

PERAN KEPALA SEKOLAH, PENINGKATAN MOTIVASI DAN KINERJA GURU.pdf

by

Submission date: 09-May-2023 04:15PM (UTC+0700)

Submission ID: 2088430356

File name: PERAN KEPALA SEKOLAH, PENINGKATAN MOTIVASI DAN KINERJA GURU.pdf (1.58M)

Word count: 12509

Character count: 84454

PERAN **KEPALA SEKOLAH,** **PENINGKATAN MOTIVASI DAN** **KINERJA GURU**

Sundari Hamid
Arwini Puspita

PERAN
KEPALA SEKOLAH,
PENINGKATAN MOTIVASI DAN
KINERJA GURU

Copyright@penulis 2022

Penulis:

Sundari Hamid

Arwini Puspita

Editor:

Mas'ud Muhammadiyah

Tata Letak & Sampul:

Mutmainnah

vi + 78 halaman

15,5 x 23 cm

Cetakan: 2022

Dicetak Oleh: CV. Berkah Utami

ISBN: 978-623-93024-5-0

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku ini
tanpa izin tertulis penerbit



Penerbit: Chakti Pustaka Indonesia
Jl. Ir. Sutami Ruko Villa Mutiara Indah
Kelurahan Bulurokeng, Kec. Biringkanaya
Makassar - 90241

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah yang maha pengasih lagi maha penyayang atas segala rahmat dan berkahnya, sehingga penyusunan buku ini dapat di selesaikan dengan judul **“Peran Kepala Sekolah, Peningkatan Motivasi dan Kinerja Guru”**. Melalui perhelatan waktu yang relatif panjang, akhirnya buku ini tiba pada suatu titik pendedikasiannya dari sebuah tuntutan dan implementasi akademik.

Peran Kepala Sekolah dalam upaya memotivasi kinerja guru masih perlu ditingkatkan karena masih sangat perlu proses pembenahan terutama pada daerah pedalaman. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah sudah melakukan peningkatan kompetensi pada guru terutama pada sosialisasi kurikulum 2013, melibatkan guru dalam kegiatan kegiatan KKG dan memotivasi guru untuk selalu memahami keadaan siswa agar bisa di cintai oleh siswa itu sendiri dengan menerapkan pembelajaran yang menyenangkan bagi peserta didik.

Strategi peningkatan lingkungan Sekolah, seorang kepala sekolah harusnya melibatkan masyarakat dalam program kegiatan sekolah melalui komite baik dalam mutu pendidikan, sarana dan prasarana untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh sekolah.

Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, baik

yang langsung maupun yang tidak langsung, yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian buku ini.

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan kami kiranya buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca semoga Tuhan yang maha pengasih memberikan rahmat kepada kita semua. Amin...

Makassar, Oktober 2022

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
BAB II PERAN KEPALA SEKOLAH.....	3
A. Definisi Kepala Sekolah	3
B. Peran Kepala Sekolah.....	4
C. Standar Peraturan Perundang-Undangan Tentang Kepala Sekolah.....	9
D. Syarat dan Ketentuan yang Harus Dimiliki Kepala Sekolah.....	10
E. Kegiatan Pembinaan Kepala Sekolah	11
F. Pengembangan Karir Kepala Sekolah.....	12
BAB III KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH.....	15
A. Pengertian Kepemimpinan	15
B. Kepemimpinan Transaksional	17
C. Kepemimpinan Transformasional.....	18
D. Kepemimpinan Pendidikan.....	20
E. Kepemimpinan Spritual	22
F. Konsep dan Model Kepemimpinan Spritual	23
G. Kepemimpinan Spritual Sebagai Strategi Untuk Sukses Masa Depan.....	32

BAB IV MOTIVASI DAN KINERJA GURU	43
A. Definisi Motivasi	43
B. Jenis-jenis Motivasi	44
C. Faktor-faktor Motivasi	45
D. Kepuasan Kinerja Guru	47
E. Aspek yang Mempengaruhi Kinerja Guru .	48
F. Faktor Mempengaruhi Kinerja Guru	49
 BAB V ANALISIS KINERJA KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI DAN KEPUASAN KINERJA GURU	 51
A. Profil Kawasan Studi.....	51
B. Kinerja Kepala Sekolah.....	56
C. Strategi Pengembangan Kompetensi Kepala Sekolah	65
D. Kompetensi Kepala Sekolah.....	72
E. Pelaksanaan Program Dalam Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah.....	73
F. Hambatan Dihadapi Kepala Sekolah.....	74
 BAB V PENUTUP.....	 75
A. Kesimpulan	75
B. Saran	76
 DAFTAR PUSTAKA.....	 77

BAB 1

PENDAHULUAN

Salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan Sekolah dalam mencapai tujuannya adalah kepala Sekolah. (Usman, 2011:352). Kepala sekolah mempunyai posisi yang sangat dominan dan menjadi sentral dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah (Purba, 2009:2). Oleh karena itu, untuk menjadi kepala sekolah bukan hanya persyaratan yang bersifat administratif saja yang harus dipenuhi akan tetapi calon kepala sekolah harus memiliki kompetensi memadai, professional, berjiwa pemimpin yang selalu menjunjung kode etik sekolah. Kepala sekolah harus professional dan kompetensinya harus selalu di *up grade* sehingga mampu merespons tuntutan masyarakat dan pendidikan yang bermutu untuk menghadapi persaingan.

Guru sebagai induk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi harus kritis dan dinamis serta produktif dalam menyikapi pokok permasalahan yang dibutuhkan siswa dan masyarakat. Sebagai pendidik, guru mempunyai tugas yang sangat signifikan untuk menjadikan anak didik mampu mengembangkan kompetensinya. Guru merupakan faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap proses dan hasil belajar, bahkan sangat menentukan berhasil tidaknya peserta didik dalam belajar. Suryana (2010), kepemimpinan adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah tentang bagaimana menjalankan kepemimpinannya sehingga

bawahaan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Marlina dan Aliman (2018:29). Sekolah adalah lembaga sosial yang tumbuh dan berkembang dari dan untuk masyarakat. Sekolah terikat terhadap tata aturan formal memiliki program dan target atau sasaran yang jelas serta struktur kepemimpinan penyelenggara atau pengelola yang resmi. Guru sebagai tenaga kependidikan merupakan salah satu factor penentu keberhasilan tujuan pendidikan, karena guru yang langsung bersinggungan dengan peserta didik, untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan tamatan yang diharapkan.

BAB II

PERAN KEPALA SEKOLAH

A. Definisi Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum sekolah atau lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Sebagai pemimpin pendidikan, dilihat dari status dan cara pengangkatannya tergolong pemimpin resmi. Tergantung dari prestasi dan kemampuan di dalam memainkan peranannya sebagai pemimpin pendidikan sekolah yang telah diserahkan pertanggung jawaban kepadanya.

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah. Berarti secara terminology kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara

guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Pada umumnya kepala sekolah memiliki 10 tanggungjawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran dan pengembangan kurikulum, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, "school plan" dan perlengkapan organisasi sekolah. Jabatan kepala sekolah/madrasah bila dikaitkan dengan pengertian professional adalah suatu bentuk komitmen para anggota profesi untuk selalu meningkatkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas kinerjanya dalam menjalankan dan memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah/madrasah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan.

