggung jawabnya di dalam menjalankan tugas yang di embanya dan rasa tanggung jawab moral dipundaknya semua itu bisa nampak pada kepatuhan dan loyalitas dalam melaksanakan tugas keguruan dikelas dan diluar kelas. Sikap tersebut akan diikuti rasa tanggung jawab dalam mempersiapkan pembelajaran, juga dalam mempertimbangkan strategi dan metodologi pembelajaran yang di dalam termasuk penggunaan media penddikan serta alat yang digunakan untuk mengevaluasi.

b. Penilaian kinerja guru

Dalam manajemen sumberdaya manusia penilaian kinerja para pegawai sangat penting dari semua proses kekaryaan yang

⁷ Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo,, *teori kinerja dan pengukuranya*, hlm. 61

bersangkutan, menurut Sondang P.Siagian yang dikutip Muwahid shulhan pentingnya penilaian kinerja secara objektif paling sedikit mempunyai dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan lembaga atau organisasi. Bagi pegawai, penilaian berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, latihan, kekurangan dan potensinya yang nantinya bermanfaat untuk menentukan tujuan jalur, rencana dan pengembangan karir. Bagi lembaga, hasil penilaian kinerja para pegawai sangat penting dalam mengambil keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan latihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan promosi dan lain lain⁸

Sedangkan menurut Owens yang dikutip muwahid penilaian terhadap kinerja mempunyai tujuan :

- 1) Evaluasi dengan penentuan gaji
- 2) Promosi, penurunan pangkat, pemberhentian sementara, dan pemecatan pegawai,
- 3) Pengembangan yang berkenaan dengan penelitian, umpan balik, pengembangan organisasi, perencanaan sumberdaya manusia, perbaikan kerja dan komunikasi⁹

Didalam melakukan penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang telah ditentukan secara

⁸ Muwahid,2013, *model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru*,Yogyakarta, Teras, hlm104

⁹ Muwahid, *Model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja*, hlm.104

nasional dan objektif dan didokumentasikan secara sistimatis. Maka dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai, pimpinan, serta bagian kepegawean harus ada intraksi positif dan terus menerus, intraksi positif bisa menjamin persyaratan objektivitas dan pendokumentasian yang rapi dan juga memuaskan bagi pegawai yang akan dinilai

Satu hal yang penting, yang berkaitan dengan cara atau tehnik penilaian kinerja, yang termasuk kekuatan dan kelemahannya. Holley dan Junnig yang dikutip Muwahid "Komponen –komponen sistim penilaian yang efektif mencakup :(a) reabilitas;hasil penilaian harus konsiste (ajeg),sesuai dengan kinerja yang sebenarnya, (b)validitas ; penilaian harus mengukur apa yang seharusnya diukur, berkaitan dengan pekerjaan dan sesuai dengan perilaku kerja yang diamati,(c) standarisasi; penilaian dilakukan dibawah kondisi kondisi yang standart dan terkendali, (d)praktikalitas;sistim penilaian harus mempunyai cara yang efisien dan secara ekonomi tidak boros,(e)legalitas; sistim penilaian divalidasi berdasarkan petunjuk petunjuk yang sama,(t)penilaian; program program pengembangan observasi ketrampilan penilaian serta peningkatan bimbingan penilaian kerja.¹⁰

Menurut muwahid kinerja pegawai atau guru sangat variatif dan banyak dipengaruhi oleh bermacam- macam ciri dari masing-

¹⁰ Muwahid, *Model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja*, hlm. 105.

masing individu. Dalam perkembangan dunia yang kompetitif dan mengglobal, baik perusahaan maupun pemerintahan membutuhkan guru yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama guru memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja guru. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan standar yang telah ditentukan lembaga, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja guru merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya organisasi atau perusahaan atau lembaga pemerintahan.¹¹

Menurut Newstrom dan Davis, penilaian kerja diperlukan untuk mengalokasikan sumber daya dalam lingkungan yang dinamis, memberikan motivasi dan imbalan kepada pegawai, memberikan umpan balik kepada pegawai tentang hasil kerja mereka, membina hubungan yang baik dalam kelompok, melatih dan mengembangkan pegawai, mematuhi peraturan perundang-undangan¹² sementara itu dari sumber yang sama Torrington, wegtman, dan Johns menyebutkan penilaian kinerja juga memiliki manfaat bagi pegawai beberapa manfaat tersebut, yaitu mempertinggi kemampuan, motivasi, sasaran karier dan

¹¹ / Muwahid, *Model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja*, hlm.107.

¹² Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *teori kinerja dan pengukurannya*, hlm.135-136.

pengembangan karier¹³

Dari uraian diatas dapat di mengerti bahwa penilaian kinerja penting untuk dilakukan, sebab karena besar manfaat yang dapat diperoleh, baik dari pihak manajer maupun bagi pegawai. Selain itu juga penilaian kinerja hendaknya dilaksanakan dengan sungguh sungguh agar hasil penilaian benar benar menunjukkan keadaan yang sebenarnya.

Mengacu dari tugas yang berkaitan dengan kinerja guru dapat dikemukakan bahwa terdapat dua tugas yang dijadikan acuan untuk mengukur kinerja guru sekolah dasar. Kedua tugas tersebut adalah tugas yang berkaitan dengan kegiatan proses pembelajaran, dan tugas yang berkaitan dengan penataan, serta perencanaan yang berkaitan dengan tugas tugas pembelajaran.¹⁴ Lebih lanjut Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo menjelaskan kegiatan pembelajaran tersebut dapat dipilah menjadi dua yakni .kegiatan mengajar dan kegiatan belajar, masing masing kegiatan tersebut memiliki makna yang berbeda. Kegiatan mengajar dilakukan oleh satu orang guru atau lebih, sedangkan kegiatan belajar dilakukan oleh si pembelajar, baik secara individu maupun secara kelompok.¹⁵

Kompetensi guru dalam pasal 10 undang undang pendidikan NO 14 2005 guru harus mempunyai kompetensi pedagogik,

¹³Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *teori kinerja dan pengukurannya*, hlm .138

¹⁴ / Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *teori kinerja dan pengukurannya*, hlm.65-66.

¹⁵ Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *teori kinerja dan pengukurannya*, hlm.65-66

kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh dalam pendidikan profesi.¹⁶

1) Kompetensi Pedagogik

Sebelum UU 14/ dan PP19/2005 diterbitkan, ada sepuluh kompetensi dasar guru yang telah dikembangkan melalui kurikulum lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK). Kesepuluh itu kemudian dijabarkan melalui berbagai pengalaman belajar. Adapun sepuluh kemampuan dasar guru itu (1) kemampuan menguasai bahan pelajaran yang disajikan; (2) kemampuan mengelola program belajar mengajar, (3) kemampuan mengelola kelas; (4) kemampuan menggunakan media/sumber belajar; (5) kemampuan menguasai landasan – landasan kependidikan; (6) kemampuan mengelola interaksi belajar mengajar; (7) kemampuan menilai prestasi peserta didik untuk kependidikan pengajaran; (8) kemampuan mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan; (9) kemampuan mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah; dan (10) kemampuan memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran. Namun dalam perjalanannya tidak ada satu instansi pun yang melakukan evaluasi, apakah kesepuluh kompetensi guru itu betul betul dipenuhi guru atau tidak.

¹⁶ UU pendidikan nasional

Kesepuluh kompetensi ini hanya ada sebagai dokumen saja¹⁷

2) Kompetensi Kepribadian

perkataan perkataan, tindakan, dan tingkah laku positif yang akan meningkatkan citra diri dan kepribadian seseorang, selama hal itu dilakukan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Kepribadian mencakup semua unsur, baik fisik maupun psikis. Sehingga dapat di ketahui bahwa setiap tindakan dan tingkah laku seseorang merupakan cerminan dari kepribadian seseorang. Apabila nilai kepribadian seseorang naik, maka akan naik pula kewibawaan orang tersebut. Tentu dasarnya adalah ilmu pengetahuan dan moral yang dimilikinya. Kepribadian akan turut menentukan apakah guru dapat disebut sebagai pendidik yang baik atau sebaliknya, justru menjadi perusak anak didiknya.¹⁸

3) Kompetensi Sosial

Di dalam penyelenggaraan pendidikan secara demokratis mengandung dimensi sosial, oleh karena itu dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik mengedepankan sentuhan sosial artinya kompetensi sosial terkait dengan kemampuan guru sebagai makhluk sosial dalam berintraksi dengan orang lain. Sebagai makhluk sosial guru berperilaku santun, maupun berkomunikasi dan berintraksi dengan lingkungan secara efektif dan menarik

¹⁷ Syaiful sagala, *Kemampuan profesional guru dan tenaga pendidikan*, Alfabeta, Bandung hlm 31

¹⁸ Syaiful sagala, *Kemampuan profesional guru dan tenaga pendidikan*, hlm. 33.

mempunyai rasa empati terhadap orang lain. kemampuan guru berkomunikasi dan berintraksi secara efektif dan menarik dengan peserta didik, sesama pendidik dan tenaga pendidikan, orang tua dan wali peserta didik, masyarakat sekitar sekolah dan sekitar dimana pendidik itu tinggal, dan dengan pihak-pihak berkepentingan dengan sekolah. Kondisi objektif ini menggambarkan bahwa kemampuan social guru tampak ketika bergaul dan melakukan intraksi sebagai profesi maupun sebagai masyarakat dan kemampuan, mengimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari¹⁹

Dengan demikian kompetensi sosial sangatlah penting sebagai cerminan bahwa seorang guru ini benar-benar baik dimata peserta didik, orang tua, masyarakat pada umumnya.

