

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Menurut bahasa manajemen berasal dari bahasa Inggris *management*, dari akar kata *manage (to manage)* yang berarti *to conduct or to carry on, to direct* (mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola).¹

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia manajemen diartikan sebagai proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Adapun dari segi istilah telah banyak para ahli yang memberikan pengertian manajemen dengan formulasi yang berbeda-beda, berikut ini pengertian manajemen menurut beberapa ahli:²

- 1) Menurut Prajudi, manajemen adalah pengendalian dan pemanfaatan daripada faktor dan sumber daya, yang menurut suatu perencanaan (*planning*), diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja yang tertentu.
- 2) Menurut George Terry, manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan yang meliputi: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), menggerakkan (*acting*), dan pengawasan (*controlling*), yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.
- 3) Menurut Siagian, manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Dengan demikian, dapat pula dikatakan bahwa manajemen merupakan alat pelaksana utama dalam administrasi.

b. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada

¹ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 2

² Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, 2-3

awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Namun saat ini, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Sehingga dapat diuraikan sebagai berikut:³

1) Perencanaan (*Planning*)

Adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lainnya tidak dapat berjalan.

Perencanaan adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran yang akan dicapai. Pembatasannya dengan merumuskan perencanaan.

Menurut Brantas dalam buku Nasrudi yang berjudul Psikologi Manajemen, perencanaan yaitu memikirkan apa yang akan dilaksanakan dengan sumber daya yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan organisasi secara keseluruhan untuk memenuhi tujuan organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen. Tanpa perencanaan yang baik, maka organisasi tidak dapat berjalan dengan optimal.⁴

Mulyasa mengemukakan bahwa perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang.⁵ Perencanaan merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa yang harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya. Perencanaan sering juga disebut jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang. Meskipun keadaan pada masa yang akan datang sukar diperkirakan karena banyak faktor diluar penguasaan manusia yang berpengaruh terhadap rencana, tetapi tanpa perencanaan kita akan menyerahkan

³ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, 4-5

⁴ Edin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2010), 31-33

⁵ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung:

Remaja Rosdakarya, 2008), 20

keadaan pada masa yang akan datang itu kepada kebetulan saja.

Dengan demikian perencanaan merupakan hal pertama yang sangat penting yang perlu dibuat untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Karena sering kali pelaksanaan kegiatan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan tanpa perencanaan, akan kehilangan kesempatan dan tidak menjawab pertanyaan tentang apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya.

Dengan perencanaan, tujuan akan dicapai dengan terarah dan terfokus. Sehingga perencanaan merupakan fungsi awal dalam manajemen yang menjadi proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁶ Perencanaan merupakan fungsi awal dalam manajemen yang menjadi proses penentuan langkah-langkah yang akan ditempuh dalam mewujudkan tujuan yang dicita-citakan.

Penentuan langkah-langkah yang ditempuh menurut Stoner, terdapat enam rumusan perencanaan, yaitu:⁷

- a) Apa tindakan yang harus dikerjakan?
- b) Mengapa tindakan itu harus dikerjakan?
- c) Dimana tindakan itu harus dikerjakan?
- d) Kapan tindakan itu harus dikerjakan?
- e) Siapa yang akan mengerjakan tindakan itu?
- f) Bagaimana cara mengerjakan tindakan itu?

Dengan demikian perencanaan yang dimaksud dalam hal ini adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan/kegiatan selama waktu tertentu sesuai dengan jangka waktu perencanaan yang akan dilakukan, agar program-program dalam kegiatan menjadi lebih efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

⁶ Udin Syaefudin Su'ud dan Abin Syamsudin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 4

⁷ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012), 22

Pengorganisasian dilakukan untuk membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang kecil, sehingga mempermudah manajer dalam pengawasan dan menentukan orang-orang yang tepat untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut.⁸

Suatu rencana yang telah disusun secara matang dan ditetapkan dalam perencanaan berdasarkan perhitungan-perhitungan tertentu kemudian direalisasikan memerlukan pengaturan-pengaturan yang tidak saja menyangkut wadah dimana kegiatan-kegiatan itu dilaksanakan namun juga diperlukan aturan main yang harus ditaati oleh setiap orang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pengorganisasian dapat diartikan sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tujuan tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat yang telah ditetapkan.⁹ Pengorganisasian meliputi semua kegiatan manajerial yang dilakukan untuk mewujudkan kegiatan yang merencanakan menjadi suatu struktur tugas, wewenang, dan menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengorganisasian merupakan proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, dan membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.¹⁰ Jadi dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian merupakan proses pembagian *job description* kepada anggota organisasi, hal ini dilakukan untuk mengefektifkan waktu dan tenaga dalam pelaksanaan rencana yang telah disusun sebelumnya. Hal ini juga menghindari terjadinya tumpang tindih kewenangan dalam melaksanakan tugas pada masing-masing anggota dalam organisasi.

3) Pengarahan (*Directing*)

Adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.

Pengarahan yaitu menggerakkan orang-orang agar bekerja dengan sendirinya, dengan penuh kesadaran untuk berusaha mencapai tujuan organisasi yang telah

⁸ Edin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, 31-33

⁹ Soebagio Admodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000), 100

¹⁰ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 71

direncanakan. Dalam hal ini dibutuhkan kepemimpinan (*leadership*) yang dapat menjadi contoh yang baik.

Setelah dilaksanakannya pengarahan langkah selanjutnya yaitu pelaksanaan sebagai dasar dari *act* atau *action*. Dari seluruh rangkaian fungsi yang telah dijelaskan sebelumnya, pelaksanaan merupakan langkah utama dalam kegiatan manajemen. *Actuating* adalah kegiatan yang menggerakkan dan mengusahakan agar para pegawai melakukan tugas dan kewajibannya. Para pekerja yang sudah dibagi sesuai dengan bidang keahliannya kemudian melaksanakan rencana dalam aktivitas yang konkrit yang diarahkan dalam tujuan yang telah ditetapkan, dengan selalu mengadakan komunikasi, hubungan kemanusiaan yang baik, kepemimpinan yang efektif, motivasi, membuat perintah dan instruksi, serta mengadakan supervisi dengan meningkatkan sikap dan moral setiap anggota kelompok.¹¹

Fungsi pelaksanaan lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang dalam sebuah organisasi. Berbeda dengan fungsi perencanaan dan pengorganisasian yang lebih menekankan pada aspek-aspek abstrak dalam fungsi manajemen.

Fungsi pelaksanaan dapat berjalan ketika sudah ada pengarahan, sehingga fungsi ini di ibaratkan sebagai sebuah *stater* mobil, yang artinya apabila mobil sudah ada yang menyalakan mobil baru dapat berjalan, jika kunci *staternya* telah dihidupkan. Dengan demikian, fungsi pengarahan diterapkan dalam proses pelaksanaan kegiatan.

4) Pengawasan (*Controlling*)

Sering juga disebut dengan pengendalian, adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dan tujuan yang telah digariskan semula.

Proses pengawasan dan pengendalian performa organisasi memastikan bahwa jalannya organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer harus mampu menemukan masalah yang dihadapi dalam operasional organisasi dan mencari solusi sebelum permasalahan menjadi semakin besar.¹²

Dengan pengawasan dapat dilihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana kerja yang akan datang atau tidak. Pengawasan merupakan suatu

¹¹ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, 42

¹² Edin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, 31-33

pengukuran dari pelaksanaan perencanaan yang telah ditentukan. Pengawasan adalah proses menjaga *actuating* sehingga sesuai dengan jalur rencana yang telah ditetapkan. Hal ini sangat penting, sebab melalui pengawasan yang tersistem ataupun terkoordinasi yang baik dan efektif dalam melaksanakan rencana yang telah ada.