Menjadi seorang kepala sekolah yang professional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria yang harus dipenuhi, misalnya saja seorang kepala sekolah harus memiliki standar tertentu seperti kualifikasi umum dan kualifikasi khusus, serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Tugas pokok kepala sekolah adalah pendidik (*Educator*), pemimpin (*Leader*), menejer (*manager*), administrator, pengawas (*supervisor*). Dengan tugas tersebut kepala sekolah diharapkan mampu menjadi pemimpin yang bertanggung jawab terhadap guru-guru, siswa, dan seluruh anggota yang terkait dalam suatu sekolah.

B. Peran Kepala Sekolah

Tugas kepala sekolah adalah sebagai pemimpin. Tidak semua kepala sekolah mengerti maksud kepemimpinan dan fungsi-fungsi yang harus dijalankan sebagai pemimpin

pendidikan yang memberikan sumbangan bagi perumusan tujuan serta terhimpunnya suatu kelompok didalam kerja sama untuk mencapainya dianggap sebagai pemimpin yang sebenarnya.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang. Kepala sekolah dalam hal pemimpin disekolah yaitu seseorang yang menjadi penggerak disetiap aktifitas warga sekolahnya dan dituntut untuk mampu membuat keputusan ataupun kebijakan demi tercapainya tujuan sekolah dan hal tersebut akan tercapai ketika dikelola pemimpin yang baik. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam organisasi sekolah memiliki beberapa peran sebagai *manager, administrator, leader, educator* dan *supervisor*.

1. Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer

Menurut Wahjosumidjo, pengertian manajemen adalah “proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber budaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, manajer dapat diartikan sebagai orang yang merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peran kepala sekolah sebagai manajer diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah bekerja melalui orang lain, berperilaku sebagai saluran komunikasi dilingkungan sekolah.

- b. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan terhadap semua tindakan bawahannya.
- c. Kepala sekolah harus mampu menghadapi semua persoalan.
- d. Kepala sekolah harus berfikir secara analistik dan konsepsional.
- e. Kepala sekolah sebagai juru penengah.

2. Peran Kepala Sekolah sebagai Administrator

Sebagai Administrator pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran disekolahnya. Kepala sekolah hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi administrator kedalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya. Beberapa peran kepala sekolah sebagai administrator sebagai berikut:

- a. Membuat perencanaan terhadap program pengajaran, kepegawaian, kesiswaan keuangan, dan perlengkapan.
- b. Menyusun organisasi sekolah.
- c. Bertindak sebagai koordinator dan pengawasan.
- d. Melaksanakan pengelolaan kepegawaian.

3. Peran Kepala Sekolah sebagai Leader

Merupakan peran sebagai seorang pemimpin, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mengarahkan, membimbing, atau mengatur yang lain. Dalam perannya sebagai leader, kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai

peranan yang sangat besar dalam mengembangkan kompetensi paedagogik guru Kelas di sekolah, beberapa peran kepala sekolah sebagai leader adalah sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah harus mampu menolong stafnya memahami tujuan bersama yang ingin di capai.
- b. Bertukar pendapat dengan stafnya dalam menetapkan tujuan pendidikan.
- c. Menciptakan semangat kerja yang tinggi, menyenangkan, aman dan penuh semangat.

4. Peran Kepala Sekolah sebagai Edukator

Edukator (pendidik) dapat diartikan sebagai orang mendidik, mendidik diri sendiri dapat dikatakan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Beberapa peran kepala sekolah sebagai Edukator sebagai berikut:

- a. Mampu menyakinkan melalui pendekatan secara halus sehingga bawahan dapat yakin akan kebenaran, merasa perlu menganggap penting nilai-nilai yang terkandung dalam aspek mental, moral, fisik dan estetika kedalam seorang atau kelompok orang.
- b. Member keteladanan yang ditampilkan melalui setiap perbuatan, tingkah laku, sikap, penampilan kerja dan penampilan fisik.

5. Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), supervisi diartikan sebagai “pengawasan utama, pengontrolan tertinggi” Menurut Kimball Wiles, supervise diartikan sebagai “bantuan dalam pengembangan situasi mengajar-belajar yang lebih baik” Secara semantik Supervisi

pendidikan adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan. Pembinaan yang dimaksud berupa bimbingan atau tuntunan (tut wuri handayani) ke arah perbaikan situasi pendidikan, termasuk pengajaran pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya. Supervisi merupakan usaha untuk membantu dan melayani guru dalam meningkatkan kompetensinya. Supervisi tidak langsung diarahkan kepada siswa, tetapi kepada guru yang membina siswa itu. Supervisi tidak bersifat direktif tetapi lebih banyak bersifat konsultatif. Supervisi pendidikan mempunyai tujuan sebagai berikut: Pelaksanaan supervisi harus diupayakan semaksimal mungkin tanpa adanya penyimpangan di dalamnya. Untuk itu, pelaksanaan supervisi harus memenuhi beberapa prinsip berikut, yaitu:

- a. Supervisi harus konstruktif dan kreatif.
- b. Supervisi harus lebih berdasarkan sumber kolektif dari kelompok daripada usaha-usaha supervisor sendiri.
- c. Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi.
- d. Supervisi harus dapat mengembangkan segi-segi kelebihan pada yang dipimpin.
- e. Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada anggota-anggota kelompoknya.
- f. Supervisi harus progresif.
- g. Supervisi harus didasarkan pada keadaan yang riil dan sebenarnya.
- h. Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.
- i. Supervisi harus obyektif dan sanggup mengadakan *self evaluation*.

C. Standar Peraturan Perundang-undangan Tentang Kepala Sekolah

Peraturan perundang-undangan yang membahas tentang kepala sekolah adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasionaln Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

Kualifikasi Kepala Sekolah terdiri atas kualifikasi umum, dan kualifikasi khusus.

- 1) Kualifikasi umum kepala sekolah terdiri dari:
 - a) Memiliki kualifikasi akademik Sarjana (S1) atau diploma empat (DIV) Kependidikan atau Non Kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
 - b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
 - c) Memiliki pengalaman belajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali ditaman kanak-kanak/Raudathul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA.
 - d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang bersangkutan.
- 2) Kualifikasi khusus kepala sekolah
 - a) Kualifikasi kepala sekolah taman kanak-kanak:
 - Berstatus sebagai guru TK/RA
 - Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA

- Memiliki sertifikat kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga dan ditetapkan oleh pemerintah.
- b) Kualifikasi kepala sekolah (SD) adalah sebagai berikut:
- Berstatus sebagai guru SD
 - Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD
 - Memiliki sertifikat kepala SD yang diterbitkan oleh lembaga dan ditetapkan oleh pemerintah.