4) Kompetensi Profesional

Guru adalah salah satu faktor penting dalam penyelenggaraan pendidikan disekolah. Itu berarti peningkatan mutu pendidikan berarti juga harus meningkatkan mutu guru. peningkatan mutu guru itu bukan hanya dari segi kesejahterannya saja, tetapi juga dari profesionalitasnya.” UU No 14 tahun 2005 pasal 1 ayat (1) menyatakan guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi

¹⁹ Syaiful sagala, *Kemampuan profesional guru dan tenaga pendidikan*, hlm.38.

peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.²⁰

Sehingga seorang guru yang profesional itu akan tampak pada kemampuannya dalam menerapkan berbagai konsep, asas kerja sebagai guru, dia mampu mendemonstrasikan sejumlah strategi maupun pendekatan cara pengajaran yang menarik dan intraktif, disiplin, jujur, dan konsisten.

Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan dan penerapan kompetensinya. Dalam hal ini adalah kompetensi yang sangat diperlukan bagi guru seperti yang diamanatkan oleh Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Penguasaan dan penerapan kompetensi sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran, pembimbingan peserta didik dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan yang sesuai dengan fungsi sekolah/madrasah.

Sistem penilaian kinerja guru adalah sebuah sistem pengelolaan kinerja berbasis guru yang didesain untuk mengevaluasi tingkatan kinerja guru secara individu dalam rangka mencapai kinerja sekolah secara maksimal yang berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik. Ini

²⁰ Syaiful sagala, *Kemampuan profesional guru dan tenaga pendidikan*, hlm .39.

merupakan penilaian yang sangat penting untuk mengukur kinerja guru dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai bentuk akuntabilitas sekolah.

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam organisasi atau sekolah setiap individu mempunyai karakter yang berbeda-beda begitu pula kinerjanya juga berbeda-beda. Kepala sekolah sebaiknya memahami perbedaan tersebut dan mengupayakan agar kinerja guru dapat baik dan maksimal. Di dalam organisasi khususnya sekolah, kinerja guru merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan organisasi. Menurut Furtwengler perbaikan kinerja yang perlu di perhatikan oleh organisasi adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai.²¹ juga ada faktor yang lain untuk dapat mempengaruhi pekerja pegawai diantaranya yaitu ketrampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, ketrampilan berkomunikasi, inisiatif serta kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisasi kegiatan yang menjadi tugasnya.²²

Untuk menghasilkan kinerja yang baik perlu didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan lingkungan yang kondusif. Sumber daya manusia yang kompeten mempunyai arti bahwa guru yang terlibat dalam proses belajar harus memiliki kompetensi yang

²¹ Budi suhardiman, 2012, *Studi pengembangan kepala sekola konsep dan aplikasi*, reneka cipta hlm 34

²² Budi suhardiman, *Studi pengembangan kepala sekola konsep dan aplikasi*, hlm.34

menjadi tanggung jawabnya. Gibson dan Spencer kompetensi yang harus dimiliki yaitu kompetensi pengetahuan, kompetensi ketrampilan dan kompetensi motivasi²³

Dengan demikian kinerja adalah perbandingan antara keluaran (output) yang di capai dengan masukan (input) yang di berikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan . Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Efisiensi dan efektivitas pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja pula.

Kinerja guru bisa maksimal bila diintegrasikan dengan komponen komponen yang ada disekolah, apa itu guru, kepala sekolah, maupun peserta didik. Agar guru kinerjanya mempunyai makna. Menurut Muwahid apabila dibarengi dengan niat yang bersih dan ikhlas, serta akan menyadari akan kekurangan yang ada pada dirinya, dan berupaya untuk dapat meningkatkan atas kekurangan tersebut sebagai upaya untuk meningkatkan kearah yang lebih baik²⁴

2. KOMPETENSI MENEJER KEPALA SEKOLAH

a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi berasal dari bahasa inggris competency yang

²³ Budi suhardiman, *Studi pengembangan kepala sekola konsep dan aplikasi*, hlm.34.

²⁴ Syaiful sagala, *Kemampuan profesinal guru dan tenaga pendidikan*, hlm118

berarti kecakapan, kemampuan, dan wewenang.²⁵ Sehingga apabila seseorang dinyatakan mempunyai kompetensi apabila menguasai kecakapan bekerja pada bidang tertentu. Menurut Nana Syaodih (1997) kompetensi adalah performan yang mengarah kepada pencapaian tujuan secara tertentu menuju kondisi yang diinginkan²⁶

Seperti dikutip Tubagus Achmad Darodjat yang didefinisikan kompetensi sebagai "kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan".²⁷

Berdasarkan undang-undang guru dan dosen nomor 14 tahun 2005 dijelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.²⁸

Spencer Jr, Lyle, Hay & Macber mendefinisikan "an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation, atau karakteristik dasar seseorang (individual) yang mempengaruhi cara berfikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama

²⁵ Djam'an satori, 2008, *Profesi keguruan*, universitas terbuka, Jakarta hlm 2.2

²⁶ Djam'an satori, *Profesi keguruan*, hlm 2.2

²⁷ Tubagus Achmad darodjat, *konsep-konsep dasar manajemen personalia masakin*, Aditama, hlm. 337.

²⁸ Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen

*dalam diri manusia*²⁹

Definisi yang di ajukan diatas menjelaskan bahwa, dalam menggunakan konsep kompetensi harus ada”kriteria pembandingan “untuk membuktikan bahwa sebuah elemen kompetensi memang benar mempengaruhi baik atau buruknya unjuk kerja. Suatu karakteristik tidak dapat dikatakan sebagai kompetensi kecuali dia dapat meramalkan sesuatu yang berarti yang terjadi dunia nyata. Suatu karakteristik yang tidak dapat membuat perubahan dalam kinerja bukanlah suatu kompetensi dan tidak dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja seseorang.³⁰

Dari beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi pada hakekatnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dikerjakan seseorang dalam suatu pekerjaan berupa perilaku, kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau diperlihatkan. Agar dapat melaksanakan sesuatu, dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kompetensi dalam bentuk sikap, ketrampilan (skill) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

b. Pengertian Manajer

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan pengelolaan. Dalam beberapa kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari kata *manegg(iare)* yang

²⁹ H Ahmad S. Ruky, 2003, *SDM berkualitas mengubah visi menjadi realitas*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hlm 104

³⁰ H Ahmad S. Ruky, *SDM berkualitas mengubah visi menjadi realitas*, hlm.105-106

berarti”menangani atau melatih kuda, atau secara maknawiah berarti”memimpin”membimbing atau mengatur’. Ada juga yang berpendapat bahwa manajemen berasal dari kata kerja bahasa Inggris “*to manage*” yang sinonim dengan *to hand*, *to control* dan *to guide* (mengurus, memeriksa dan memimpin). Untuk ini dari asal kata ini manajemen dapat diartikan pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing³¹

Manajemen merupakan ilmu, kiat seni dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu, menurut Gulick (1965) karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat, menurut Follett, karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan para profesionalnya dituntut oleh kode etik. Sifat khusus yang utama manajemen adalah integrasi dan penerapan ilmu serta pendekatan analisis yang dikembangkan oleh banyak disiplin ilmu. Manajemen sebagai seni karena dalam melaksanakan fungsi dan prinsip manajemen dihadapkan kepada masalah-masalah yang kompleks yang membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki seni memimpin yang dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.³² Seperti dikutip oleh Didin Wahyudin menurut Hersey dan Blanchard mendefinisikan manajemen sebagai proses kerjasama melalui orang

³¹ Jejen Musfah, 2015, *Manajemen pendidikan teori, kebijakan dan praktik*. Ar-ruzzmedia, Yogyakarta hlm 16

³² Didin Fahrudin, 2007, *Ilmu dan aplikasi pendidikan*, imperal, bhakti utama Jakarta, hlm. 225.

orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi yang di terapkan pada semua bentuk dan jenis organisasi.³³

Adapun secara dari segi istilah, banyak ahli telah memberikan pengertian manajemen, dengan formulasi yang berbeda- beda. Seperti dikutip mulyasa menurut gaffar megemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama sistimatik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional³⁴

Menurut terry dan Franklin yang ditulis jejen musfah ‘ Manajemen adalah satu proses yang terdiri dari aktivitas perencanaan, pengaturan, penggerakan, dan pengendalian, yang dilakukan untuk menentukan dan memenuhi sasaran hasil yang diwujudkan dengan penggunaan manusia dan sumber daya lainnya (Management is the proses of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims).’³⁵ Dan juga masih dalam buku yang sama menurut Wehrich dan Koontz menulis bahwa “Manajemen adalah proses perencanaan dan pemeliharaan lingkungan di mana individu, bekerja bersama dalam kelompok , mencapai tujuan-tujuan terpilih secara efektif.³⁶ dari definisi ini terlihat bahwa pentingnya penciptaan lingkungan yang kondusif

³³ Didin fahrudin, 2007, *Ilmu dan aplikasi pendidikan*, imperal, hlm.22

³⁴ Mulyasa, 2013, *Manajemen berbasis sekolah konsep, strategi dan implementasi*, remaja rosda karya, bandung, hlm 19-20

³⁵ Jejen Musfah *Manajemen pendidikan teori, kebijakan dan praktik*, hlm. 2.