Pengawasan dipandang sebagai proses pemantauan yang secara terus menerus untuk menjamin terlaksanakannya perencanaan secara konsekuen, baik yang bersifat materiil maupun spiritual.

c. Prinsip Manajemen

Henry Fayol, mengemukakan bahwa prinsip-prinsip manajemen terdiri dari:¹³

- 1) *Division of work* (pembagian kerja), yaitu pendistribusian kemampuan karyawan/pegawai sesuai dengan keahliannya.
- 2) *Authority and responsibility* (wewenang dan tanggung jawab). Seorang manajer atau pegawai harus memiliki kemampuan atau kekuatan serta memiliki tanggung jawab terhadap amanat pekerjaan yang dibebankan kepadanya untuk melaksanakan pekerjaan secara baik dan benar.
- 3) *Authority and responsibility* (wewenang dan tanggung jawab). Seorang manajer atau pegawai harus memiliki kemampuan atau kekuatan serta memiliki tanggung jawab terhadap amanat pekerjaan yang dibebankan kepadanya untuk melaksanakan pekerjaan secara baik dan benar.
- 4) *Unity of command* (kesatuan perintah), yaitu perintah seorang manajer tidak bersifat sepotong-sepotong yang akan membingungkan bawahannya.
- 5) *Unity of direction* (kesatuan pengarahan), yaitu aturan yang sudah disepakati oleh perusahaan atau institusi harus diikuti bersama baik oleh atasan maupun bawahan.
- 6) Seluruh anggota dan pimpinan organisasi harus mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi.
- 7) Penggajian dengan system proporsional sesuai dengan beban kerja pegawai.
- 8) *Centralization* (pemusatan), sarana untuk pengendalian organ-organ organisasi yang di bawah sehingga tidak menyimpang dari tujuan organisasi.
- 9) *Hierarchy* (tingkatan), merupakan bagian dari proporsi tanggung jawab para anggota dalam melaksanakan tugas.

¹³ Edin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, 34-35

- 10) *Order* (ketertiban) yaitu untuk menjaga harmonisasi dari dinamika organisasi agar terhindar dari perpecahan.
- 11) Keadilan dan kejujuran yang merupakan wujud moral yang harus dimiliki oleh seluruh anggota organisasi.
- 12) Keadilan dan kejujuran, agar terwujud stabilitas karyawan dan tidak muncul prasangka negatif.
- 13) *Inisiatif* (prakarsa), ide-ide inovatif sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi untuk penyegaran dan kemajuan.
- 14) Semangat korps harus dibangun agar organisasi menjadi kuat dan solid.
- 15) Keterbukaan, merupakan faktor terpenting agar organisasi terjaga keutuhannya.

d. Manajemen dalam Islam

Manajemen dipandang sebagai perwujudan amal shaleh yang bertitik tolak dari niat baik. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an Surat An-Nahl (16) ayat 128 :


 إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ

Artinya : “Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang bertakwa dan orang-orang yang berbuat kebaikan”.¹⁴

Niat yang baik akan menumbuhkan motivasi yang tinggi dan aktifitas untuk mencapai hasil yang baik demi kesejahteraan bersama. Untuk mengembangkan manajemen, dalam Islam ada empat landasan yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlian. Agar tujuan organisasi yang dijalankan bisa mendapatkan hasil yang maksimal, seorang manajer harus memiliki empat sifat utama tersebut.¹⁵

Islam telah membentangkan dasar-dasar ilmu manajemen, prinsip-prinsipnya, dan segala unsur keberadaan manajemen. Abdul Hamid Bahgat, seorang profesor manajemen yang sering hadir di berbagai universitas di Mesir berkata: ”Pemikiran yang dihasilkan manusia dalam bidang manajemen, hampir seluruh bagiannya, mengadopsi dari peradaban Islam. Sesungguhnya agama Islam dan peradabannya merupakan salah satu sumber ilham utama bagi pertumbuhan pemikiran manajemen Eropa modern.”¹⁶

¹⁴ Al-Qur'an, An Nahl ayat 128, Al-Qur'an dan Terjemahannya (Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2014), 281

¹⁵ Edin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, 35

¹⁶ Muhammad, Ahmad Abdul, Adhim, *Strategi Hijrah, Prinsip-prinsip Ilmiah dan Ilham Tuhan*. Terjemahan M. Masnur Hamzah, (Solo: Tiga Serangkai, 2004), 3

Daulah Islamiyah di bawah kepemimpinan Rasulullah saw telah menancapkan pondasi dan kaidah-kaidah administrasi Islam serta prinsip-prinsip kepemimpinan demokrasi. *Daulah Islamiyah* juga telah meletakkan tatanan hukum administrasi yang tumbuh dan berkembang pada masa *Daulah Islamiyah* berikutnya secara berturut-turut yaitu Umawiyah, Abbasiyah, dan Utsmaniyah. Pada saat itu, Al-Qur'an menjadi undang-undang akurat dan referensi ilmiah ruhiyah dalam bidang manajemen sebagaimana Sunah Nabi yang merupakan cahaya, memberikan penerangan kepada hal yang tidak jelas, memberikan penjelasan yang ringkas, serta membentangkan jalan-jalan untuk mendapatkan hidayah.

Islam telah lebih dulu meletakkan landasan bagi fungsi, tugas, dan nilai-nilai dari perencanaan strategi, pengaturan, pengarahan, pengawasan, pengambilan berbagai keputusan, proses pelaksanaan, dibanding metode-metode segala pemikiran yang ada.

2. Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) dapat diartikan sebagai hal yang berhubungan dengan pekerjaan memimpin. Kepemimpinan pada hakikatnya adalah ilmu dan seni untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain dengan cara membangun kepatuhan, kesetiaan, kepercayaan, hormat, dan bekerja sama dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan.¹⁷

Pemimpin itu adalah orang yang memimpin, orang yang memegang tangan sambil berjalan untuk menuntun, menunjukkan jalan orang yang di bimbing, orang yang menunjukkan jalan dalam arti kiasan, orang yang melatih, mendidik, mengajari agar akhirnya dapat mengerjakan sendiri.

Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Dalam suatu definisi terkandung suatu makna atau nilai-nilai yang dapat berkembang lebih jauh, sehingga dari suatu definisi dapat diperoleh suatu pengertian yang jelas dan menyeluruh tentang sesuatu.¹⁸

Kepemimpinan menurut beberapa ahli mendefinisikan sebagai berikut:

- 1) Menurut Oteng Sutisna menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial

¹⁷ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, 5

¹⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2010), 17

untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan. Dengan demikian dapat dipahami bahwa kepemimpinan ialah kegiatan untuk memengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan.

- 2) Menurut Tim Administrasi Pendidikan UPI merumuskan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan dan kesiapan untuk dapat memengaruhi, mendorong mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dengan demikian, berarti bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengelola segala sumber daya yang ada dan mampu menggerakkan atau memengaruhi anggotanya sehingga dapat dengan mudah bekerja sama untuk mencapai tujuan.¹⁹
- 3) Menurut Robbins dan Judge, menjelaskan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
- 4) Menurut Fiedler, menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
- 5) Menurut Hill dan Carroll berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah mencapai tujuan bersama.²⁰
- 6) Menurut George R. Terry menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Sedangkan Robert Tannen Baun, Irving R. Weschler dan Fred Mescarik mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam situasi tertentu dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan tertentu.