D. Syarat dan Ketentuan yang Harus Dimiliki Kepala Sekolah

Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional. Kualifikasi kepala sekolah terdiri atas Kualifikasi Umum dan Kualifikasi Khusus (ghufranikusuma). Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan

kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah tergantung pada jenjang sekolah, meliputi:

1. Kepala Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal ("TK/RA") adalah sebagai berikut:
 - a. Berstatus sebagai guru TK/RA
 - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA
 - c. Memiliki sertifikat kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah
2. Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah ("SD/MI") adalah sebagai berikut:
 - a. Berstatus sebagai guru SD/MI
 - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI
 - c. Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah
3. Kepala Sekolah Indonesia Luar Negeri adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai kepala sekolah
 - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan
 - c. Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

E. Kegiatan Pembinaan Kepala Sekolah

Seorang Kepala Sekolah harus bekerja profesional, cerdas, cekatan dan tanggap. Dan memberikan semangat kepada guru-guru disekolah untuk lebih meningkatkan loyalitasnya dalam mendidik para generasi bangsa.

Adapun fungsi kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam penyelenggaraan system pendidikan nasional. Peran-peran kepala sekolah sebagai seorang *educator, leader, manajer, administrator, supervisor, entrepreneur, program Facilitator dan problem solver* menjadikan jabatan tersebut sangat berperan dalam menjamin mutu sebuah pendidikan.

Disamping itu amanat undang-undang sistem pendidikan nasional mewajibkan Pemerintah dan pemerintah daerah membina dan mengembangkan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan pemerintah daerah maupun oleh masyarakat. Dengan dasar pertimbangan tersebut pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional dalam hal ini Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan telah menyusun rancangan pembinaan profesionalisme kepala sekolah dan pengawas sekolah sebagai upaya mewujudkan proses pendidikan nasional yang bermutu pada setiap jenjang satuan pendidikan dasar dan menengah.

F. Pengembangan Karir Kepala Sekolah

- 1) Mempunyai Integritas kepribadian yang kuat sebagai seorang pemimpin.
 - a) Selalau konsisten dalam berfikir, bersikap dan berucap.
 - b) Memiliki komitmen/loyal/dedikasi dan etos kerjayang tinggi agar bisa menyelesaikan tugasnya.

- c) Tegas dalam mengambil tindakan disiplin dalam menyelesaikan tugas.
- 2) Mempunyai keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai seorang kepala sekolah.
- 3) Mempunyai rasa keingintahuan yang tinggi terhadap sebuah kebijakan yang berhubungan dengan fungsi dan kinerjanya sebagai kepala sekolah.

BAB III

KEPEMIMPINAN

KEPALA SEKOLAH

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan Sekolah yang efektif bergantung pada teori kepemimpinan yang diyakini. Beberapa teori kepemimpinan dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) kepemimpinan transforming, (2) kepemimpinan transformasional, (3) kepemimpinan spiritual, (4) kepemimpinan pembelajaran dan (5) kepemimpinan kewirausahaan.

Yulk (1987) mendefinisikan kepemimpinan secara umum sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*share goal*).
- 2) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu
- 3) Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi
- 4) Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi

- 5) Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan
- 6) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarajaan yang berarti terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai Sasaran.
- 7) Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang memengaruhi orang lain dalam melaksanakan keinginannya. Maxwall (2004) menegaskan pendapat Bass dengan mendefinisikan kepemimpinan cukup dengan satu kata yaitu pengaruh. Mengandung makna memengaruhi orang lain untuk berbuat seperti yang pemimpin kehendaki. Jadi, yang dimaksud dengan kepemimpinan ialah ilmu dan seni memengaruhi orang lain atau kelompok lain untuk bertindak seperti yang di harapkan.

Pemimpin dapat bersifat formal dan dapat bersifat nonformal. Seseorang dapat menjadi pemimpin karena memiliki suatu kelebihan dibandingkan dengan anggota lainnya. Esensi kepemimpinan seorang pimpinan ialah ia harus mampu tidak saja hanya sekedar memberi contoh bawahannya, tetapi yang lebih penting lagi adalah menjadi contoh teladan bagi bawahannya. Tugas seorang pemimpin pendidikan adalah melaksanakan manajemen pendidikan, baik sebagai fungsi maupun sebagai tugas.

B. Kepemimpinan Transaksional

Burns membuat perbedaan mendasar antara kepemimpinan transaksional dan transforming. Secara umum, kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai bentuk perdagangan satu sama lain (*quid pro quo*), sedangkan kepemimpinan transforming lebih difokuskan pada perubahan. Bass dan Avolio (dalam Usman 2006) menggambarkan tiga bentuk kepemimpinan transaksional yaitu: (1) kepemimpinan *manajmen-by-pengecualian-pasif*, (2) manajemen-by-pengecualian aktif, dan (3) transaksional konstruktif. Sosik dan Dionne (dalam Marzono, dkk, 2005) menjelaskan bahwa manajemen-by- pengecualian-pasif melibatkan pengaturan standar dengan terlebih dahulu menunggu adanya masalah utama terjadi, sebelum perilaku kepemimpinan dilakukan. Pengikut gaya kepemimpinan ini biasanya percaya bahwa tugas mereka adalah untuk mempertahankan status quo. Kepemimpinan manajemen – by- pengecualin-aktif lebih pada memperhatikan isu-isu yang muncul, menetapkan standar, dan memonitor perilaku dengan seksama. Bahkan, mereka begitu agresif dalam perilaku manajemen. Pengikut gaya kepemimpinan ini percaya bahwa mereka tidak harus mengambil resiko atau menunjukkan inisiatif. Kepemimpinan transaksional konstruktif adalah yang paling efektif dan aktif dari gaya kepemimpinan transaksional. Jenis pemimpin traksaksional konstruktif menetapkan tujuan, menjelaskan hasil yang diinginkan, pertukaran penghargaan dan pengakuan, berkonsultasi, memberikan umpan balik, dan memuji karyawan bila layak. Fitur gaya kepemimpinan transaksional

ini yaitu bahwa pengikut disertakan ke dalam proses manajemen tidak sebagaimana yang terjadi dengan dua gaya lainnya.

C. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya yang banyak disukai pemimpin, karena diasumsikan dapat menghasilkan hasil diluar dugaan (Bass dan Burns dalam Marzono, dkk., 2005). Menurut Bass dan Burns pemimpin transformasional membentuk hubungan stimulasi timbal balik dan mengubah pengikut menjadi pemimpin dan dapat mengkonversi pemimpin menjadi agen moral. (Bass dan Avolio, 1994) mengidentifikasi empat factor ciri perilaku pemimpin transformasional yang diistilakan *Four I's transformational leadership*, yaitu:

- a. i pertama adalah *idealized influence*, sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat dan rasa percaya diri dari orang-orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi risiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin diatas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis.
- b. i kedua adalah *inspirational motivation*. Yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, termasuk didalamnya adalah perilaku yang mampu mengartikulasikan ekspektasi yang jelas dan perilaku yang mampu mendemostrasikan komitmen terhadap Sasaran organisasi. Semangat ini dibangkitkan melalui antuisme dan optimisme.

- c. i ketiga adalah *intellectual simulation*. Pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Stimulus intelektual ditandai dengan memungkinkan pengikut untuk memikirkan masalah-masalah lama dengan cara baru.
- d. i keempat adalah *individualized consideration*, yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan darimorang-orang yang dipimpinnya.