³⁶ Jejen Musfah, *Manajemen pendidikan teori, kebijakan dan praktik*. hlm.2.

sehingga tercipta suasana yang harmonis.

Menurut Howard M. Carlisle juga masih buku yang sama 'Manajemen is the proces by with the element of a group are integrated, and effiiciently achieve objective.(manajemen adalah proses pengintergrasian, pengkoorganisasian dan/atau pemanfaatan elemen–elemen suatu kelompok untuk mencapai tujuan secara efisien)³⁷

Menurut Prajudi Atmosudirjo,1982:124 yang dikutip Uhar Suhar Saputra Manajemen itu adalah adalah pengendalian dan pemanfaatan semua faktor dan sumber daya, yang menurut suatu perencanaan (plening), diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan prapta atau tujuan kerja yang tertentu.³⁸

Menurut Sondang P. Siagian yang ditulis oleh Mulyono manajemen adalah kemampuan dan ketrampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Juga masih buku yang sama menurut Malayu S. P. Hasibuan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber yang lan secara efektif dan efisien untuj mencapai tujuan tertentu³⁹

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sebuah proses yang khas terdiri dari perencanaan,

³⁷ Jejen Musfah, *Manajemenajemen pendidikan tori, kebijakan dan praktik.*,hlm.17.

³⁸ Uhar Suharsaputra, *Administrasi pendidikan*,.hlm.5.

³⁹ Mulyono,2013, *Manajemen administrasi &organisasi pendidikan,ar-ruzmedia* , Yogyakarta, hal 18

pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan serta evaluasi yang dilakukan pihak pengelola organisasi untuk mencapai tujuan bersama dengan membedayakan sumberdaya manusia yang ada dan sumberdaya lainnya

Bisa dikatakan bahwa manajemen adalah pengelolaan usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan, penggunaan sumberdaya manusia dan sumber daya alam sekitar secara efektif untuk mencapai sasaran organisasi yang diinginkan, sedangkan dalam kegiatan pendidikan, manajemen dapat diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan evaluasi dalam kegiatan pendidikan yang dilakukan oleh pengelola pendidikan dalam hal ini kepala sekolah untuk membentuk peserta didik yang berkualitas sesuai dengan tujuan.

Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari berbagai sistem yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Sistem tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu sama lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi satu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan dan peningkatan kualitas kerja.

Usaha pelaksanaan tujuan pendidikan harus direncanakan

dengan memperhitungkan sumberdaya yang ada, situasi dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumberdaya yang ada dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara bersama agar tercapai kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan. Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarah, dorongan, koordinasi, dan kompetensi manajerial yang baik. Pelaksanaan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor dan dievaluasi keefektifannya.

Seorang kepala sekolah disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan.

Dalam kerangka manajemen berbasis sekolah kepala sekolah bertanggung jawab atas pelaksanaan : 1) manajemen sekolah 2) pembelajaran aktif, intraktif, kreatif, efektif dan menyenangkan 3) peningkatan peran serta masyarakat dalam mendukung program sekolah.⁴⁰ Dalam hal ini biasanya kepala sekolah yang biasanya tinggal melaksanakan petunjuk dari birokrasi di atasnya dan dapat memutuskan sendiri apa yang dia mau sesuai intruksi, pada era MBS kepala sekolah harus mengambil inisiatif, kreatif, dan mengambil keputusan strategis di sekolahnya harus mendengarkan atau mempertimbangkan saran para guru dan komite sekolah. Ini suatu

⁴⁰ Jejen musfah, *Manajemen manajemen pendidikan teori, kebijakan dan praktik*. hlm..300.

perubahan yang harus disikapi legowo (lapang dada), sikap terbuka, pikiran jernih, dan profesional. Menghadapi komite sekolah yang sudah tahu hak-haknya tidak mudah, dan terkadang memerlukan perdebatan, apa lagi komite yang bersangkutan cenderung over-acting atau kebetulan aktivis yang shock lebih tahu. Apabila kepala sekolah tidak sabar dan profesional maka justru akan timbul masalah baru. Pendek kata kepala sekolah harus menjaga harmoni hubungan antara komite sekolah, guru/staf, untuk bersama-sama memikirkan pendidikan yang baik dan secara bertahap meningkatkan mutu pendidikan pada sekolah yang dikelola bersama.⁴¹

Kepala sekolah sebagai kepala administrasi dan sekaligus bertugas untuk membangun manajemen sekolah dan kebijakan sekolah ini semua menjadi tanggung jawabnya dalam mengambil keputusannya. Sementara menurut pendapat Sanusi yang dikutip M. Idochi Anwar dan Yahya Hidayat Amir dalam Ahmad Sudrajat menjelaskan bahwa; perubahan dalam peranan fungsi sekolah dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional konstruktif di era globalisasi membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada sekolah, khususnya kepala administrator sekolah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan ketrampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di

⁴¹ Umaedi dkk, 2009, *Manajemen berbasis sekolah*, universitas terbuka, Jakarta, hlm. 317.

masyarakat sehingga sekolah melalui program –program pendidikan yang di sajikan dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru⁴²

Di jelaskan bahwa kepala sekolah sebagai salah satu katigori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan ketrampilan maupun pengetahuan dan sikap yang selalu siap terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan pendidikan. Wujudnya adalah perubahan dan perkembangan yang nyata saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan dan timbulnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi aspek aspek pemerataan kesempatan, mutu dan efisensi.

c. Fungsi-Fungsi Manajemen

Dalam pelaksanaanya manajemen mempunyai tugas tugas khusus yang harus dilaksanakan. Tugas tugas khusus itulah yang bisa disebut sebagai fungsi –fungsi manajemen.⁴³ Ada beberapa pendapat yang membagi proses kegiatan manajemen sebagai mana dikutip Mulyono yaitu menurut Geeorge R. Terry bahwa manajemen meliputi a) planning (perencanaan) b) organizing (pengorganisasian) c) Actuating (penggerakan) d) controlling (pengendalian). Menurut

⁴² Ahmad Sudrajat, Ketrampilan manajerial Kepala sekolah

"<http://www.Ahmadsudrajat.wordpress.com>. diakses tanggal 10 agustus 20019

⁴³ Mulyono., *Manajemen administrasi &organisasi pendidikan, ar-ruzmedia*, hlm.22.

koon O'Donnel and Niclender a) planning (perencanaan) b) organizing (pengorganisasian) c) Staffing (penyusunan) d) directing (pemberian bimbingan) e) Controlling (Pengendalian) sedangkan menurut Newman a) planning b.organizing c assembling (perwakilan) d.resources (Penggalian sumber) e. Directing (Pemberian bimbingan) f. controlling.

Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu sama lain, meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit unit kerja yang berbeda. Manakala keterpaduan proses kegiatan tersebut dapat berjalan dengan baik, keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi bentuk kegiatan yang menunjang perkembangan dan peningkatan kualitas kerja, termasuk kepala sekola atau pemimpin yang lain

Diantara tugas dan fungsi seorang kepala sekolah adalah sebagai manajer. Menurut A.F. Stoner dalam bukunya Management edisi kedua yang dikutip oleh wahjosumidjo (2007) ada delapan fungsi seorang menejer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu bahwa manajer:

- 1) Bekerja dengan dan melalui orang lain
- 2) Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
- 3) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan
- 4) berpikir secara realistis dan konseptual

- 5) adalah juru penengah
- 6) adalah seorang politisi g. adalah seorang diplomat h. pengambil keputusan yang sulit.⁴⁴

Dalam pendapat Stoner tersebut bahwa kedelapan fungsi manajer tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari organisasi apapun termasuk kepala sekolah.

Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru melalui kerja sama yang baik dan memberi dorongan dan kesempatan bagi guru untuk meningkatkan prestasinya.

Keberhasilan atau kegagalan bawahan adalah suatu cerminan langsung dari keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin.⁴⁵ Jadi kepala sekolah harus bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Dengan waktu dan sumber daya yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan yang dimiliki kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara tepat. Bahkan ada kalanya seorang kepala sekolah harus bisa menentukan suatu prioritas bila mana terjadi konflik antara kepentingan bawahan dan kepentingan sekolah.

Dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk

⁴⁴ Kompre, *manajemen sekolah orientasi kemandirian kepala sekolah*, pustaka pelajar, hlm 30

⁴⁵ Kompre, *Manajemen sekolah orientasi kemandirian kepala sekolah*, hlm.31.

melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan terhadap sumber daya yang ada dan kegiatan disekolahnya.

Lebih rinci akan dijelaskan sebagai berikut

1) Perencanaan (Planning)

Perencanaan merupakan kegiatan pertama yang dilakukan dalam menjalankan proses pekerjaan, yang membahas tentang apa yang perlu dipersiapkan dan dipikirkan. Perencanaan adalah penentu serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.⁴⁶ menurut stoner dalam buku yang sama planning adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang di perlukan untuk mencapai sasaran.⁴⁷ Sedang menurut Mulyono perencanaan adalah proses kegiatan rasional dan sistemik dalam menetapkan keputusan, kegiatan atau langkah- langkah yang akan dilaksanakan di kemudian hari dalam rangka usaha usaha mencapai tujuan secara efektif dan efisien.⁴⁸ Dengan kata lain perencanaan adalah gambaran yang akan dicapai dalam mencapai tujuan yang akan di capai.