Para peneliti mendefinisikan kepemimpinan menurut pandangan pribadi mereka masing-masing, serta aspek fenomena

¹⁹ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, 5

²⁰ Edin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, 59

dari kepentingan yang paling baik bagi para pakar yang bersangkutan.

Pemimpin adalah inti dari manajemen. Manajemen akan bisa mencapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang, baik individu maupun masyarakat untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan mempengaruhi pendirian atau pendapat orang atau kelompok orang, dengan aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasikan, melakukan percobaan, dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan sering kali dimaknai sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Kepemimpinan juga dapat dimaknai sebagai suatu kegiatan untuk memengaruhi perilaku manusia, baik perorangan maupun kelompok. Seorang pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan atau kelebihan di satu bidang tertentu sehingga dia mampu memengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pentingnya kepemimpinan adalah untuk membimbing, mengarahkan atau memengaruhi perilaku anggota dalam melakukan aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan.

Sejalan dengan perkembangan zaman, teori mengenai kepemimpinan juga terus berkembang. Ada tiga jenis teori kepemimpinan, yaitu: teori keadaan (situasional), teori sifat, dan teori perilaku.²¹

1) Pertama, teori keadaan. Dalam teori keadaan (*the situational leadership*) dinyatakan bahwa kepemimpinan itu sebenarnya dipengaruhi oleh keadaan pemimpin, para pengikut, organisasi dan pengaruh-pengaruh lingkungan, seperti sosial, ekonomi, politik, budaya, moral, agama, dan sebagainya. Dengan demikian, pendekatan situasional ini menekankan pada efektivitas kepemimpinan yang memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda, yang dipengaruhi oleh situasi tertentu, seperti sosial, ekonomi, politik, budaya, moral, dan agama.

Dalam buku yang ditulis Wahjosumidjo yang berjudul kepemimpinan kepala sekolah tinjauan teoritik dan permasalahannya. Teori kepemimpinan yang pertama adalah kewibawaan (*power influence approach*). Teori ini mengatakan bahwa keberhasilan pemimpin dipandang dari sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada

²¹ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, 7-8

para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan.

Pendekatan ini menekankan sifat timbal balik, proses saling memengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara para pemimpin dengan bawahan. Pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut menurut French dan Raven mendefinisikan sebagai berikut.²²

- a) *Reward power*, yaitu bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin.
 - b) *Coersive power*, bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin.
 - c) *Legitimate power*, bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi.
 - d) *Expert power*, bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya bahwa pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.
 - e) *Referent power*, bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin.
- 2) Kedua, teori sifat (*the traitist*). Dalam teori kepemimpinan (*the traitist of leadership*) dinyatakan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki sifat-sifat tertentu, sifat-sifat yang dimiliki para pemimpin yang berhasil dijadikan ukuran atau standar untuk menentukan sifat-sifat kepemimpinan seseorang. Kajian tentang kepemimpinan sifat ini adalah membedakan antara pemimpin dan yang dipimpin. Teori ini memiliki pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena ia memiliki sifat-sifat kepribadian, sosial, sifat, ataupun intelektual yang dibawa sejak lahir bukan pembentukan perilaku melalui pendidikan ataupun pelatihan. Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin seperti:
- a) Tidak kenal lelah atau penuh energi
 - b) Intuisi yang tajam
 - c) Tinjauan ke masa depan yang tidak sempit

²² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, 20-21

d) Kecakapan meyakinkan yang sangat menarik (*irresistible persuasive skill*)

Ada tiga macam sifat pribadi seseorang pemimpin yang meliputi:

a) Ciri-ciri fisik (*physical characteristics*)

Seperti tinggi badan, penampilan, energi.

b) Kepribadian (*personality*)

Seperti menunjung tinggi harga diri, berpengaruh, dan stabilitas emosi.

c) Kemampuan/kecakapan (*ability*)

Seperti kecerdasan umum, lancar berbicara, keaslian, dan wawasan sosial.

Sifat-sifat pribadi dan keterampilan (*skill*) seorang pemimpin ini berperan dalam keberhasilan seseorang dalam memimpin.

- 3) Ketiga, teori perilaku. Teori perilaku ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat pemimpin. Alasannya bahwa sifat seseorang terlalu relatif sulit untuk didefinisikan. Beberapa pandangan ahli menurut James Owen berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti bahwa seseorang yang dilatih dalam perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti bahwa seseorang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Adapun menurut Schmidt memandang berbagai jenis gaya perilaku pemimpin sebagai kontinum. Kontinum yang terdiri dari ragam gaya kepemimpinan itu menurut mereka sangat bergantung pada situasi dan perpaduan antara kepribadian pemimpin dan jenis struktur tugas dalam organisasi tertentu. Pendekatan ini melihat bahwa pemimpin yang efektif adalah fleksibel, mampu memilih perilaku kepemimpinan diperlukan dalam waktu dan situasi tertentu.

Pendekatan perilaku menekankan pada pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh karena itu, teori ini mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang ke dalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan ke dalam istilah pola aktivitas, peran manajerial atau kategori perilaku.

Dengan menggunakan pendekatan perilaku, oleh para ahli dikembangkan teori kepemimpinan perilaku ini ke dalam berbagai macam klasifikasi, yaitu teori dua faktor. Melalui pengembangan *leader behavior description questionnaire*

dikembangkan pula pemisahan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yakni struktur inisiasi dan konsiderasi.

Struktur inisiasi menunjukkan perilaku kepemimpinan yang menggambarkan hubungan kerja dengan bawahan baik secara pribadi maupun kelompok, serta adanya usaha keras untuk menciptakan pola-pola organisasi saluran komunikasi, dan metode serta prosedur yang telah ditetapkan dengan baik.

Konsiderasi menunjukkan perilaku yang bersahabat, saling adanya kepercayaan, saling hormat menghormati, dan hubungan yang hangat di dalam kerja sama antara pemimpin dengan anggota-anggota kelompok.

Untuk menilai perilaku kepemimpinan, ada dua belas faktor yang perlu diperhatikan yaitu:²³

- a) Perwakilan, pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok.
- b) Tuntutan perdamaian, pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakteraturan dari sistem yang ada.
- c) Toleran terhadap ketidakpastian, pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidakpastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan.
- d) Keyakinan, pemimpin mempergunakan persuasi dan organisasi secara efektif, serta memperlihatkan keyakinan yang kuat.
- e) Struktur inisiasi, pemimpin dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- f) Toleransi kebebasan, pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif terlibat dalam keputusan dan berbuat.
- g) Asumsi peranan, pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada yang lain.
- h) Konsiderasi, pemimpin memerhatikan ketenangan, kesejahteraan dan kontribusi (bantuan) dari bawahan.
- i) Penekanan pada hal-hal yang produktif, pemimpin lebih mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif.
- j) Ketepatan yang bersifat prediktif, pemimpin memperlihatkan wawasan ke depan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat.

²³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, 25-27

- k) Integrasi, pemimpin memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.
- l) Orientasi kepada atasan, pemimpin memelihara hubungan dengan penuh ramah-tamah dengan para atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin, dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi.