Pertimbangan individu ditandai dengan memberikan perhatian pribadi kepada anggota yang tampak diabaikan. Oleh Bass dan Avolio. “Empat I” merupakan keterampilan yang diperlukan kepala Sekolah saat mereka menghadapi tantangan abad 21. Sebagai contoh, pemimpin Sekolah harus hadir untuk kebutuhan dan memberikan perhatian secara pribadi kepada anggota individu staf, terutama mereka yang tampaknya ditinggalkan (pertimbangan individu). Kepala Sekolah yang efektif harus membantu anggota staf memikirkan masalah lama dengan cara baru (stimulus intelektual). Melalui kehadiran yang kuat dan dinamis kepala Sekolah yang efektif harus berkomunikasi dengan harapan yang tinggi bagi guru dan siswa (motivasi inspirasional). Akhirnya melalui prestasi pribadi dan karakter

menunjukkan, kepala Sekolah yang efektif harus memberikan model untuk perilaku guru.

Simpulan yang biasa dibuat dari uraian di atas bahwa kinerja kepala Sekolah berkontribusi dalam perkembangan Sekolah utamanya peningkatan prestasi akademik siswa-siswanya. Hal ini terlepas dari pandangan teori mana yang paling efektif untuk diaplikasikan. Bilamana kepala Sekolah dalam kepemimpinannya mampu mempengaruhi bawahannya, sehingga bawahannya mengikutinya untuk mencapai visi Sekolah, maka dapat dikatakan bahwa kepala Sekolah tersebut efektif.

D. Kepemimpinan Pendidikan

Marzano, dkk (2005) melakukan meta analisis terhadap 69 hasil studi yang melibatkan 2.802 sekolah, sekitar 1,4 juta siswa, dan 14.000 guru yang hasilnya menunjukkan adanya korelasi antara perilaku kepemimpinan kepala Sekolah dengan prestasi akademik siswa yaitu rata-rata sebesar 0,25. Untuk memberi makna angka korelasi 0,25 tersebut, Marzona dkk., melakukan simulasi sebagai berikut. Bilamana menggunakan asumsi rata-rata kemampuan kepemimpinan kepala Sekolah dan prestasi akademik siswa pada presentil 50, kemudian kemampuan kepemimpinan kepala Sekolah ditingkatkan mencapai presentil 84 sebagai dampak dari kehadiran mereka dalam pelatihan atau seminar kepemimpinan, maka prestasi akademik siswa akan meningkat 10% dan presentil 50 menjadi presentil 60. Simulasi kedua, bilamana kemampuan kepemimpinan kepala Sekolah dapat ditingkatkan hingga mencapai presentil 99% dari

presentil 50, maka hasilnya dari waktu ke waktu dapat diprediksi rata-rata prestasi siswa akan naik ke persentil 72 dari presentil 50. Ini adalah temuan menarik bahwa seorang kepemimpinan kepala Sekolah yang efektif dapat memiliki pengaruh yang dramatis pada peningkatan prestasi akademik siswa secara keseluruhan. Kondisi tersebut membuat sebagian besar guru, orang tua dan siswa merasa senang melihat kinerja Sekolah (Marzono, 2005).

Di samping itu, kepala Sekolah/ madrasah selain menjadi seorang pemimpin mereka juga sebagai manager. Oleh karenanya kepala Sekolah akan selalu berperan dan berfungsi sebagai seorang *leadership* (pemimpin) dan juga seorang manager. Sebelum dibahas lebih lanjut mengenai kepemimpinan perlu kiranya dibedakan kedua peran dan fungsi kepala Sekolah tersebut. Tabel 2 berikut mengidentifikasi perbedaan antara manajer dan pemimpin.

Tabel 2. Perbedaan tugas dan fungsi manajer dan pemimpin

MANAJER	PEMIMPIN
Fokus pada upaya mencapai tujuan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang sudah ditetapkan	Fokus pada visi dan misi menciptakan perubahan menjadi lebih baik dan lebih maju
Merencanakan rencana kerja secara detail untuk mencapai tujuan	Menentukan arah dan memikirkan strategi menuntaskan misi
Mengorganisasikan dan mengatur staf agar berupaya	Memberikan kebebasan kepada staf untuk melaksanakan pekerjaan

bekerja sesuai dengan taat kerja yang ditentukan	dengan cara masing-masing asalkan tetap terarah pada penuntasan misi
Melakukan pengawasan atas pelaksanaan rencana kerja yang sudah ditetapkan	Memotivasi dan memberi inspirasi kepada staf untuk menuntaskan visi dan misi secara kreatif

E. Kepemimpinan Spritual

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki sifat-sifat lebih dari yang dipimpinnya, kelebihan ini adalah cara berpikir dalam kerokhanian dan dalam kejasmaniaan. Kepemimpinan spritual adalah kepemimpinan yang mengedepankan moralitas, kepekaan (sensitivitas), keseimbangan jiwa, kekayaan bathin dan etika dalam berinteraksi dengan orang lain.

Kepemimpinan spritual itu enak diucapkan, namun sulit untuk dilaksanakan, spritualitas bukanlah segalanya tentang agama, spritual adalah tentang mengabsorpsi intisari dari hubungan kita secara ruh dan jiwa dengan Yang Maha Kuasa, Ilahi sumber kebenaran, atau Dia Yang Maha Suci yang kita percayai dan bagaimana cara kita mengaplikasikannya secara universal kepada semua orang disekitar kita.

Kepemimpinan yang berbasis spritualitas, bukan tentang kecerdasan dan keterampilan dalam memimpin, namun menjunjung nilai-nilai kebenaran, kejujuran, integritas,

kredibilitas, kebijaksanaan, belas kasih, yang membentuk akhlak dan moral diri sendiri dan orang lain.

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mengedepankan moralitas, kepekaan, keseimbangan jiwa, kekayaan bathin, dan etika dalam berinteraksi dengan orang lain atau dengan kata lain spiritual mengekspresikan cinta sesungguhnya dari Tuhan, yang tak bersyarat, tidak takut dan tidak mementingkan diri sendiri.

F. Konsep dan Model Kepemimpinan Spritual

Fry (2003) mendefinisikan kepemimpinan spiritual sebagai penggabungan nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri dan orang lain secara intrinsik, sehingga mereka memiliki kepemimpinan spiritual sebagai panggilan tugas. Menurutnya, kepemimpinan spiritual meliputi tugas: (1) menciptakan suatu visi yang setiap anggota dalam organisasi memiliki rasa terpanggil untuk memberi makna dan perbedaan dalam kehidupannya; (2) membangun budaya sosial dan atau organisasi berdasarkan cinta altruistic (lawan dari sifat a-sosial atau egois), sehingga antara pemimpin dan yang dipimpin memiliki rasa saling memperhatikan, peduli, menghargai dengan tulus, antar anggota merasa dipahami dan dihargai. Berdasarkan konsep dan tugas kepemimpinan spiritual tersebut, Fry, dkk (2003,h.719) mengembangkan sebuah model teoritik "Kepemimpinan spiritual untuk membangun motivasi melalui vision (visi) hope/faith (harapan/keyakinan), dan altruis love (cinta altruistik)".