Sehingga menurut mulyono perencanaan itu mengandung arti pertama manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran (tujuan) tindakan berdasarkan beberapa

⁴⁶ U.saefullah, 2013, *Manajemen pendidikan islam*, pustaka setia, Bandung, hlm 22

⁴⁷ U.saefullah, *Manajemen pendidikan islam*, hlm. 22.

⁴⁸ Mulyono. *Manajemen administrasi & organisasi pendidikan*, , hlm 25

metode, rencana, atau logika dan bukan berdasarkan perasaan. Kedua rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Ketiga disamping itu, rencana merupakan pedoman untuk: (a) organisasi memperoleh dan menggunakan sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan, (b) anggota organisasi melaksanakan aktivitas yang konsisten dengan tujuan dan prosedur yang sudah ditetapkan, dan (c) memonitor dan mengukir kemajuan untuk mencapai tujuan, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila kemajuan tidak memuaskan.⁴⁹

Dengan demikian dapat di pahami bahwa perencanaan itu meliputi kegiatan yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan dengan terlebih dahulu menentukan yang akan terlibat, atau bagaimana cara yang akan digunakan, dan waktu pelaksanaannya kapan, hal itu penting untuk dilakukan untuk menghindari ketidak maksimalan dalam pencapaian tujuan karena suatu usaha tanpa direncanakan sulit untuk diharapkan daya guna dan hasil gunanya.

Perencanaan dapat sebagai proses pekerjaan yang sistimatis dalam menetapkan apa, bagaimana, dan kapan kegiatan-kegiatan dilaksanakan dalam rangka untuk mencapai maksud dan tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan

⁴⁹ Mulyono,, *Manajemen administrasi & organisasi pendidikan*, , hlm.25-26

efisien. Ada beberapa unsur penting yang terkandung dalam perencanaan pendidikan, sebagai mana diuraikan Udin dan Abin

- a) Penggunaan analisis yang bersifat rasional dan sistimatis dalam perencanaan pendidikan. Hal ini menyangkut metodologi dalam perencanaan. Perencanaan pendidikan saat ini telah berkembang dengan berbagai pendekatan dan metodologinya yang cukup kompleks dan rumit, antara lain model pendekatan social demand, man power, cost benefit, strategic dan komprehensif.
- b) Proses pembangunan dan pengembangan pendidikan, artinya bahwa perencanaan pendidikan dilakukan dalam rangka reformasi pendidikan, yaitu proses dari status sekarang menuju status perkembangan pendidikan yang di cita-citakan.
- c) Prinsip efektifitas dan efisiensi, artinya dalam perencanaan pendidikan itu, pemikiran secara ekonomis sangat menonjol, misalnya dalam hal penggalan sumber pembiayaan pendidikan alokasinya biaya, hubungan pendidikan dengan pertumbuhan ekonomi
- d) Kebutuhan dan tujuan peserta didik dan masyarakat (local, regional, nasional, dan internasional dan eksternal dari koorganisasian sistim pendidikan itu.

- e) Tujuan pembangunan nasional bangsa yang akan mengambil keputusan dalam rangka kebijaksanaan nasional dalam bidang pendidikan, serta target yang hendak dicapai dengan meletakkan tujuan pendidikan nasional
- f) Masalah strategi termasuk penanganan policy (kebijakan) secara operasional yang mewarnai proses pelaksanaan dari perencanaan pendidikan. Ketepatan peletakan strategi ini sangat penting. Hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian dalam penanganan kebijakan adalah berkenaan dengan (a) sifat dan kebijakan nasional pendidikan (b) prose sosial yang dalam tingkat sedang berkembang: (c) cara pendekatan yang dipergunakan sebagai watak sistim perencanaannya.⁵⁰

Tujuan dari setiap organisasi dalam proses perencanaan merupakan karena tujuan inilah yang menjadi pegangan dalam aktifitas selanjunya tujuan yang ingin direalisasikan tersebut harus tetap diperhatikan, dipedomani, dan dijadikan bacaan oleh setiap elmen organisasi khususnya manajer yang memegang kemudi organisasi⁵¹

Di dalam perencanaan kepala sekolah harus merumuskan dan menetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut

⁵⁰ U saefullah , *Manajemen pendidikan islam*, hlm.233.

⁵¹ H.B. Siswanto, 2006, *Pengantar manajemen*, bumi aksara, hlm 24

apa yang harus dikerjakan, dimana dikerjakan siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dilakukan. Kepala sekolah sebagai top manager di sekolah mempunyai tugas untuk membuat rencana baik dalam program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawean, kesiswaan, keuangan maupun pelengkapan dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan khususnya dalam lembaga pendidikan. Maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai bersumber pada Al-Quran dan Hadits. Dalam hal perencanaan Al-Quran mengajarkan pada manusia dalam surat al-Hajj ayat 77 yaitu:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اٰرْكَعُوْا وَاَسْجُدُوْا وَاَعْبُدُوْا رَبَّكُمْ
وَأَفْعَلُوْا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُوْنَ

Artinya; *Wahai orang-orang yang beriman, ruku'lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan*,⁵²

Selain ayat diatas, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para manajer untuk menentukan sikap adil dan bijaksana dalam proses perencanaan pendidikan. Dalam surat an-Nahl ayat 90 disebutkan:

إِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ

⁵² QS. Al-Hajj (22):77

عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ
(النحل ٩٠)

Artinya; *Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran*”.⁵³

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu, intisari ayat tersebut merupakan suatu „pembeda“ antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

Jadi secara singkat dapat dikatakan bahwa proses perencanaan pendidikan meliputi kegiatan-kegiatan perumusan dan penetapan tujuan pendidikan, analisis situasi dan kondisi, perumusan masalah, identifikasi hambatan, eksplorasi alternative pemecahan masalah dan kegiatan pencapaian tujuan, dan terakhir menetapkan kreteria keberhasilan sebagai ukuran tercapainya tujuan.

2) Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian sebagai fungsi manajemen yang kedua adalah organisasi baik dalam arti statis maupun dinamis.

⁵³ QS An-Nahl 90

organisasi dalam arti statis adalah skema bentuk, bagan yang menunjukkan hubungan diantara fungsi serta otoritas dan tanggung jawab yang berhubungan satu sama lain dari individu yang diberi tugas atau tanggung jawab atas setiap fungsi yang bersangkutan. Sedang organisasi dalam arti dinamis adalah proses pendistribusian pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh individu atau kelompok dengan otoritas yang diperlukan untuk pengoprasiannya.⁵⁴ dengan begitu berarti pengorganisasian menetapkan sistim organisasi yang di anut organisasi dan mengadakan distribusi kerja agar mempermudah perealisasi tujuan.

Pengorganisasian adalah pembagian kerja yang direncanakan untuk di selesaikan oleh anggota kesatuan pekerjaan, penetapan hubungan antar pekerjaan yang efektif di antara mereka, dan pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang wajar sehingga mereka bekerja secara efisien. Pengorganisasian juga dapat didefinisikan sebagai suatu pekerjaan membagi tugas, mendelegasikan otoritas, dan menetapkan aktivitas yang hendak dilakukan oleh manajer pada seluruh hirarki organisasi⁵⁵

Menurut George R Terry sebagaimana ditulis oleh

⁵⁴ H.B. Siswanto, *Pengantar manajemen*, hlm. 24.

⁵⁵ H.B. Siswanto, *Pengantar manajemen*, hlm.75.

mulyono pengorganisasian adalah menyusun hubungan perilaku efektif antar personalia, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh keputusan pribadi dalam melaksanakan tugas tugas dalam situasi lingkungan yang ada guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu.⁵⁶ dalam proses pengorganisasian dilakukan pembagian tugas wewenang dan tanggung jawab secara terperinci berdasarkan bagian dan bidang masing masing sehingga terintegrasi hubungan kerja yang sinergi, harmonis dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati ⁵⁷

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas dan penentuan sumberdaya manusia dan materiil yang di perlukan. Masih menurut Saefullah langkah-langkah pengorganisasian 1) Memahami tujuan institusional 2) Mengidentifikasi kegiatan kegiatan yang diperlukan dalam usaha tujuan institusional 3) kegiatan yang serumpun (sejenis) dikelompokkan dalam satu unit kerja 4) Menetapkan fungsi, tugas, wewenang, tanggung jawab setiap unit kerja. 5) Menetapkan personal(jumlah dan kualifikasinya)

⁵⁶ Mulyono *Manajemen administrasi & organisasi pendidikan*, hlm .27.

⁵⁷ U. saifullah *Manajemen pendidikan islam*, hlm.22.

setiap unit kerja 6) Menentukan hubungan antar unit kerja.⁵⁸

Wujud dari pelaksanaan organizing adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan, proses organizing yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan. dalam Al-Quran surat Ali Imran ayat 103:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Artinya; “Dan berpegang teguhlah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai dan ingatlah nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliyah) bermusuhan, lalu Allah mempersatukan hatimu, sehingga dengan karuniaNya kamu menjadibersaudara ,sedangkan (ketika itu) kamu ditepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari sana.dmikian , Allah menerangkan ayat-ayatNya kepadamu agar kamu mendapatkan petunjuk.”⁵⁹.