Kedua belas faktor tersebut sangat mempengaruhi dan membantu dalam menganalisis dan memperbaiki perilaku pemimpin.

c. Unsur-unsur Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan, ada unsur-unsur yang mendasarinya yaitu sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mempengaruhi orang lain, kecakapan memahami bahwa setiap manusia memiliki daya motivasi yang berbeda pada waktu dan keadaan yang berlainan.
- 2) Kemampuan mengarahkan atau memotivasi orang lain atau kelompok, kemampuan menggugah semangat dan memberi inspirasi.
- 3) Memiliki kemampuan persepsi sosial, kemampuan berpikir abstrak, dan kestabilan emosi.

d. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan merupakan salah satu dari tugas utama yang harus dilaksanakan dalam sebuah kehidupan organisasi. Kepemimpinan merupakan proses interaksi situasi sosial dalam kehidupan organisasi, yang mana situasi itu selalu berkembang dan berubah-ubah, sehingga proses kepemimpinan tidak dapat dilakukan sebagai kegiatan rutin yang diulang-ulang. Cara bertindak dari seorang pemimpin berdasar atas keputusan yang diambil dari analisa situasi sosial organisasinya.

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Tetapi untuk merumuskan apa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah sulit, sama halnya dengan sulitnya mendefinisikan kepemimpinan itu sendiri. Kesulitan ini terjadi karena kepemimpinan menarik perhatian para ahli untuk menelitinya, sehingga melahirkan penelitian kepemimpinan yang berbeda-beda. Masing-masing penelitian tentang kepemimpinan berdiri sendiri dan tidak saling terkait sesuai dengan konsep dan latar belakang yang dimiliki oleh ahli/peneliti itu sendiri.²⁴

²⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, 39

Fungsi kepemimpinan menurut Hill dan Carroll memiliki dua dimensi, yaitu: dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan pemimpin yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya, dan dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok organisasi.²⁵

Kepemimpinan memiliki fungsi untuk menentukan tujuan, menjelaskan, melaksanakan, memilih cara yang tepat, serta memotivasi anggota untuk bekerja. Secara operasional, fungsi kepemimpinan dibedakan menjadi lima hal pokok:

1) Fungsi Instruktif

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator, yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melaksanakan perintah merupakan tanda kepemimpinan itu efektif.

2) Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Tahap pertama, pemimpin dalam mengambil keputusan meminta pertimbangan dengan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang memiliki banyak informasi yang dibutuhkan untuk menetapkan keputusan. Selanjutnya pada tahap kedua, pimpinan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya, dalam pelaksanaan program yang telah ditetapkan. Hal ini dilakukan agar ada umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan.

3) Fungsi Partisipatif

Pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaan. Keikutsertaan pemimpin tetap berfungsi sebagai pemimpin, bukan pelaksana. Partisipasi dilaksanakan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri tugas pokok orang lain.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat dan menetapkan keputusan, baik dengan persetujuan maupun tidak persetujuan pimpinan. Pendelegasian berdasar atas kepercayaan, maka penerima delegasi harus orang-orang yang memiliki prinsip, persepsi dan aspirasi yang sama dengan pimpinan.

²⁵ Edin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, 60-61

5) Fungsi Pengendalian

Kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan terkoordinasi secara efektif, sehingga tujuan organisasi bisa tercapai secara optimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan dengan kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa fungsi atau serangkaian tugas-tugas yang harus dilakukan seorang pemimpin atau fungsi kepemimpinan yaitu:

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

Tugas-tugas penting seorang pemimpin terdiri atas empat macam tugas, yaitu:

- 1) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi (*involves the definition of the institutional organizational mission and role*)
Misi dan peranan organisasi hanya dapat dirumuskan atau didefinisikan dengan sebaik-baiknya apabila seorang pemimpin memahami struktural sebuah organisasi.
- 2) Pengejawantahan tujuan organisasi (*the institutional embodiment of purpose*)
Dalam tugas ini pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan ke dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.
- 3) Mempertahankan keutuhan organisasi (*to defend the organizations integration*)
Pemimpin mewakili organisasi kepada umum dan kepada para stafnya, seperti halnya pemimpin mencoba untuk mengajak para bawahannya untuk mengikuti keputusannya agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan.
- 4) Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam suatu organisasi (*the ordering of internal conflict*)
Dalam kehidupan konflik tidak bisa dihindari, apalagi dalam suatu organisasi. Konflik timbul bersumber dari beberapa

faktor, salah satunya faktor internal seperti, struktur organisasi yang tidak tepat, sumber daya manusia dan sebagainya. Sementara faktor eksternal seperti, adanya macam-macam perubahan dan perkembangan, lingkungan, teknologi, suasana politik, dan kepemimpinan.

Akibat dari faktor-faktor tersebut seorang pemimpin harus mampu mengendalikan dan mengantisipasi serta mengendalikannya sehingga konflik dapat ditertibkan/diselesaikan.

e. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pada umumnya ada lima gaya kepemimpinan. Kelima gaya kepemimpinan tersebut dapat digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan tersebut sebagai berikut.²⁶

1) Gaya Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi kepada para bawahannya yang harus melaksanakannya atau seseorang yang akan dipengaruhi keputusan tersebut.

Keuntungan dari kepemimpinan ini adalah kecepatan dalam membuat keputusan. Pemimpin tidak harus memperoleh persetujuan para anggota kelompok sebelum memutuskan. Adapun kekurangannya adalah berpengaruh pada semangat kelompok. Para anggota atau bawahan makin merasa tidak senang dengan cara keputusan yang dibuat oleh pemimpin sendiri.

Orientasi kepemimpinan otokratis ini difokuskan hanya untuk meningkatkan produktivitas kerja bawahan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup, kurang menginfirmasikan keadaan organisasi kepada bawahannya.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Berbeda dengan gaya kepemimpinan otokratis, kepemimpinan demokratis mempertimbangkan keinginan dan ide-ide para bawahannya. Ini adalah pendekatan hubungan manusia dalam semua anggota kelompok dilihat sebagai penyumbang penting kepada putusan akhir.

Seorang pemimpin yang menganut pada pendekatan ini melibatkan para bawahannya yang harus melaksanakan

²⁶ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, 8-10

keputusan dalam proses pembuatannya, walaupun yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari para bawahan. Kritik pada pendekatan ini menyatakan bahwa keputusan yang paling baik tidak selalu menerapkan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang paling tepat.

3) Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka dan bebas. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ini hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan suatu strategi dan pemecahannya.

Tugas pemimpin adalah mengarahkan anggota kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para bawahan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan, dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Kekurangan dari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa dengan pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya akan berjalan bila semua orang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama suatu lembaga.

Kepemimpinan partisipatif ini dalam kepemimpinannya dilakukan dengan persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar mereka ikut memiliki organisasi. Pemimpin dengan gaya partisipatif ini akan mendorong pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

4) Gaya Kepemimpinan Berorientasi

Gaya kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasarkan hasil atau berdasarkan sasaran. Orang yang menganut pendekatan ini meminta agar para bawahan atau anggota untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasi yang di bawah., pengaruh kepribadian dan faktor lainnya yang tidak berhubungan dengan tujuan organisasi diminimumkan.

Kekurangan yang ada pada gaya kepemimpinan ini adalah pemimpin cenderung memiliki fokus yang terlampaui sempit dan sering kali berfokus pada perhatian yang keliru.

5) Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard di pusat kepemimpinan pada akhir tahun 1960 sampai 1982. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan Hersey ini pada awalnya mengacu pada pendekatan teori gaya kepemimpinan situasional yang menekankan perilaku pemimpin dan merupakan model praktis yang dapat digunakan pemimpin untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka memengaruhi perilaku orang lain.

Gaya kepemimpinan ini dikenal juga sebagai kepemimpinan tak tetap atau kontingensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang tepat bagi seorang situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok.