Model tersebut telah diuji cobakan dalam berbagai organisasi dan hasilnya cukup signifikan dan menjanjikan untuk diaplikasikan. Beberapa organisasi yang menjadi sasaran uji coba model tersebut yaitu: (1) perusahaan tammaso yang bergerak dalam bidang finansial (martherly, Fry, dan Quimet,2008) kantor pemerintah Texas (Fry, Nisieiwcz, dan Cedillo, 2007); Departemen kepolisian Texas (Fry, Nisieiwcz, dan Viucci, 2007); dan beberapa sekolah dasar dan menengah dikota Texas (Malone dan Fry,2003). Dari perspektif etika dan nilai-nilai pemimpin hendaknya dapat melakukan tindakan yang berdampak pada pengembangan nilai-nilai pribadi, tim, dan organaisasi (Northouse,2001). Greenleaf's (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan yang bersifat melayani membuat tujuan utama kepemimpinan adalah menciptakan dampak negatif pada karyawan dan masyarakat (memberi manfaat).

Kepemimpinan berbasis nilai akan mengartikulasikan visi masa depan dan kinerja mendasarkan atas "nilai-nilai" bawahan. Proses kepemimpinan yang demikian itu akan memberikan energi dan motivasi tinggi, komitmen, rasa percaya diri kepada tim. selain itu, kepemimpinan berbasis nilai juga dapat memberikan kontribusi positif pada visi, misi, dan pemimpin (House dan Shamir,1993). Oleh Sebab itu, Barret (1998, 2003) mengusulkan bahwa untuk semua organisasi yang ingin berkinerja tinggi harus mempunyai keselarasan yang kuat antara nilai-nilai pribadi karyawan, organisasi, dan nilai-nilai yang diinginkan karyawan. Bukti empiris menunjukkan bahwa lebih dari 50 studi perilaku seorang pemimpin berbasis nilai memiliki efek yang kuat

(diatas 50%) pada peningkatan motivasi kerja staf dan satuan kinerja (Bass & Avolio, 1994:Fry, Vitucci, & Cedillo, 2003: House & Shamir, 1993: Malone & Fry, 2003). Kondisi tersebut dapat terjadi karena adanya *factor servant leadership* (pemimpin yang melayani).

Kepemimpinan yang melayani menyatukan layanannya selaras dengan nilai-nilai dasar spritualnya dan orang lain yang di layani termasuk rekan rekan organisasi, dan masyarakat. Melayani dalam konteks ini berarti menemukan semangat batin untuk membantu orang lain, menjaga dan memelihara kepercayaan, serta mampu mendengarkan secara efektif. Istilah yang instan dan sering digunakan yaitu “ memberi sama dan menerima” hal ini sejalan dengan hukum ketertarikan (*low of attraction*) yaitu bahwa setiap individu memiliki getaran positif dan negative, bilamana seseorang memancarkan getaran positifnya dalam berpikir, beremosi dan bertindak positif, ia akan mendapat respom balik yang positif pula dan bahkan berlipat ganda, demikian pula sebaliknya. (Ramussen & Hooper, 2010) pemimpin yang melayani juga menggambarkan tujuh kebiasaan positif yang meliputi: 1) berfokus pada prinsip terus belajar, 2) berorientasi pada pelayanan, 3) percaya pada orang lain, 4) memancarkan energy positif, 5) melihat kehidupan sebagai sebuah petualangan, 6) kehidupan yang seimbang, melakukan pembaharuan diri (Covey, 2007).

Berdasarkan uraian di atas model kepemimpinan spiritual yang memuat komponen nilai-nilai, sikap, yang mampu memotivasi diri dan orang lain secara intrinsic,

sehingga mereka memiliki rasa spiritual sebagai suatu panggilan dan sebagai anggota yang terlibat didalamnya.

Kepala sekolah yang mengaplikasikan model tersebut diharapkan dapat :

1. Menciptakan visi organisasi dimana anggotanya terpanggil untuk memiliki makna dan membuat perbedaan dalam kehidupan mereka;
2. Membangun budaya social/organisasi berdasarkan cinta altruistic yaitu pemimpin dan anggotanya memberikan pelayanan yang tulus, perhatian, dan penghargaan untuk diri dan orang lain, sehingga menghasilkan rasa keanggotaan, merasa dimengerti dan dihargai.

Agar lebih jelas uraian mengenai model kepemimpinan spiritual tersebut berikut ini diuraikan tiga komponen yang ada di model tersebut.

1. Visi

Visi merupakan komponen yang sangat penting bagi suatu organisasi termasuk bagi sekolah. Visi sekolah yang dirumuskan dengan jelas mendorong semua komponen organisasi berupaya mendekati dan mewujudkan masa depan yang diharapkan. " visi mengacu pada gambaran masa depan dengan beberapa pernyataan implisit maupun eksplisit tentang mengapa orang harus berusaha untuk menciptakan masa depan "(Kotter, 1996, hal.68). Robert K. Greenleaf dalam bukunya , *The servant as leader*, (dalam Maxwell, 2004), membuat ungkapan yang mencerminkan bahwa pemimpin hendaknya memiliki visi sebagai:

“pandangan jauh kedepan itulah yang dipunyai sang pemimpin. Begitu ia kehilangan itu, maka kejadian- kejadian mulai memaksanya, ia tinggal namanya saja pemimpin. Ia tidak lagi memimpin, ia hanya bereaksi terhadap kejadian-kejadian didepan mata dan mungkin tidak akan lama menjadi pemimpin. Banyak sekali contoh sekarang ini, tentang hilangnya kepemimpinan akibat kegagalan meramalkan apa yang seharusnya dapat diramalkan”

Maxwell (2004) menyatakan bahwa semua pemimpin yang efektif itu mempunyai visi tentang apa yang harus mereka capai. Menurutnya pemimpin yang mempunyai visi diantaranya akan mempunyai misi dan merasa ada semangat yang menular ke orang lain hingga merekapun mulai bangkit mendampingi pemimpin ; dan menjadi kesatuan penting bagi terealisasikannya impiannya.

Visi memiliki tiga fungsi penting dalam memotivasi terjadinya perubahan yaitu:

- (1) memperjelas arah umum perubahan,
- (2) menyederhanakan ratusan bahkan ribuan keputusan,
- (3) membantu dengan cepat dan efisien dalam mengkoordinasikan tindakan banyak orang yang berbeda.

Visi menggambarkan perjalanan organisasi, karenanya para pemimpin dan staf harus memahaminya. Kata memahami dalam konteks ini diartikan mengetahui dan melaksanakannya. Orang yang memahami berarti mengerti dan melaksanakan apa yang dimengertinya tersebut. Visi harus menyemangati orang, memberi makna bekerja dan komitmen, menetapkan standar keunggulan, memobilisasi

orang, memiliki daya tarik yang besar, menentukan perjalanan menuju tujuan mencerminkan cita-cita tinggi dan mendorong harapan dan keyakinan .