Selain itu juga Al-Quran memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah ikatan, organisasi dan janganlah timbul perselisihan

⁵⁸ Mulyono., *Manajemen administrasi & organisasi pendidikan*, hlm.27.

⁵⁹ QS Ali Imron (3)103

yang mengakibatkan hancurnya kesatuan. Firman Allah dalam Al-Anfal 46:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ، وَلَا تَنَزَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِجَاكُمْ
وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ (الأنفال ٤٦)

Artinya:“ dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.”⁶⁰

3) Penggerakan (Actuating)

Penggerakan itu dimaksudkan agar tugas, fungsi tanggung jawab dan wewenang yang telah diorganisasikan berjalan sesuai kebijaksanaan dan rencana yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Penggerakan merupakan kegiatan manajemen untuk membuat bawahan mau dan dapat bekerja sesuai fungsi dan tugasnya. Mengerakan bawahan bukanlah suatu pekerjaan yang mudah melainkan sangat sukar sekali, untuk itu diperlukan kemampuan atau seni menggerakkan orang lain yang disebut kepemimpinan.

Penggerakan atau actuating adalah kegiatan yang menggerakkan dan mengusahakan agar para pekerja melakukan tugas kewajibannya.⁶¹ Menurut (sgala, 2005:25) yang dikutip Kompre’’Menggerakkan‘‘ berarti merangsang anggota anggota

⁶⁰ QS. Al Anfal 69

⁶¹ U. Saefullah *Manajemen pendidikan islam*, hlm..42.

kelompok untuk melaksanakan tugas tugas secara antusias dan penuh semangat sebagai wujud dari kemauan yang baik. Pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam menggerakkan personel sehingga semua program kerja institusi terlaksan.⁶² dengan demikian kepala sekolah harus mampu menggerakkan dan mempengaruhi semua anggota sebagai mitra kerja agar mau bekerja secara sadar, tidak terpaksa dalam rangka mencapai tujuan yang telah diharapkan dengan perencanaannya. Para pekerja sesuai dengan keahlian dan proposinya segera menjalankan rencana dalam kegiatan yang kongkrit yang diarahkan pada tujuan yang di tetapkan, dengan selalu mengadakan komunikasi, hubungan yang baik, kepemimpinan yang efektif, memberi semangat, memerintah dan intruksi serta megadakan supervise dengan meningkatkan sikap dan moral setiap anggota kelompok.

Peran kepala sekolah sebagai sentral kepemimpinan di sekolah sangat menentukan arah sekolah, maju atau mundurnya sekolah tersebut tergantung bagi mana kepala sekolah memainkan perannya sebagai pemimpin.⁶³ dalam actuating terdapat hal-hal sebagai berikut : 1) penetapan serta pelaksanaan rencana kerja; 2) Pemberian contoh tata cara pelaksanaan kerja dari pimpinan; 3) pemberian motivasi para pekerja untuk segera

⁶² Kompre, *Manajemen sekolah orientasi kemandirian kepala sekolah*, hlm. 86.

⁶³ Kompre, *Manajemen sekolah orientasi kemandirian kepala sekolah*, hlm .61.

bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing; 4) Pengomunikasian seluruh arah pekerjaan dengan semua unit kerja; 5) Pembinaan para pekerja; 6) Peningkatan mutu dan kualitas kerja; 7) Pengawasan kinerja dan moralitas pekerja.⁶⁴ Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan kearah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.⁶⁵ Cara terbaik untuk menggerakkan para anggota organisasi adalah dengan cara pemberian komando dan tanggung jawab utama para bawahan terletak pada pelaksanaan perintah yang diberikan. Penggerakan merupakan usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada para bawahannya dengan jalan mengarahkan dan memberikan petunjuk agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik menuju tercapainya tujuan yang telah ditentukan bersama.⁶⁶

Dalam Al-Quran Allah telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfirman dalam al-kahfi ayat 2

⁶⁴ U. Saefullah. *Manajemen pendidikan islam*, hlm.42.

⁶⁵ Jejen musfah, *Manajemenajemen pendidikan tori, kebijakan dan praktik*, hlm. 305.

⁶⁶ Kompre, *Manajemen sekolah orientasi kemandirian kepala sekolah*, hlm. 86.

قِيمًا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ
يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

Artinya : Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan akan siksa yang sangat pedih dari sisi-Nya memberikan dan memberikan kabar gembira kepada orang-orang mukmin yang mengerjakan kebajikan bahwa mereka akan mendapatkan balasan yang baik. (al-kahfi ayat 2)

Pemimpin harus memberi pengarahan. Pengarahan adalah usaha yang dilaksanakan untuk memberi petunjuk dan penjelasan tentang apa, mengapa, dan bagaimana melaksanakan fungsi dan tugas, tertentu yang ada hubungannya dengan kebijaksanaan yang diberikan dalam menghadapi berbagai kemungkinan masalah yang ada. Petunjuk dan penjelasan tersebut di gunakan agar para pelaksana punya persepsi dan waswasan yang tepat, sehingga dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya tidak mengalami hambatan atau terjadi penyimpangan dari arah kebijakan yang telah di tetapkan.

Sebagai kepala sekolah juga harus memberi dorongan atau motivasi kerja yang diperlukan untuk meningkatkan semangat. Kemampuan dan ketrampilan kerja yang tinggi tidak dengan sendirinya menghasilkan produktivitas yang tinggi. Melainkan kemampuan perlu di barengi dengan kemauan atau semangat kerja tinggi sehingga keaktifitasan kerja para pelaksana maju.

Dia tidak hanya bekerja bila di perintah tetapi dia berupaya semaksimal mungkin memaksimalkan kemampuan dan ketrampilan.

4) Pengawasan / Evaluasi (Controlling)

Pengawasan adalah tindakan atau proses kegiatan untuk mengendalikan pelaksanaan. Kesalahan, kegagalan dan penyimpangan yang terjadi dilapangan perlu di perbaiki atau di luruskan dan di cegah jangan sampai terulang kembali. Mengevaluasi artinya menilai semua kegiatan untuk menemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya pencapaian tujuan, sehingga dapat dijadikan bahan kajian berikutnya. Di carikan solusi alternatif yang dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dan meningkatkan kualitas keberhasilan pada masa yang akan datang .⁶⁷

Evaluasi kinerja merupakan tahapan penting lainnya dalam, manajemen kinerja. evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh pegawai itu sendiri (self-assesment) ataupun oleh pimpinan. Pimpinan perlu menggali data dan informasi yang akurat berkaitan dengan kinerja pegawai, dan tahapan riview dapat memberi gambaran akan kondisi kinerja pegawai sehingga dapat menjadi salah satu sumber informasi bagi penilaian kerja.⁶⁸

Pengendalian pelaksanaan pekerjaan yang diberikan kepada

⁶⁷ Jejen musfah, *Manajemenajemen pendidikan tori, kebijakan dan praktik*. hlm. 305.

⁶⁸ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, hlm. 186.

bawahan tidaklah dimaksudkan untuk mencari kesalahan bawahan semata-mata. Akan tetapi, hal itu dilakukan untuk membimbing bawahan agar pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan kata lain aktifitas pengendalian dimaksudkan untuk mencari penyimpangan sehingga tindakan perbaikan dapat dilakukan kearah rencana yang telah ditetapkan⁶⁹

Jangan seperti yang di ungkapkan oleh Bacal(2002;ix-x) Banyak manajer memfokuskan diri pada hal hal yang salah. Bukanya berfokus pada perencanaan, mereka malah berfokus pada evaluasi. Mereka memfokuskan diri pada percakapan pada satu arah (manajer kepada karyawan) dan bukan dialog. Mereka berfokus pada masa lalu dan bukan masa kini dan masa depan. Mereka memfokuskan diri pada menyalahkan dan bukan pada memecahkan masalah. Akibatnya, apa yang seharusnya merupakan upaya kooperatif antara manajer dan karyawan yang bekerja sama sebagai tim, berubah menjadi proses kaku dan penuh tekanan yang ingin dihindari oleh kedua belah pihak atau, menjadi kejar-kejaran yang tak berarti yang hanya menghabiskan waktu dan tenaga⁷⁰ oleh karna itu dalam evaluasi yang di tekankan adalah perbaikan kinerja bukan menyalahkan atau memponis seperti hakim.

⁶⁹H.B. Siswanto *Pengantar manajemen* ,hlm. 25.

⁷⁰ Jejen musfah, *Manajemenajemen pendidikan tori, kebijakan dan praktik*. hlm.304.

Manajemen kepemimpinan yang dilakukan meliputi perencanaan, organisasi, pergerakan dan pengawasan adalah bentuk tanggung jawab pimpinan suatu organisasi. Pemimpin harus mampu memberikan keseimbangan pada masing masing tugasnya sebagai pemimpin dalam meminejmen bawahannya⁷¹

Mengingat pentingnya evaluasi dalam suatu organisasi islam sebagai suatu agama komprehensif memberikan pedoman-pedoman yang dijadikan sebagai suatu prinsip dalam evaluasi sebagaimana di sabdakan Nabi Muhammad SAW Artinya *periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat atas kerja orang lain*⁷².