Selain kelima gaya kepemimpinan tersebut, menurut Nasrudin bahwa kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi empat tipe, yaitu:²⁷

1) Tipe Otoriter

Tipe otoriter merupakan gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh, para bawahan hanya melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Tipe ini disebut juga sebagai kepemimpinan *authoritarian*, dimana pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya. Memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok, bawahan hanya sebagai pembantu dengan mengikuti dan menjalankan perintah, dan tidak boleh membantah atau mengajukan saran.

2) Tipe *Laissez-faire*

Pemimpin jenis ini sebenarnya tidak memberikan kepemimpinannya, karena dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya tanpa ada kontrol dan koreksi. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahan tanpa petunjuk atau saran dari pemimpin. Kepemimpinan model ini mudah menimbulkan kekacauan, dan keberhasilan kelompok bukan karena pengaruh pemimpin

²⁷ Edin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, 61-64

tetapi karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok saja.

3) Tipe Demokratis

Kepemimpinan gaya demokratis memberikan wewenang secara luas kepada bawahannya. Dalam menyelesaikan masalah, pemimpin selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh, serta menerima pendapat dan saran dari anggotanya. Pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab bawahannya. Pemimpin selalu ikut berbaur di tengah anggotanya, serta memberi kesempatan kepada anggota kelompoknya agar mempunyai kecakapan memimpin dengan cara mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggung jawabnya.

4) Tipe Pseudo Demokratis

Tipe kepemimpinan ini disebut sebagai semi demokratis atau manipulasi diplomatik, tampaknya bersikap demokratis tetapi sebenarnya bersikap otokratis, bersifat otoriter yang bersifat halus dan samar. Seakan diadakan musyawarah dengan bawahan, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga akhirnya bawahan dipaksa ide atau pikiran tersebut sebagai keputusan bersama.

f. Kepemimpinan dalam Islam

Kepemimpinan, dalam Islam identik dengan istilah *khalifah*, yang berarti wakil. Hal ini merujuk pada firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah (2) ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَجْعَلْ فِيْهَا مَنْ
يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْٓ
ۙ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿ۙ﴾

Artinya : “ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."²⁸

²⁸ Al-Qur'an, Al-Baqarah ayat 30, Al-Qur'an dan Terjemahannya, 6

Selain kata *khalifah*, disebut juga kata *ulil amri*, yang berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat An-Nisa"(4) ayat 59:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِيَ الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِنْ تَنَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ
 ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”²⁹

Manusia sesungguhnya adalah khalifah Allah di muka bumi. Tugas kekhalifahan sesungguhnya lebih berat dibanding tugas seorang pemimpin biasa. Seorang khalifah mengemban amanah yang berat karena dia memiliki kekuasaan yang lebih dari orang lain untuk mengatur kehidupan, mengembangkan arah peradaban manusia. Seorang pemimpin adalah pelaku utama sejarah kemanusiaan serta teladan utama bagi rakyat dan bawahannya. Sebuah negara akan baik apabila pemimpinnya memiliki sifat adil, arif, dan *ihsan*, yaitu menggunakan akal budinya dengan sebaik-baiknya. Pemimpin yang adil, arif, dan *ihsan* harus memiliki lima syarat, yaitu: memiliki ingatan yang baik (*hifz*); memiliki pemahaman yang benar terhadap berbagai masalah (*fahm*); tajam pikiran dan luas wawasan (*fikr*); menghendaki kesejahteraan, kemakmuran, dan kemajuan untuk semua lapisan dan golongan masyarakat; dan menerangi negeri dengan cinta dan kasih sayang (*nur*).³⁰

Kepemimpinan merupakan amanat yang harus dipertanggungjawabkan bukan hanya di hadapan manusia tetapi juga harus dipertanggungjawabkan di hadapan Allah, bahkan dengan ancaman yang sangat keras bagi yang lalai dari amanat yang dipikulnya. Karenanya amanat itu harus dikelola secara profesional untuk bisa dipertanggungjawabkan dengan sebaik-baiknya.

²⁹ Al-Qur'an, An-Nisa' ayat 59, Al-Qur'an dan Terjemahannya, 87

³⁰ Edin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, 90

Di samping menekankan profesionalitas, kepemimpinan dalam Islam juga menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan, sebagaimana firman Allah dalam Q.S. An-Nahl (16) ayat 90:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

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.”³¹

Keberhasilan kepemimpinan Rasulullah ditopang oleh empat sifat mulia, yaitu: pertama, *shiddiq* yang berarti jujur. Kejujuran merupakan sikap utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, karena kejujuran akan membawa kebaikan dalam segala hal terutama dalam memimpin bangsa dan masyarakat. Kedua, *amanah* yaitu mampu menjalankan kepercayaan yang diamanahkan secara profesional tanpa mencederai kepercayaan yang sudah diberikan. Ketiga, *tabligh* yang berarti menyampaikan kebenaran dan berani mengungkap kebatilan. Dan yang keempat adalah *fathonah* yaitu cerdas, berilmu yang dimanfaatkan dalam mengambil keputusan, memberikan arahan, berdialog, berdiskusi dan menyampaikan ajaran Allah.³²

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan menurut Islam adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT.

g. Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu kepala dan sekolah. Kepala berarti ketua atau pemimpin organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah memiliki arti lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi kepala sekolah diartikan pemimpin sekolah atau lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.³³

Sesuai dengan Pasal 21 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 menyatakan bahwa kepala sekolah bertanggung

³¹ Al-Qur'an, An-Nahl (16) ayat 90, Al-Qur'an dan Terjemahannya, 277

³² Rohmat, *Manajemen Kepemimpinan Kewirausahaan*, (Yogyakarta: Cipta Media Aksara, 2013),

³³ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 40

jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah yang diselenggarakan proses belajar mengajar, di tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.³⁴

Kepala sekolah merupakan faktor penentu dalam mengelola pendidikan di sekolahnya demi tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mempunyai pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang memadai.

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya mengelola pendidikan, harus mampu berperan sebagai administrator dan supervisor. Sebagai administrator kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan dalam memimpin pengelolaan pendidikan, dan sebagai supervisor kepala sekolah dituntut untuk mampu memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis pendidikan.³⁵

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah pasal 1, yang dimaksud kepala sekolah/madrasah adalah:

Guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).

Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah yang diselenggarakan proses belajar mengajar, di tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.³⁶

³⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, 83

³⁵ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, 11-12

³⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, 83

Dari beberapa pengertian tersebut bisa disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan untuk memimpin lembaga pembelajaran dari jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah karena memiliki kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah.

Keberhasilan suatu sekolah terletak pada efisien dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Maka kepala sekolah dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, dengan ditekankan pentingnya memiliki tiga kemampuan dasar yaitu *conceptual skills*, *human skills*, dan *technical skills*.³⁷

- 1) *Conceptual skills* adalah kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan, mengetahui fungsi-fungsi organisasi yang saling ketergantungan dan saling mempengaruhi, mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh aktifitas, kepentingan dan perspektif dari individu dan kelompok ke dalam satu organisasi sebagai totalitas.
- 2) *Human skills* adalah kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerja sama di lingkungan organisasi yang dipimpinnya. *Human skills* berkaitan dengan manusia, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, melihat dirinya sendiri atau sikapnya, menciptakan lingkungan yang bisa kerja sama secara harmonis dan produktif antara pemimpin dan bawahannya, menjadi komunikator dan pemimpin yang efektif, dan mampu berhubungan dengan orang lain dan menciptakan lingkungan yang terpercaya, keterbukaan dan rasa hormat bagi individu.
- 3) *Technical skills* merupakan kecakapan secara spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, atau kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal yang khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan dan teknik-teknik pengetahuan yang berhubungan dengan barang.³⁸

Dengan memiliki tiga macam keterampilan dasar tersebut, kepala sekolah diharapkan mampu menentukan tujuan sekolah, mengorganisasikan atau mengatur sekolah, menanamkan pengaruh atau kewibawaan kepemimpinannya, memperbaiki pengambilan keputusan, dan melaksanakan perbaikan pendidikan.

³⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, 349

³⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, 385-

Untuk menempatkan seseorang menduduki jabatan kepala sekolah harus melalui pertimbangan-pertimbangan yang matang, dengan melalui prosedur dan persyaratan-persyaratan tertentu, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas. Hal ini dipersyaratkan agar seorang kepala sekolah bisa menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik.

Untuk menjadi kepala sekolah, seorang guru harus memiliki kualifikasi yang ditentukan. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Kepala Madrasah, kualifikasi kepala sekolah terdiri atas kualifikasi umum dan khusus. Untuk kualifikasi umum terdiri dari:

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S.1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non-kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi
- 2) Usia setinggi-tingginya 56 tahun
- 3) Memiliki pengalaman mengajar selama tiga tahun bagi jenjang pendidikan dini, atau lima tahun bagi jenjang pendidikan dasar dan menengah
- 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil, dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang menaungi.

Sedangkan kualifikasi khusus untuk kepala sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah adalah berstatus sebagai guru SD/MI, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI, dan memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, terdiri atas enam kompetensi, yaitu:³⁹

- 1) Kompetensi kepribadian dan sosial
- 2) Kepemimpinan
- 3) Pengembangan sekolah/madrasah
- 4) Pengelolaan sumber daya
- 5) Kewirausahaan, dan
- 6) Supervisi

Kepala sekolah menjadi salah satu unsur tenaga kependidikan yang memiliki tugas pengelolaan proses pendidikan pada satuan pendidikan, maka berkewajiban untuk mengadakan pembinaan terhadap para guru untuk tercapainya tujuan pendidikan.

³⁹ Rohmat, *Manajemen Kepemimpinan Kewirausahaan*, (Yogyakarta: Cipta Media Aksara, 2013),

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus memperhatikan dan mempraktikkan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sekolah, diantaranya sebagai berikut:⁴⁰

- 1) Memberlakukan semua bawahannya dengan proporsional, tidak diskriminasi, sehingga tercipta suasana kebersamaan antara pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa.
- 2) Memberikan motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas agar tetap semangat, rela berkorban, dan rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas.
- 3) Bertanggung jawab untuk menyediakan dukungan yang diperlukan oleh guru, tenaga kependidikan, dan siswa baik berupa dana, peralatan, waktu, maupun suasana yang mendukung.
- 4) Berfungsi sebagai katalisator yang mampu menggerakkan atau menyebabkan semangat para guru, tenaga kependidikan, dan siswa dalam pencapaian tujuan pendidikan.
- 5) Menciptakan rasa aman di sekolah.
- 6) Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada setiap bawahan yang berprestasi, yang diwujudkan dalam bentuk kenaikan pangkat, fasilitas, atau kesempatan mengikuti pendidikan.

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah berfungsi sebagai *educator, personal, manager, administrator, supervisor, social leader, entrepreneur, and climator*. Sebagai *educator*, kepala sekolah berfungsi sebagai perencana, pelaksana, penilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih, dan melakukan penelitian. Sebagai *personal*, kepala sekolah harus memiliki integritas kepribadian dan akhlak mulia, pengembangan keteladanan, memiliki keinginan kuat untuk mengembangkan diri, keterbukaan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi, serta mengendalikan diri dalam menjalankan tugas.

Sebagai *manager*, kepala sekolah melakukan *planning, organizing, actuating and controlling (POAC)*. Sebagai *administrator*, kepala sekolah harus mampu mengelola ketatausahaan sekolah untuk mendukung ketercapaian tujuan sekolah. Kepala sekolah sebagai *supervisor* harus melakukan perencanaan dan melaksanakan supervisi, sekaligus melakukan tindak lanjut hasil supervisi untuk meningkatkan *profesionalitas* guru. Sebagai *social*, kepala sekolah harus menjalin kerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan

⁴⁰ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 43-44

sosial baik terhadap individu maupun kelompok. Sebagai *leader*, kepala sekolah dituntut mampu memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan SDM sekolah secara optimal. Kepala sekolah sebagai *entrepreneur*, ia harus kreatif, inovatif, bekerja keras, ulet, dan memiliki naluri kewirausahaan. Dan sebagai *climator*, kepala sekolah menciptakan iklim sekolah yang kondusif.⁴¹

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance*, tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi *performance*. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.⁴²

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini, kinerja adalah sesuatu yang penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, karena setiap individu atau organisasi tentu saja memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran.

Adapula yang mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.⁴³

Dari beberapa pendapat mengenai kinerja tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi seseorang atau organisasi dengan penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan nonfisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi, dan melaksanakan tugas seorang pendidik sesuai dengan yang dituntut oleh organisasi dalam hal ini adalah sekolah.

Guru atau pendidik, merupakan sekelompok sumber daya manusia yang mendapat tugas untuk membimbing, mengajar, atau melatih para peserta didik. Mereka merupakan tenaga pengajar, tenaga pendidik yang secara khusus diangkat untuk mengajar pada jenjang pendidikan dasar dan menengah.⁴⁴

⁴¹ Ketut AA. Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional: Panduan Menuju PKKS*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 5

⁴² Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, 69

⁴³ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, 69

⁴⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, 271

Jadi kinerja guru dapat disimpulkan bahwa kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sebagai pendidik. Kinerja atau prestasi kerjanya dapat dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

b. Model Kinerja Guru

Terdapat tiga model dalam melaksanakan tugas guru sebagai pendidik untuk melaksanakan proses pembelajaran dikelas, diantaranya:⁴⁵

- 1) Model Rob Norris
Menyatakan bahwa akumulasi beberapa komponen kompetensi mengajar yang harus dimiliki oleh seorang guru meliputi:
 - a) Kualitas-kualitas personal dan profesional
 - b) Persiapan mengajar
 - c) Perumusan tujuan mengajar
 - d) Penampilan guru dalam mengajar di dalam kelas
 - e) Penampilan siswa
 - f) Evaluasi
- 2) Model Oregon
Model Oregon ini mengelompokkan kompetensi atau kemampuan mengajar guru ke dalam lima kelompok, yaitu:
 - a) Perencanaan dan persiapan belajar
 - b) Kemampuan guru dalam mengajar dan kemampuan siswa dalam belajar
 - c) Kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi hasil belajar
 - d) Kemampuan hubungan personal
 - e) Kemampuan hubungan dengan tanggung jawab profesional
- 3) Model Stanford
Model ini membagi kemampuan mengajar guru di dalam kelas ke dalam komponen-komponen sebagai berikut:
 - a) Komponen tujuan
 - b) Komponen guru mengajar
 - c) Komponen evaluasi

c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Guru

Banyak faktor yang memengaruhi terbangunnya suatu kinerja profesional, termasuk kinerja guru yang di dalamnya berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhinya, internal maupun eksternal. Faktor internal yang memengaruhi misalnya sistem

⁴⁵ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, 72-73

kepercayaan. Faktor ini sangat besar pengaruhnya yang ditimbulkan dan bahkan yang paling berpotensi bagi pembentukan etos kerja. Sedangkan faktor eksternal kinerja guru menurut M. Arifin mengidentifikasi ke dalam beberapa hal, diantaranya adalah:⁴⁶

- 1) Volume upah kerja yang dapat memenuhi kebutuhan seseorang.
- 2) Suasana kerja yang menggairahkan atau iklim yang ditunjang dengan komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan bawahan.
- 3) Sikap jujur dan dapat dipercaya dari kalangan pimpinan terwujud dalam kenyataan.
- 4) Penghargaan terhadap *need achievement* (hasrat dan kebutuhan untuk maju) atau penghargaan terhadap yang berprestasi.
- 5) Sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik, seperti tempat olahraga, masjid, rekreasi, dan hiburan.