Dalam konteks pengertian visi tersebut, Maxwell mengkategorikan menjadi empat tingkatan tipe orang menurut visinya yaitu:

- a) Orang yang tidak memiliki visi (pengembara)
- b) Orang yang memiliki visi, tetapi tidak mengejanya sendiri (pengikut)
- c) Orang yang memiliki visi dan mengejanya (peraih prestasi)
- d) Orang yang memiliki visi, mengejanya dan membantu orang lain melihatnya (pemimpin)

Tipe orang pertama ditandai dengan gejala yang menunjukkan perilaku umumnya suka bergosip dan membicarakan hal-hal negatif orang lain atau kondisi yang terjadi, kurang responsif, kurang empati. Tipe orang kedua, ditandai dengan gejala yang menunjukkan perilaku suka bercerita tentang peristiwa yang mereka alami, berbicara tanpa isi, kurang bersemangat dan sering mengeluh terhadap kegagalannya. Orang tipe kedua ini juga bukan tipe orang yang suka mencari solusi, berfokus pada kelemahan dan masalah. Mereka sebenarnya memiliki potensi yang bisa dikembangkan, namun tidak berani bertindak dan hanya puas dengan kondisi yang ada. Dalam hati mereka mengakui akan ketakberdayaannya, kompensasinya tidak mengambil tanggung jawab atas kegagalannya, sering mencari alasan

atas kegagalannya, senang menyalahkan situasi atau orang lain dan suka menghakimi.

Tipe orang ketiga ditandai dengan gejala yang menunjukkan perilaku selalu bersemangat, proaktif, berpikir maju, optimis dan selalu membicarakan masa depan. Mereka yang termasuk tipe orang ketiga ini cepat atau lambat akan naik menjadi pemimpin (tipe orang keempat). Mereka akan selalu mencari jalan keluar dan peluang, jika menghadapi tantangan dan hambatan. Mereka berpikir kreatif, belajar atas kesalahannya, menerima bantuan dan siapapun dalam bentuk apapun karena orang lain telah melihat visinya.

2. Cinta Altruistik

Dalam bidang psikologi orang yang altruis adalah yang sangat sosial, bahkan seringkali melupakan kebutuhan dirinya sendiri. Lawan dari konsep altruis adalah a-sosial atau egois. Berkaitan dengan teori kepemimpinan spiritual, cinta altruistik didefinisikan sebagai rasa keutuhan, harmoni dan kesejahteraan yang dihasilkan melalui perlindungan, perhatian, dan penghargaan pada diri dan orang lain. Nilai yang mendasari cinta altruistik adalah kesabaran, kebaikan, pemaaf, kerendahan hati, pengendalian diri, kepercayaan, kesetiaan, dan kejujuran. Seorang kepala sekolah yang melakukan kepemimpinan spiritual akan mengoperasionalkan nilai-nilai tersebut dengan tindakan-tindakan pribadinya berorientasi pada sikap afirmasi (berpikiran dan beremosi positif) terhadap sesuatu yang ada.

Berkaitan dengan cinta altruistik ini, (Allen; Jones; Keys; Seligman & Csikszentmihalyi; Snyder & Ingram dalam

Fry, 2003) menyebutkan ada manfaat emosional dan psikologis yang besar dari efek perilaku cinta altruistik, yaitu memberi perlindungan dan kepedulian terhadap orang lain dalam bentuk memberi dan menerima tanpa syarat. Pandangan medis maupun psikologi positifistik telah mengkaji bahwa cinta altruistik memiliki kekuatan untuk mengatasi pengaruh terhadap 4 (empat) perilaku emosi destruktif.

Perilaku itu meliputi:

1. ketakutan: meliputi kecemasan, khawatir, dan keprihatinan;
2. kemarahan: meliputi permusuhan, kebencian, iri hati, dan kecemburuan;
3. rasa kegagalan: meliputi putus asa, suasana hati depresi, dan berbagai perasaan bersalah yang mengarah pada kehancuran diri;
4. kebanggaan: meliputi prasangka, keegoisan, dan kesombongan.

Hasil aktualisasi cinta altruistik dalam kelangsungan hidup spiritual pribadi antara lain berupa rasa sukacita, damai sejahtera, dan ketenangan. Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa ketenangan adalah perasaan batin yang mendalam bahwa semua adalah baik. Dalam ketenangan, kepala sekolah bisa hidup lebih lengkap, menerima penampilan dirinya secara realitis, tanpa dikendalikan oleh tindakan yang ingin memuaskan nafsu. Mereka tidak lagi memiliki keinginan mendapatkan sesuatu hadiah sesaat,

melainkan ketenangan itu sendiri sudah cukup sebagai hadiah (St Romain, 1997).

3. Hope/ faith (Pengharapan/ Keyakinan)

Pengharapan adalah keinginan untuk terpenuhinya harapan. Keyakinan akan menambahkan kepastian untuk berharap. Keyakinan adalah sesuatu yang tidak memiliki bukti empiris yang dapat menjelaskan. Keyakinan lebih dari sekedar berharap untuk sesuatu. Hal ini didasarkan pada nilai-nilai, sikap dan perilaku yang menunjukkan kepastian yang mutlak dan percaya bahwa apa yang diinginkan dan diharapkan akan terjadi. Orang dengan harapan keyakinan akan memiliki visi dan mereka menunjukkan upaya dan bersedia menghadapi tantangan, siap menanggung kesulitan dan penderitaan untuk mencapai tujuan (MacArthur, 1998).

Dalam menjalankan keyakinan, seseorang berupaya keras penuh keyakinan, membutuhkan daya tahan, ketekunan, dan sprint (lari cepat). Dalam bahasa lain, untuk mencapai nilai iman, seseorang harus melakukan tindakan yang diyakininya secara istikomah. Dengan demikian, keyakinan dan kepercayaan pada visi diperlukan iman dan itu sebagai sumber motivasi diri untuk melakukan pekerjaan.

Cinta altruistik juga diberikan dan diterima dari dan oleh personil dalam suatu organisasi. Dalam mengejar visi bersama, seorang pemimpin harus keluar dan menghilangkan rasa khawatir, marah, cemburu, egois, rasa gagal, dan rasa bersalah, serta dapat memberikan satu iklim kehidupan spiritual yang dapat memberikan kesadaran yang dimengerti dan dihargai orang lain. Dengan demikian, siklus motivasi

intrinsik berdasarkan visi, cinta altruistik (pahala atau reinforcement diri), dan harapan/ iman (upaya) untuk menghasilkan peningkatan arti hidup spiritual.

Simpulannya adalah kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinan spiritual, ia mempunyai visi yang jelas yaitu mau dibawa kemana sekolah yang dipimpinnya kedepan dan ini membutuhkan kinerja dengan komitmen tinggi. Selanjutnya, tindakan-tindakan yang dilakukannya dalam pemberdayaan staf, guru, dan warga sekolah lain dilandasi atas cinta altruistik (melayani dengan tulus ikhlas) dan keikhlasan melayani menjadi reward(hadiah) bagi dirinya, serta dilandasi atas keyakinan dan pengharapan terwujudnya visi dengan cara yang demikian pada gilirannya sekolah yang dipimpinnya akan secara berkelanjutan berkembang menjadi lebih baik dan mencapai visi yang ditetapkan bersama.