Hadist diatas memberi anjuran agar setiap pemimpin organisasi maupun staf nya untuk saling menyalahkan terhadap satu kelompok atau orang lain melainkan untuk berubah bersama sama kearah yang lebih baik. Dan juga dalam al Qur'an dinyatakan mengenai proses evaluasi dalam surat AL-Shaf ayat 2-3

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ (٢) كَبُرَ مَقْتًا
عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ (٣)

⁷¹ Jejen musfah, *Manajemenajemen pendidikan tori, kebijakan dan praktik*. hlm.86.

⁷² Muwahid shulhan,2013 *,kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru,terasa*, Yogyakarta,hlm132

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu perbuat. Amat besarlah kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan (Q. S. AS-Shaf 2-3)

Secara singkat dapat dikatakan bahwa tujuan pengawasan adalah preventif dan represif. Preventif mengacu pada pencegahan timbulnya penyimpangan pelaksanaan kerja organisasi dari perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Represif berarti bahwa usaha mencapai ketaatan dan kedisiplinan menjalankan setiap aktivitas agar memiliki kepastian hukum dan menetapkan perbaikan jika terdapat penyimpangan.

Dari uraian di atas dapat diambil benang merah bahwa pada dasarnya manajemen adalah kerjasama, kerjasama itu sendiri adalah melibatkan orang lain dengan harapan dapat mencapai suatu tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan fungsi manajemen adalah *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.

d. Konsep Kepala Sekolah

1. Pengertian kepala sekolah

Dikutip dari Wahjosumijo” kepala sekolah terdiri dari dua kata, kepala dan sekolah. Kata kepala dapat 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 bisa diartikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang di beri tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”⁷³ Jadi dengan demikian kepala sekolah adalah orang yang memiliki kekuasaan dan pengaruh dalam menentukan kebijakan dan kegiatan belajar mengajar di sekolah itu, kehidupan di sekolah diatur dengan sedemikian rupa melalui kepemimpinan seorang kepala sekolah.

Kepala sekolah di dalam menjalankan kepemimpinannya harus mampu membuat berbagai keputusan untuk memajukan sekolah. Gaya kepala sekolah dalam membuat keputusan menurut Lunenburg dan Irby sebagai berikut. 1) Memecahkan masalah atau membuat keputusan sendiri berdasarkan informasi yang tersedia. 2) Memperoleh informasi dari orang lain. 3) Kepala sekolah berbagi masalah dengan orang lain secara bersama. 4) Kepala sekolah bersama-sama menghasilkan keputusan.⁷⁴

Keputusan kepala sekolah yang telah diambil harus dikomunikasikan kepada stake holders pendidikan dengan baik komunikasi yang baik di pengaruhi oleh faktor-faktor (1)

⁷³ Kompre, *Manajmen sekolah orientasi kemandirian kepala sekolah*,. hlm. 1.

⁷⁴ Budi Shardiman, *Studi Pengembangan kepala sekolah konsep dan aplikasi*, reneka cipta, Jakarta, hlm. 5.

ketulusan (2) empati (menghayati), (3) persepsi diri, (4) persepsi terhadap peran, (5) upaya mengurangi distorsi pesan (6) kesan / imeg, (7) media untuk menyampaikan pesan, (8) kemampuan komunika (9) kemampuan mendengar, (10) kultur/budaya, (11) tradisi, (12) kondisi, (13) gaduh / bising, (14) timbal balik⁷⁵

Kepala sekolah harus mempunyai kompetensi kepemimpinan manajerial yang baik. Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah menurut peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah / Madrasah, yaitu (1) kepribadian, (2) manajerial (3) kewirausahaan (4) supervise, dan (5) sosial⁷⁶

Kompetensi, kepribadian meliputi (1) berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas sekolah/ madrasah. (2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin (3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri (4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok fungsi, (5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah, dan (6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.⁷⁷

Kompetensi manajerial meliputi (1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan

⁷⁵Budi Shardiman, *Studi Pengembangan kepala sekolah konsep dan aplikasi*, hlm..5.

⁷⁶Budi Shardiman, *Studi Pengembangan kepala sekolah konsep dan aplikasi*, hlm 40

⁷⁷Budi Shardiman, *Studi Pengembangan kepala sekolah konsep dan aplikasi*, hlm 41

perencanaan, (2) mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan, (3) memimpin sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal, (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah /madrasah menuju organisasi pembelajaran efektif, (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, (6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, (7) mengelola sarana dan prasarana sekolah madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, (8) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah, (9) mengelola peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, (11) mengelola keuangan sekolah /madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien (12) mengelola ketatausahaan sekolah /madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah /madrasah, (13) mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/ madrasah, (15) memanfaatkan kemajuan teknologi

informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah madrasah; (16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.⁷⁸

Diharapkan dengan keenam belas kompetensi yang dimiliki kepala sekolah diatas, kepala sekolah dapat menjalankan tugasnya dengan baik, sebab dengan enam belas kompetensi itu mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengontrolan. Dimana kepala sekolah harus mampu membuat perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, yang terkait dengan, delapan standar nasional pendidikan, yang meliputi standar isi, standar proses, standar kelulusan, standar pendidikan dan tenaga pendidikan, standar pengelolaan, standar sarana prasarana, standar pembiayaan dan standar penilaian.

2. Motivasi Kerja

a. Pengertian motivasi

Motivasi berasal dari kata” motive” yang mempunyai arti “dorongan” .sedang menurut Bernard dan gary A. Steiner dalam Machrony (1854:109) yang di tulis H.B. Siswanto mendefinisikan motivasi sebagai “all those inner striving condition variously described as wishes, desires, need, drives and the like. Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia

⁷⁸Budi Shardiman, *Studi Pengembangan kepala sekolah konsep dan aplikasi*, hlm .42-43

yang memberikan energy, mendorong kegiatan (moves), dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.⁷⁹

Sedang Wexley & Yukl (1977:75) yang ditulis oleh U. Saifullah mengartikan motivasi sebagai “ the process by which behavior is energized and directed” artinya proses menggerakkan agar bertindak dengan energi.⁸⁰ Menurut Schunk, et. ,(2010) yang dikutip Husaini

Usman “Motivation is the process whereby goal-directed activity is initiated and sustained.”(Motivasi adalah proses melalui kegiatan pencapaian tujuan yang telah mendorong dan berkelanjutan).⁸¹

Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan (moves), dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.⁸²

Di bawah ini akan dikemukakan beberapa definisi, batasan atau pengertian motivasi:

- 1) George R Terry berpendapat : Motivasi adalah suatu keinginan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak sesuatu.
- 2) Sarwoto berpendapat: Motivasi adalah suatu pemberian motif (penggerak) bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga dengan iklas demi tercapainya tujuan organisasi.

⁷⁹ H.B Siswanto *Pengantar manajemen*, hlm119

⁸⁰ U.saefullah, *Manajemen pendidikan islam*, hlm .255.

⁸¹ Husaini usman, *Manajemen teori, praktik, dan riset pendidikan*. Bumi Aksara, hlm 275

⁸² H.B. Siswanto, *. Pengantar manajemen*,.hlm.119.

- 3) Onong Uchyana Effendi berpendapat : Motivasi adalah kegiatan memberikan dorongan pada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Jadi motivasi berarti membangkitkan seorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu dalam rangka cari suatu kepuasan dan tujuan.
- 4) The Liong Gie mengemukakan : Pekerjaan yang dilakukan seseorang dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain dalam hal inikaryawannya mengambil tindakanya. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang orang atau karyawan , agar mereka semangat dan mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.
- 5) Edwin E. Chiselli dan Clarce W. Brown berpendapat bahwa: Motivasi dianggap suatu proses dengan mana keinginan dan kebutuhan itu ditimbulkan dan motif dianggap sebagai kebutuhan dan keinginan tertentu
- 6) Winardi menyatakan : Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan.
- 7) Wahjosumadjo menyatakan bahwa: Motivasi merupakan suatu proses psikologi yang mencerminkan intraksi antara sikap kebutuhan persepsi dan kepuasan yang terjadi pada diri seseorang.

- 8) Moekijat mengemukakan bahwa: motivasi adalah sebagai pengaruh terhadap tingkah laku dan apabila menerima paham bagian tersebut daripada pengaruh terhadap tingkah laku manusia ini adalah pada kebutuhan dasar.
- 9) George Strauss dan Leonard Slas memberikan pengertian bahwa: Motivasi sebagai berikut motivasi adalah bagaimana dapat menciptakan suatu situasi dimana para pekerja dapat memuaskan kebutuhan pribadi dan pada saat yang sama bekerja kearah tujuan organisasi.
- 10) Heidjrahman Ranupadojo dan Suad Husman memberikan pengertian bahwa motivasi sebagai berikut :motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.
- 11) Manulang memberikan pengertian motivasi sebagai berikut : Motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer memberikan inspirasi semangat dan dorongan kepada orang lain dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan – tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang karyawan agar mereka semangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut⁸³.
- 12) Dari beberapa pendapat yang ada dapat diartikan bahwa

⁸³ Muwahid Shulhan *kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru*, hlm. 63.

motivasi sebagai faktor pendorong yang berasal dari dalam maupun dari luar manusia, yang akan mempengaruhi seseorang untuk mengambil tindakan-tindakan. Motivasi kerja akan berpengaruh terhadap aktivitas pekerjaannya.

Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai yang diharapkan.⁸⁴ Manajer dapat memotivasi pegawainya dengan cara berbeda sesuai dengan pola masing masing yang paling menonjol. Bawahan perlu dimotivasi karena ada bawahan yang baru bekerja setelah di motivasi atasannya. Motivasi yang timbul dari luar disebut motivasi ekstrinsik. Di pihak lain ada pula bawahan yang bekerja atas motivasi dari dirinya sendiri. Motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri disebut motivasi intrinsik.⁸⁵ Seseorang bekerja keras karena adanya dorongan yang tertanam dalam jiwanya, yang kemudian disebut motivasi diri. Adapun motivasi kerja adalah motivasi yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi kerja disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang ikut menentukan prestasi kerjanya..⁸⁶

Maslow menyatakan bahwa hirarki kebutuhan manusia sebagai berikut: a) physiological needs, yaitu kebutuhan hidup biologis yaitu makan, minum, pakaian, tempat tinggal ; b) safety need, ini adalah kebutuhan rasa aman, rasa keselamatan, rasa

⁸⁴ Husaini usman, *Manajemen teori, praktik, dan riset pendidikan*, hlm. 274.

⁸⁵ Husaini usman, *Manajemen teori, praktik, dan riset pendidikan*, hlm

⁸⁶ U. Saifullah *Manajemen pendidikan islam* 255

kedamaian maupun rasa ketentraman; c) social needs, yaitu kebutuhan untuk merasa bahwa dirinya sebagai anggota kelompok dimana berada, kebutuhan sebagai warga masyarakat; d) esteem needs, yaitu kebutuhan pengakuan atas prestasinya, kebutuhan kehormatan ataupun kebutuhan penghargaan; dan e) self actualization needs, yaitu kebutuhan popularitas.⁸⁷ Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respon dari suatu aksi, yakni tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, akan tetapi kemunculannya karena adanya rangsangan atau dorongan dari unsur-unsur lain yang keberadaannya diluar diri manusia, umpunya dirangsang atau didorong oleh tujuan. Tujuan disini bermacam-macam, ada tujuan pembelajaran, ada tujuan dari pada kegiatan yang sedang dilakukan oleh seseorang. Sebab tujuan ini menyangkut terhadap masalah kebutuhan.

Berdasarkan kepada pendapat di atas, Maslow seperti yang dikutip oleh Siagian mengemukakan bahwa motivasi adalah dorongan didalam batin seseorang untuk mencapai tujuan yang timbul dari kebutuhan yang tersusun secara hirarkis, yang mendorong manusia untuk berusaha, yaitu: (1) kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup atau kebutuhan pokok manusia seperti sandang, pangan, dan papan, (2) kebutuhan rasa aman, (;) kebutuhan social yang menjadi kebutuhan akan perasaan

⁸⁷ Jurnal ilmiah diakses tanggal 20 september2019

diterima atau diakui, (4) kebutuhan akan harga diri, (5) kebutuhan aktualisasi diri."⁸⁸

Dengan demikian motivasi berarti dorongan yang menimbulkan seseorang untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan yang diinginkan dengan demikian yang melatar belakangi seseorang bertindak adalah adanya dorongan dari dalam atau dari luar.

Menurut Sondang P. Siagian yang dimaksud dengan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan –dalam bentuk keahlian atau ketrampilan -- tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dn berbagai sasaran organisasi yang telah di tentukan sebelumnya.⁸⁹

Dengan perkataan lain untuk dapat melaksanakan sesuatu harus ada motivasi. Sama juga halnya pada waktu melaksanakan kegiatan pembelajaran. Peserta didik hendaklah memiliki motivasi untuk mengikuti kegiatan pembelajaran. Apabila peserta didik memiliki motivasi yang kuat terhadap materi pelajaran yang diterangkan oleh guru, maka ia akan memperlihatkan partisipasinya dan aktivitasnya untuk mengikuti kegiatan-kegiatan didalam

⁸⁸ Sondang P. Siagian, 2012, *Teori motivasi dan dan aplikasinya*, reneka cipta, hlm.146.

⁸⁹ Sondang P. Siagian , *teori motivasi dan aplikasinya*, hlm.13.

pembelajaran yang berlangsung.

Pada dasarnya pada sebuah lembaga pendidikan bukan saja mengharapkan para pendidik yang “mampu, cakap terampil’ tetapi juga yang penting mereka mau giat dalam pembelajaran dan berkeinginan untuk mencapai hasil yang optimal. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Malayu S.P Hasibuan “kemampuan, kecakapan, dan ketrampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan ketrampilan yang miliki,⁹⁰ Dari berbagai pendapat dan penanganan mengenai motivasi yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi internal yang mampu menimbulkan dorongan dalam diri manusia menggerakkan dan mengarahkan untuk melakukan prilaku dan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan dalam rangka memenuhi kebutuhan.

b. Teori motivasi

1) Teori maslow

Memberi motivasi pada karyawan dan guru itu sangat penting .karena dengan memberi motivasi kepada mereka akan lebih semangat dalam menjalankan tugasnya. Untuk itu sebagai kepala sekolah maupun sebagai guru harus memacu diri. Memiliki motivasi bisa membantu untuk mencapai keberhasilan

⁹⁰ Malayu S.P Hasibuan ,2014,organisasi dan motivasi, bumi aksara Jakarta hlm. 92.

dalam karir. Untuk itu ada cara untuk memberi motivasi karyawan yang dikutip oleh Forbes.

- a) Menjadi atasan yang dapat dipercaya, jadilah kepala sekolah yang memperlakukan para guru dengan layak dan selalu mendukung para gurunya, bisa dipercaya dan dapat memotivasi para gurunya tersebut untuk memenuhi harapan sekolah. Menjadi pemimpin yang bersifat terbuka dengan bawahannya juga bisa memicu mereka untuk berhasil
- b) Mengakui pekerjaan karyawan, dengan cara ini para pekerja akan berusaha untuk bisa bekerja lebih baik lagi, baik itu untuk mencoba hal yang baru atau meningkatkan ketrampilan yang ada.
- c) Berikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan karir, dengan cara memberikan program-program peningkatan karir.
- d) Buatlah karyawan bahagia, cara membuat karyawan bahagia bisa dengan memberikan bonus atau kejutan pada karyawan
- e) Kenaikan gaji, para pegawai pernah mengatakan usaha terbaik untuk membuat mereka maju, jika pekerjaan menghasilkan beberapa tambahan uang. Lebih dari itu para pegawai merasa harus ada sesuatu yang lebih yaitu

perasaan bahwa mereka sedang melakukan pekerjaan penting.

- f) Memberi rasa takut, namun cara ini banyak kelemahan, bisa tidak memiliki loyalitas
- g) Mengadakan kompetisi, sebagian tambahan untuk memberi motivasi karyawan adalah dengan mengadakan kompetisi, ini dilakukan dengan tepat sebagai upaya motivasi saja.⁹¹
- h) Maslow (1954) mengemukakan bahwa kebutuhan individu dapat disusun dalam suatu hirarki. Hirarki kebutuhan yang paling tinggi adalah kebutuhan fisiologis (physiological need) karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling kuat sampai kebutuhan tersebut terpuaskan. Sedangkan hirarki kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan aktualisasi diri.⁹² Keseluruhan teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow berintikan pendapat yang menyatakan bahwa Kebutuhan manusia itu menurut dapat diklasifikasikan lima hirarki, yaitu 1. kebutuhan fisiologis, 2. Kebutuhan akan keamanan, 3. Kebutuhan social, 4. Kebutuhan “esteem”, 5. Kebutuhan untuk aktualisasi diri.⁹³

⁹¹ Amirullah, 2015, *Pengantar manajemen fungsi-proses –pengendalian*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hlm 198

⁹² H. B. Siswanto, *Pengantar manajemen*, hlm. 128.

⁹³ Sondang P. Siagian, 2012, *Teori motivasi dan aplikasinya*, hlm. 146.

Tidak dapat disangkal bahwa teori kebutuhan adalah teori motivasi yang lemah sekali namun teori ini dapat dioptimalkan hasilnya jika organisasi dan pimpinan dapat melakukan hal sebagai berikut, memberi imbalan finansial, memberi kontrak kerja dan jaminan pension agar para karyawan merasa terjamin dan aman, beri identitas organisasi dimana para karyawan dapat merasa sebagai anggotanya, memberikan imbalan atau hadiah uang, promosi atau pengakuan perusahaan dalam bentuk apapun atas prestasi atau pekerjaan yang terlaksana dengan baik, secara tidak langsung, walau gaji yang diterima dapat memungkinkan karyawan untuk melakukan hal-hal yang dapat membantu mewujudkan terpenuhinya kebutuhan dirinya.⁹⁴ Demikian teori Abraham H. Maslow, banyak penelitian penelitian itu menyatakan bahwa teori motivasi Maslow bukan jawaban akhir dari pembahasan mengenai motivasi. Walau demikian model Maslow memberi kontribusi yang besar terutama kesadaran manajemen bahwa terdapat perbedaan –perbedaan kebutuhan diantara orang –orang yang bekerja dalam organisasi.⁹⁵

2) Teori Dua Faktor menurut Frederick Herzberg

Teori ini ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg tahun 1959 adalah faktor yang membuat individu merasa tidak

⁹⁴ Amirullah, *Pengantar manajemen fungsi proses pengendalian*, hlm. 199-200

⁹⁵ Miftah toha, 2008, *prilaku organisasi konsep dasar dan aplikasinya*. raja grafindo persada, Jakarta, hlm230

puas dan faktor yang membuat individu merasa puas. Kesimpulan khusus yang dihasilkan *pertama*, terdapatnya serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas di antara para bawahan apabila kondisi tersebut tidak ada. Apabila kondisi tersebut ada, hal itu tidak perlu memotivasi bawahan. Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat individu merasa tidak puas karena faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan hirarki yang paling rendah, yaitu tingkat ketidakpuasan. *Kedua* serangkaian kondisi intrinsik kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan kinerja pekerjaan yang baik. Apabila kondisi tersebut tidak ada, kondisi tersebut ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan.⁹⁶

Jadi kepuasan pekerja itu selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (job content), dan ketidakpuasan bekerja selalu disebabkan karena hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek disekitar yang berhubungan dengan pekerjaan. Kepuasan-kepuasan dalam bekerja oleh Herzberg diberi nama motifator, adapun ketidakpuasan disebutnya faktor *hygiene*.⁹⁷

Jadi faktor hygiene yang merupakan kebutuhan dasar dalam pekerjaan sebenarnya tidak memotivasi namun

⁹⁶ H.B. Siswanto *Pengantar manajemen*, hlm.130.

⁹⁷ Miftah toha, Miftah toha, *Prilaku organisasi konsep dasar dan aplikasinya*, hlm.230.

menimbulkan kekecewaan bila tidak dipenuhi, factor hygiene yang utama adalah uang. Faktor kedua adalah “motivasi” mendorong orang untuk berhasil. Ini yang perlu diberikan pimpinan agar pekerjanya puas. Biasanya kepuasan bila berhasil ditentukan oleh pengakuan. Sedangkan kemampuan untuk berhasil bertumpu pada adanya tugas dan tanggung jawab yang menyenangkan. Semakin besar tanggung jawab, semakin besar pula kepuasan bila berhasil.⁹⁸ Dengan demikian kedua faktor tersebut harus ada.

c. Teori motivasi prestasi McClelland

Menurut McClelland, seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karyanya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain.⁹⁹

Teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland yang ditulis Agustinus Hermino bahwa motifasi memfokuskan pada tiga kebutuhan dasar manusia, yaitu: (1) motivasi untuk prestasi (*need of achievement, n-ach*) (2) motivasi untuk berkuasa (*need of power, n-pow*), (3) motivasi untuk beraviliasi sahabat (*need of affiliation, n,-aff*).¹⁰⁰

Motivasi berprestasi ialah dorongan dari dalam diri untuk

⁹⁸ Amirullah *Pengantar manajemen fungsi proses pengendalian*, hlm.201.

⁹⁹ Miftah toha, *Prilaku organisasi konsep dasar dan aplikasinya*, hlm.236.

¹⁰⁰ Agustinus Hermino, 2014, *kepemimpinan pendidikan di era globalisasi*, pustaka pelajar, Yogyakarta, hlm 129

mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Motivasi afiliasi ialah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atau dorongan untuk memiliki sahabat sebanyak-banyaknya. Motivasi berkuasa ialah dorongan untuk memengaruhi orang lain agar tunduk kepada kehendaknya.¹⁰¹

Pembahasan tentang motivasi kerja guru kiranya lebih tepat bila menggunakan teori kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland. Teori ini berhubungan erat dengan konsep belajar, dia berpendapat bahwa banyak kebutuhan di peroleh kebudayaan. Menurutnya terdapat tiga jenis kebutuhan yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa, kebutuhan berafilias.

McClelland juga mengetengahkan bahwa jika kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak maka kebutuhan itu akan memotivasi orang untuk berusaha keras untuk memenuhinya. Alat untuk mengukur *n Ach* telah dikembangkan oleh Murray (1943) dengan nama *Thematic Apperceptio Tes* (TAT) yang berisikan gambar-gambar. Kemudian alat yang dikembangkan oleh McClelland (1953) dengan memberikan nilai angka. Satu ciri penting dari *n Ach* ialah kebutuhan itu dapat dipelajari. *n Ach* yang mulanya rendah, setelah mendapat pelatihan atau pengalaman akan meningkat. McClelland juga mengatakan bahwa bangsa yang dalam keadaan ekonominya terbelakang dapat ditingkatkan secara

¹⁰¹ Husaini Usman, *Manajemen teori, praktik, dan riset pendidikan*, hlm, 292.

dramatis dengan merangsang rakyatnya untuk berprestasi tinggi¹⁰²

Penemuan McClelland yang mengenalkan motivasi berprestasi ini amat bermanfaat dalam mempelajari motivasi, karena motivasi untuk berprestasi itu dapat diajarkan untuk mencapai prestasi kelompok atau organisasi lewat beberapa latihan. Latihan berprestasi yang dikembangkan McClelland ini ternyata mempunyai dampak yang positif terhadap perkembangan organisasi¹⁰³ yang termasuk guru

B. Kerangka Berfikir

Pengaruh kompetensi manajerial yang merupakan keputusan kepala sekolah yang berpengaruh pada kinerja guru disekolah sehingga tercipta budaya dan iklim sekolah. Motivasi merupakan pendorong pada diri individu untuk melaksanakan kinerja dengan baik. Penelitian ini menjelaskan pengaruh kompetensi manajerial yang didalamnya mengacu pada keputusan kepala sekolah dan motivasi guru terhadap kinerja guru sesuai dengan pelaturan menteri pendidikan nasional republik Indonesia NO 13 TAHUN 2007. Sedangkan penilaian kinerja mengacu pada undang-undang pendidikan NO 15 TAHUN 2005. Sehingga dapat di tulis:

1. Kompetensi manajer kepala sekolah yang merupakan keputusan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru jika kepala sekolah mempunyai keputusan yang tepat yang sesuai dengan kondisi sekolah maka akan berpengaruh positif dengan kinerj guru

¹⁰² Husaini Usman, *Manajemen teori, praktik, dan riset pendidikan*, hlm.292.

¹⁰³ Miftah toha, *Prilaku organisasi konsep dasar dan aplikasinya*, hlm. 240.

2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. jika motivasi kerja tinggi maka kinerja guru juga tinggi dan sebaliknya jika motivasi kerja rendah maka kinerja guru juga rendah
3. Kompetensi kepala sekolah yang merupakan putusan kepala sekolah yang tepat dan motivasi guru bersama sama berpengaruh terhadap kinerja guru. jika keputusan kepala sekolah tepat dan motivasi guru tinggi maka kinerja guru akan tinggi dan sebaliknya jika keputusan kepala sekolah kurang tepat dan motivasi guru rendah maka hasilnya akan rendah.

Kerangka pikir di atas dapat penulis dapat disekemakan pada gambar sebagai berikut:



C. Hipotesis

Hipotesis adalah berasal dari dua penggalan kata yaitu “hypo” yang artinya “dibawah” dan “thesa” yang artinya “kebenaran”.¹⁰⁴ Jadi hipotesis diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Menurut Nanang martono hipotesis dapat di definisikan sebagai jawaban sementara yang kebenarannya masih harus di uji atau, rangkuman kesimpulan teoritis yang di peroleh tinjauan pustaka.¹⁰⁵ Sedangkan menurut sukardi hipotesis adalah jawaban yang masih bersifat sementara dan bersifat teoritis.¹⁰⁶ Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan masalah yang diajukan diatas maka Dugaan sementara penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif manajer kepala sekolah X_1 terhadap kinerja Y guru SDN di kecamatan Tahunan

Hipotesis statistiknya adalah

$H_0: \rho = 0$ (Tidak ada pengaruh X_1 Terhadap Y)

$H_1: \rho \neq 0$ (ada pengaruh X_1 terhadap Y)

¹⁰⁴ Suharsimi arikunto, *Proedur penelitian suatu pendekatan praktik*, reneka cipta, Jaarta, hlm. 68.

¹⁰⁵ Nanang martono ,2012, *Metode penelitian kuantitatif analisis isi dan analisis data sekunder*, raja grafindo persada, Jakarta, hlm 63

¹⁰⁶ Sukardi 2013, *Metodologi penelitian pendidikan kompetensi dan prakteknya*, bumi aksara. Jakarta, hlm 41

2. Ada pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja guru SDN di kecamatan Tahunan

Hipotesis statistiknya adalah

$H_0: \rho_{xy} = 0$ (Tidak ada pengaruh X_2 Terhadap Y)

$H_1: \rho_{xy} \neq 0$ (ada pengaruh X_2 terhadap Y)

3. Ada pengaruh positif kompetensi manajeri kepala sekolah dan motivasi guru terhadap kinerja guru di SDN di kecamatan Tahunan

Hipotesis statistiknya adalah

$H_0: \rho_{xy} = 0$ (Tidak ada pengaruh $X_{1,2}$ Terhadap Y)

$H_1: \rho_{xy} \neq 0$ (ada pengaruh $X_{1,2}$ terhadap Y)