Pendapat lain mengemukakan ada tiga faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, yaitu:⁴⁷

- 1) Ciri seseorang.
- 2) Lingkungan luar, yang meliputi budaya, politik, hukum, ekonomi, dan sosial.
- 3) Sikap terhadap profesi pegawai, meliputi kebijakan manajemen, gaya kepemimpinan, dan syarat kerja.

d. Evaluasi Kinerja Guru

Keberhasilan kinerja guru perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan berpedoman pada indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien. Evaluasi kinerja melalui perilaku dilakukan dengan cara membandingkan dan mengukur perilaku seseorang dengan teman sekerja atau mengamati tindakan seseorang dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan, cara mengomunikasikan tugas dan pekerjaan dengan orang lain.

Evaluasi perilaku dapat dilakukan dengan cara membandingkan perilakunya dengan rekan kerja yang lain dan evaluasi ciri individu adalah mengamati karakteristik individu dalam berperilaku ataupun bekerja, cara berkomunikasi dengan orang lain sehingga dapat dikategorikan cirinya dengan ciri orang lain. Evaluasi dan penilaian kinerja menjadi penting sebagai *feed back* sekaligus sebagai *follow up* bagi perbaikan kinerja selanjutnya.

⁴⁶ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, 73

⁴⁷ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, 73-74

Menurut Sulistyorini dalam buku Ahmad Susanto yang berjudul manajemen peningkatan guru, menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator meliputi:⁴⁸

- 1) Unjuk kerja
- 2) Penguasaan materi
- 3) Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan
- 4) Penguasaan cara-cara penyesuaian diri
- 5) Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional. Artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Menurut Danim guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian besar, yaitu: guru sebagai pengajar, guru sebagai pembimbing, dan guru sebagai administrator kelas.

Dari beberapa pendapat diatas tentang evaluasi kinerja guru dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja guru meliputi:

- 1) Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar
- 2) Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa
- 3) Penguasaan metode dan strategi mengajar
- 4) Pemberian tugas-tugas kepada siswa
- 5) Kemampuan mengelola kelas

4. Era *Millennial*

Menurut Yuswohady dalam artikel Millennial Trends (2016) Generasi milenial (*Millennial Generation*) adalah generasi yang lahir dalam rentang waktu awal tahun 1980 hingga tahun 2000.⁴⁹ Generasi ini sering disebut juga sebagai *Gen-Y*, *Net Generation*, *Generation WE*, *Boomerang Generation*, *Peter Pan Generation*, dan lain-lain. Mereka disebut generasi milenial karena merekalah generasi yang hidup di pergantian milenium. Secara bersamaan di era ini teknologi digital mulai merasuk ke segala sendi kehidupan.

Generasi millennial tumbuh dalam keadaan yang sangat berbeda dengan generasi sebelumnya. Kebanyakan orangtua dari generasi millennial adalah generasi Baby Boomer yang lebih muda atau generasi X yang lebih tua.⁵⁰

Berdasarkan hasil penelitian dari Lancaster & Stillman (2002) Generasi Y dikenal dengan sebutan generasi *millennial* atau

⁴⁸ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, 75

⁴⁹ Yuswohady. *Millennial Trends* 2016.

<http://www.yuswohady.com/2016/01/17/millennial-trends-2016/>

⁵⁰ Chip Espinoza dan Joel Schwarzbart, *Millennials Who Mahage*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2018), 75

milenium. Ungkapan generasi Y mulai dipakai pada editorial koran besar Amerika Serikat pada Agustus 1993. Generasi ini banyak menggunakan teknologi komunikasi instan seperti email, SMS, *instant messaging* dan media sosial seperti *facebook* dan *twitter*, *instagram* dan lain-lain, sehingga dengan kata lain generasi Y adalah generasi yang tumbuh pada era *internet booming*.

Berdasarkan definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa generasi milenial adalah generasi yang lahir diantara tahun 1980-2000 saat terjadi kemajuan teknologi yang pesat. Jika dilihat dari kelompok umur, generasi milenial merupakan generasi yang saat ini berusia dikisaran 15–34 tahun.⁵¹ Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa generasi *millennial* sangat memanfaatkan teknologi dan informasi karena adanya kemajuan teknologi dan informasi dan generasi *millennial* dapat melakukan aktivitas menjadi sangat mudah, instan serta *update* dengan informasi terkini.

Berdasarkan literatur dari artikel Hitss.com, diketahui ada beberapa macam karakteristik dari generasi milenial yaitu:⁵²

- 1) Milenial lebih percaya *user generated content* (UGC) daripada informasi searah.
- 2) Milenial lebih memilih ponsel dibanding TV.
- 3) Milenial wajib punya media sosial.
- 4) Milenial kurang suka membaca secara konvensional.
- 5) Milenial cenderung tidak loyal namun bekerja efektif.
- 6) Milenial cenderung melakukan transaksi secara *cashless*.
- 7) Milenial lebih tahu teknologi dibanding orang tua mereka.
- 8) Milenial memanfaatkan teknologi dan informasi.
- 9) Milenial cenderung lebih malas dan konsumtif, dan lain-lain.

Mengutip dari sebuah buku yang berjudul *Millennials Who Manage* karangan dari Chip Espinoza dan Joel Schwarzbart, saat mereka melakukan penelitian mengenai generasi milenial, mereka mensurvei dan mewawancarai kaum milenial yang menempati posisi sebagai seorang manajer untuk mencoba mengetahui kesulitan-kesulitan yang mungkin mereka temui ketika masuk sebagai manajer dan memajemen sebuah perusahaan.

Pertama, tidak seperti masa transisi dari mahasiswa ke dunia kerja, tetapi transisi ke dalam manajemen bisa disertai dengan

⁵¹ Abdul Waris, dkk, "Perilaku Generasi Milenial dalam menggunakan Aplikasi *Go-Food*", Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 6 no. 2, 2018: 240-249, diakses pada 11 Juli 2019 <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jmdk>

⁵² Hitss.com, "Kenali Lebih Jauh Karakteristik Generasi Millennial Lewat 7 Poin Ini", <https://www.hitss.com/kenali-lebih-jauh-karakteristik-generasi-millennial-lewat-7-poin-ini/>

sedikit perasaan kehilangan kebebasan dan keakraban. Bukan tidak mungkin nantinya akan berkomentar jika kita tidak bertanggung jawab atau tidak dapat menyatu dengan kawan lainnya.

Kedua, penting untuk mengakui komponen emosi untuk melakukan transisi. Seseorang berhasil mendapatkan apa yang di kejar (jabatan manajer) tetapi seseorang itu juga mengetahui ada sesuatu yang harus dilepaskan.

Pada intinya generasi milenial yang menjadi seorang pemimpin harus berjuang untuk mendapatkan rasa hormat dari seluruh rentang usia.⁵³

B. Penelitian Terdahulu

Guna untuk menjadi bahan referensi sekaligus pembeda antara penelitian yang telah ada dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, peneliti cantumkan pula beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan judul yang akan dibahas. Penelitian-penelitian itu antara lain:

1. Rizkiyatul Laili, yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru studi kasus di SMA Negeri 1 Tumpang*, 2015. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Dari penelitian ini diperoleh temuan sebagai; strategi penemuan kepala sekolah dalam mengembangkan sumber daya guru adalah dengan mengubah pola pikir/membangun karakter positif melalui jalur pendidikan, pembinaan, dan pelatihan; menjadikan visi misi SMA Negeri 1 Tumpang menjadi pijakan pengembangan mutu sumberdaya guru; pemberian tunjangan kesejahteraan guru baik material maupun non material.⁵⁴

Persamaan yaitu sama meneliti mengenai kepemimpinan kepala sekolah dan menggunakan pendekatan kualitatif. Namun perbedaannya adalah berfokus pada pengembangan mutu guru sedangkan yang peneliti ambil berfokus pada kinerja guru.

2. Nurhaeda, yang berjudul *Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Tersertifikasi di Kecamatan Mapilli Kabupaten Polewali Mandar*, 2014. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskripsi. Pendekatan penelitian yang digunakan meliputi pendekatan paedagogik, pendekatan normatif, pendekatan sosiologis, dan pendekatan

⁵³ Chip Espinoza dan Joel Schwarzbart, *Millennials Who Manage*, 15-17

⁵⁴ Rizkiyatul Laili, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru studi kasus di SMA Negeri 1 Tumpang*, Tesis, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2015, xiv

psikologis. Sumber data meliputi data primer dan data sekunder yang diperoleh dari guru dan dokumentasi Madrasah Ibtidaiyah di kecamatan Mapilli. Menggunakan metode pengumpulan data yang meliputi observasi, interview, dan dokumentasi, dan metode pengolahan dan analisis data dilakukan dengan memaparkan data, menganalisis dan mereduksinya atau mereduksi data menyajikan data dan menarik kesimpulan.

Dari hasil penelitian diperoleh realitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru-guru tersertifikasi sangat baik. Mereka melakukan aktivitas dengan berpatokan pada profesionalisme seorang guru yang memiliki sertifikat pendidik. dalam mengajar guru-guru sertifikasi tersebut memiliki perangkat pembelajaran. Penggunaan perangkat pembelajaran seperti Silabus dan RPP sangat penting agar pembelajaran yang dilakukan guru tidak mengambang. Guru profesional yang mengajar di Madrasah Ibtidaiyah pada Kecamatan Mapilli Kabupaten Polewali Mandar itu memiliki sejumlah format administrasi guru yang menjadi acuan dalam proses belajar mengajar di kelas.⁵⁵

Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti yaitu sama membahas tentang kinerja guru, sedangkan perbedaannya adalah kinerja guru yang tersertifikasi sedangkan penelitian yang akan peneliti ambil adalah manajemen kepala sekolah dalam mewujudkan kinerja guru.

3. Anggun Anggita Kinasih Sunowo Putri, yang berjudul Analisis Pengaruh Sikap Generasi Milineal terhadap Minat Beli *Online* pada Situs Jejaring Sosial, 2018. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 300 responden generasi milineal di salah satu perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode SEM. Hasilnya: kepercayaan, harga dan kualitas layanan berpengaruh signifikan terhadap sikap pembelian online generasi milineal, norma subyektif berpengaruh terhadap minat beli online generasi milineal dan sikap berpengaruh signifikan terhadap minat beli online. Variabel kepercayaan merupakan faktor dominan yang mempengaruhi sikap pembelian online generasi milineal, sedangkan kualitas layanan merupakan variabel dengan pengaruh terendah dalam mempengaruhi sikap pembelian online generasi milineal.⁵⁶

Persamaan dalam penelitian ini adalah sama membahas tentang generasi milenial. Namun perbedaannya adalah pada penggunaan metode, serta penelitian ini bergerak pada bidang ekonomi.

⁵⁵ Nurhaeda, *Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Tersertifikasi di Kecamatan Mapilli Kabupaten Polewali Mandar*, Tesis, (Makassar: UIN Alauddin, 2014), xix

⁵⁶ Anggun Anggita Kinasih Sunowo Putri, *Analisis Pengaruh Sikap Generasi Milineal terhadap Minat Beli Online pada Situs Jejaring Sosial*, Tesis, (Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia, 2018), ix

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini mengacu pada apa yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa manajemen adalah suatu hal yang penting untuk mengarahkan, mengorganisasikan, mengkoordinir seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam hal ini adalah kepemimpinan kepala sekolah yang memanager kinerja guru dan prestasi siswa. Seorang manajer/pemimpin khususnya kepala sekolah harus dapat mempengaruhi dan memberikan contoh kepada orang yang dipimpinnya, seperti kinerja guru dan prestasi siswa/sekolahnya dalam memajukan sekolah yang dipimpinnya.

Permasalahan yang peneliti angkat yaitu manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru dan prestasi siswa. Dalam hal ini manajemen yang diberikan kepala sekolah untuk memotivasi kinerja guru pada era *millennial* di SMA 2 Bae Kudus.

Permasalahan ini peneliti temukan ketika peneliti sebagai alumni dari SMA 2 Bae Kudus yang sudah tidak berkunjung lama ke sekolah tersebut, kemudian berkunjung melihat banyak piala kemenangan di dalam ruang administrasi TU. Hal tersebut membuat peneliti penasaran karena dahulu ketika peneliti masih sekolah di SMA 2 Bae belum banyak piala yang ditonjolkan oleh sekolah tersebut.

Seorang kepala sekolah harus mampu memotivasi dan mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Dengan menggunakan tipe-tipe kepemimpinan kepala sekolah, seorang kepala sekolah mampu menggerakkan tim yang dipimpinnya.

Manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Dalam hal ini seorang pemimpin yaitu kepala sekolah harus mampu mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah di cita-citakan. Dalam lembaga persekolahan cita-cita ini tertulis dalam visi, misi, dan tujuan sekolah. Bagaimana cara memajukan dan memotivasi bawahannya seorang kepala sekolah memiliki caranya masing-masing.

Dalam fenomena milenial saat ini yang mengedepankan internet, kepala sekolah harus *up to date* dan mampu mengimbangi perkembangan zaman. Seorang kepala sekolah harus mengerti dunia *millennial* saat ini, tidak hanya usia yang harus *millennial* tetapi yang lebih penting adalah mempunyai jiwa dan pemikiran yang *millennial*.

Proses penelitian ini peneliti awali dari uneg-uneg/keinginan peneliti untuk mengetahui manajemen apa yang dilakukan kepala sekolah untuk memajukan dan memotivasi kinerja guru dalam meningkatkan prestasi siswa di SMA 2 Bae Kudus melalui penelitian yang akan peneliti lakukan. Kemudian setelah memperoleh data-data peneliti dapat memperoleh jawaban dari apa yang peneliti rumuskan

dalam rumusan masalah. Setelah peneliti menemukan data tentang jawaban rumusan masalah kemudian peneliti menghubungkan pada teori yang ada dalam landasan teori. Dan setelah semuanya lengkap dan terjawab peneliti dapat menyimpulkan apa yang menjadi pertanyaan dalam rumusan masalah.

Sebagaimana hal yang sudah dijelaskan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru pada era *millenial* ini di SMA 2 Bae Kudus. Secara skematik kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan melalui gambar berikut.

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir