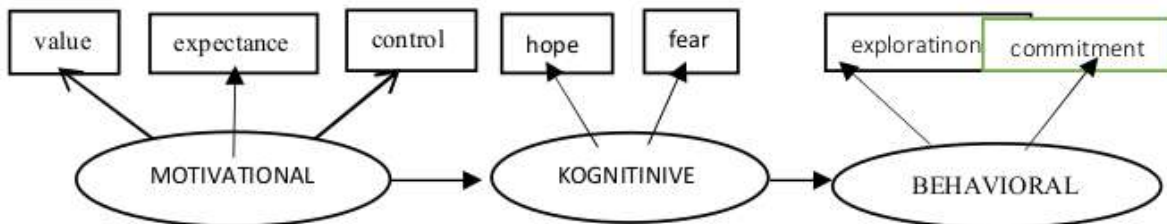
G. Kepemimpinan Spritual Sebagai Strategi Untuk Sukses Masa Depan

Kepala sekolah yang visioner berarti ia telah memiliki salah satu karakteristik sebagai seorang kepala sekolah yang mengimplementasikan kepemimpinan spiritual. Berikut ini diuraikan secara singkat salah satu model yaitu "*The future orientation three-component model* (Model orientasi masa depan tiga komponen)" untuk meraih sukses masa depan yang dikembangkan Seginer, Nurmi, dan Poole (dalam Seginer, 2009).

1. Model Oriental Masa Depan

Dalam konteks kinerja berorientasi untuk sukses masa depan dapat diwujudkan melalui kerangka model. *The future*

orientation three-component model (TFOT-CM) yang dikembangkan Seginer, Nurmi, dan Poole (dalam Seginer, 2009). Model ini mencantumkan tiga komponen yaitu *motivational* (motivasi), *cognition* (kognisi), dan *behavior representation* (representasi tingkah laku) serta hubungan antar ketiganya dalam konteks masa depan (Gambar.1).



Gambar 1. *The future orientation three-component model* (sumber: Seginer, 2009)

Berdasarkan Gambar 1. Tiga komponen utama dalam TFOT-CM dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut. Komponen motivasi dalam model tersebut dapat diartikan sebagai dorongan untuk berbuat sesuatu. Dalam komponen ini terdapat tiga sub komponen (*value*, *expectance*, dan *control*) yang merupakan faktor pendukung seseorang memiliki motivasi. Pertama, *value* yaitu sesuatu yang paling berharga dalam hidup seseorang. *Value* juga merupakan *mind set* seseorang. Sikap, pikiran, dan tingkah laku seseorang dipengaruhi oleh *value* yang dimilikinya. Seseorang yang memiliki *value* metarialis menganggap bahwa harta kekayaan, materi merupakan sesuatu yang paling berharga dalam hidupnya, sedangkan seseorang yang memiliki *value* altrius, maka sikap, pikiran, dan perilakunya semata-mata hanya tercurah. Untuk membantu orang lain dan itu merupakan sesuatu yang paling penting dalam hidupnya. Oleh sebab itu

kepala sekolah mengembangkan value diri yang berkait dengan pengembangan sekolah, misalnya suatu hal yang paling penting dalam hidupku adalah kemajuan dan perkembangan sekolah, kedua expectance yaitu harapan untuk mencapai suatu tujuan yang ditentukan.

Bilamana kepala sekolah memiliki value yaitu kemajuan dan berkembang sekolahnya adalah penting dalam hidupnya, maka ekspektasinya adalah ingin mewujudkan kemajuan dan perkembangan sekolah tersebut. Ketiga, control atau pengendalian dapat diartikan kemampuan seseorang untuk menentukan apakah sesuatu tindakan harus dikerjakan atau tidak berkait dengan tujuan yang hendak kepala sekolah yang memiliki kontrol diri yang baik akan mengarahkan tindakannya untuk tidak melakukan program-program sebagaimana value dan ekspektasinya yaitu untuk memajukan dan pengembangan sekolah nya.komponen kedua dalam TFOT-CM adalah kognisi yaitu pikiran seseorang yang berkait dengan masa depan.Komponen kognisi terdiri dari sub komponen hop (pengharapan) dan feat (ketakutan). Konsep hope merupakan pengharapan yang bersifat spiritual.Kepala sekolah yang memiliki hope berarti dirinya meyakini bahwa Tuhan akan memenuhi harapannya. Bilamana kepala sekolah bertujuan untuk memajukan dan mengembangkan sekolahnya di masa mendatang, dirinya meyakini bahwa Tuhan akan memenuhinya. Sub komponen kedua dari aspek kognisi adalah feat (cemas atau takut) yaitu pikiran yang cemas atau takut bilamana tujuan masa depannya tidak terwujud.Kepala sekolah akan merasa cemas atau takut terhadap kemajuan dan perkembangan

sekolahnya di masa depannya bila belum menunjukkan kemajuan yang ia harapkan.

Komponen ketiga dalam TFOT-CM yaitu behavior representation (perwujudan perilaku atau kerja) yaitu kemampuan seseorang untuk bertindak dalam upaya mencapai tujuan komponen ketiga ini terdiri dari sub komponen dan eksplorasi. Eksplorasi adalah kemampuan seseorang untuk terus menggali berbagai sumber ilmu pengetahuan (belajar mandiri, konsultasi pakar, mengikuti kegiatan ilmiah dan sejenisnya) sebagai modal mewujudkan kemajuan dan perkembangan dirinya. Sub komponen komitmen berarti kemampuan seseorang untuk terus bertindak, tanpa putus asa, tidak mudah menyerah sebelum tujuan terwujud. Komponen ketiga dan TFOT-CM sebagai *mind set eksternal*, sedangkan komponen sebelumnya merupakan *mind set internal*. Kepala sekolah hendaknya memiliki kedua mind set tersebut. Perwujudan kemajuan dan perkembangan sekolah merupakan mind set eksternal yang tidak akan terjadi bila tidak diawali oleh adanya mind set internal (motivasi dan kognisi).

TFOT-CM tersebut sejalan dengan pandangan Aspinwall (2005) yang menyatakan bahwa kinerja yang berorientasi pada masa depan berkaitan dengan proses aktivitas pikiran, perasaan, dan upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan di masa depan yang diobsesikan. Di samping itu, individu akan berupaya proaktif agar sesuatu yang tidak diinginkan tidak terjadi.

Kondisi psikologi ini berkaitan dengan adanya keyakinan seorang kepala sekolah bahwa dirinya mampu

mencapai tujuan masa depannya. Ini berarti bahwa dirinya harus memiliki efikasi diri yang merupakan predictor terkuat bagi kinerjanya (Coutinho & Neuman, 2008). Mereka juga berpendapat bahwa tujuan pribadi di masa depan memengaruhi regulasi diri dalam mengembangkan tujuan yang mengarahkan pencapaian tujuan akhir. Pengembangan tujuan ini akan mewujudkan suatu tugas-tugas yang dianggap sebagai alat dan berperan untuk mencapai tujuan akhir, serta dinilai memiliki value insentive yang lebih besar (Coutinho & Neuman, 2008). Para psikologi social dan gerontologists juga mengakui fungsi keyakinan yang berorientasi masa depan akan memotivasi pelaku yang mengarah pada tujuan positif; Faktor internal maupun eksternal dapat berperan terhadap manusia untuk berperilaku secara efektif, membantu mengurangi stress, dan membangun sumber daya dalam menghadapi tantangan hidup (Eva, Boas dan Zhang, 2005).

2. Lima Jenis Pikiran untuk Sukses Masa Depan

Kepala sekolah diharapkan mampu memberdayakan semua unsure di sekolahnya khususnya guru dan staf untuk mencapai sukses masa depan sekolah yang dipimpinnya. Untuk mampu memberdayakan tersebut seorang kepala sekolah dipersyaratkan memiliki lima pikiran untuk masa depan. Berikut ini secara singkat dikemukakan pandangan Howard Gardner yang dituangkan dalam bukunya *Five Minds For The Future* pada tahun 2006.

Gardner dalam menulis buku ini sebagai hasil pengalaman, pengendapan, dan refleksi/perenungannya

selama beberapa dekade sebagai seorang peneliti bidang psikologi, ahli pendidikan, dan konsultan pendidikan maupun perusahaan. Ia membuat reduksi atau semacam simpulan mengenai Bagaimana dinamika pikiran manusia berkembang, diorganisasi, dan seperti apa sepenuhnya berkembang. Secara khusus, ia memperhatikan pada jenis – jenis pikiran apa saja yang dibutuhkan orang untuk sukses di masa datang dengan menyandingkan dan menyeimbangkan dengan aspek nilai – nilai kemanusiaan.

Lima pikiran yang diperlukan untuk sukses masa depan menurut Gardner (2006) yaitu : (1) pikiran terdisiplin (*The discipline mind*) ; (2) pikiran mengintegrasikan (*The synthesis mind*) ; (3) pikiran mencipta (*The creating mind*) ; (4) pikiran merespek (*The respectful mind*) ; (5) pikiran etik (*The etical mind*) . menurutnya, lima pikiran tersebut penting baik di waktu lalu, sekarang, terlebih di masa datang.

The diciplin mind adalah perilaku kognisi yang mencirikan suatu pengetahuan teradap disipilin ilmu tertentu dan berupaya terus menerus untuk meningkatkan keterampilan dan pemahaman terhadapnya. Disiplin ilmu yang harus dikembangkan oleh kepala sekolah adalah disiplin ilmu manajerial dan leadership. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seseorang untuk mencapai pikiran ini membutuhkan waktu sepuluh tahun. Pengalamn pribadi Gardner menggambarkan proses ini diawali dari kegemaran menulis. Ia menyukai menulis sejak anak – anak dan terus terasah sepanjang waktu. Dengan aktivitas ini, ia memiliki keterampilan merencanakan, melaksanakan, mengkritik, dan mengajar tata cara penulisan. Ia terus menerus berupaya

meningkatkan kualitas tulisannya. Disiplin formal yang ia tekuni adalah psikologi dan ia membutuhkan waktu satu decade untuk bisa berfikir selayaknya psikolog. Pertanyaannya adalah bagaimana tingkat *discipline mind* (ilmu manajerial dan kepemimpinan) Saudara sebagai calon kepala sekolah?

Kedua, *the synthesis mind* (pikiran mensintesis) adalah perilaku mengakomodasi informasi dari berbagai sumber, memahami, mengevaluasi secara objektif, dan menyatukannya dengan cara yang logis, hasil sintesisnya menjadi mudah dipahami bagi diri sendiri maupun orang lain. Kemampuan mengintegrasikan ini bernilai pada waktu lalu, sekarang, dan pada waktu mendatang. Gardner memiliki pikiran untuk mengintegrasikan kemampuan yang terasah terutama ketika mahasiswa melakukan aktivitas membaca dan menulis. Ia suka menulis, membaca berbagai buku dari para dosen terkemuka dan menonjol di bidangnya. Gardner mencoba memahami semua sumber yang berkaitan dengan pengembangan ilmu tersebut kemudian menyatukannya dengan cara yang produktif. Karya – karya artikel, dan buku pada awal mulanya dihasilkan dari kesanggupan pikiran mengintegrasikan berbagai ilmu pengetahuan. Seorang manajer atau pemimpin bidang apa saja termasuk kepala sekolah memerlukan keterampilan mengintegrasikan berbagai pengetahuan. Hal ini mengingat bahwa seorang pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah, harus mampu memikirkan dan melaksanakan berbagai informasi mengenai pekerjaan persekolahan, menentukan prioritas mana yang dikerjakan terlebih dahulu dan yang kemudian.

Keterampilan mengintegrasikan berbagai pengetahuan ini dapat mewujudkan kesanggupan untuk menggabungkan berbagai informasi, ide dan visi, kemudian mengemukakan gagasan, serta visi barunya kepada bawahannya. Pertanyaannya adalah apakah Saudara telah sadar dan mengembangkan kemampuan mengintegrasikan berbagai pengetahuan, sehingga dalam memimpin suatu pertemuan simpulan-simpulan Saudara dapat diterima dan ditindaklanjuti oleh semua anggota dengan baik.

Ketiga, *the creating mind* (kemampuan mencipta) merupakan kemampuan memanfaatkan pikiran terdisiplin dan mensintesis untuk menghasilkan sesuatu yang baru. Pikiran ini nampak pada kesanggupan individu memunculkan ide-ide baru, pertanyaan-pertanyaan dan atau jawaban tak terduga dan juga produk baru. Produk dikatakan sebagai karya kreatif bilamana memiliki karakteristik *novelty* (baru), *original* (orisinil), dan *high product* (produk berkualitas tinggi). Karya cipta dari hasil pikiran ini dapat berterima, karena keberadaannya ada pada suatu bidang yang belum diatur. Produk berkualitas tinggi dicirikan bilamana para pakar di bidangnya telah mengapresiasinya. Gardner menunjukkan pemilikan pikiran kreatif ini dengan mencipta Teori *multiple intelligences* (MI). MI ini adalah salah satu produk kreatif yang sangat fenomenal. Teori inteligensi adalah tunggal (IQ) yang telah seabad lebih diyakini dan berterima oleh para pakar psikologi, dan diakhir tahun 1980-an terasa tergugat dengan munculnya teori MI karya Gardner. Karya teori MI ini memiliki karakteristik *novelty*, *original*, dan *high product*. Pertanyaannya adalah apakah Saudara telah

berpikir dan berbuat untuk menghasilkan suatu ide atau produk inovatif dalam bidang pendidikan yang bermanfaat bagi berkembang sekolah yang Saudara akan pimpin, meskipun tidak se-fenomenal karya Gardner tersebut?

The respectful mind dan *the etical mind* adalah dua pikiran yang penjelasannya berbeda dengan tiga pikiran terdahulu. Perbedaannya adalah jika tiga pikiran yang bertama berkaitan dengan aspek kognitif, sedang yang dua terakhir berkaitan dengan interaksi manusia dengan manusia lain. *The respectful mind* adalah kemampuan memperhatikan, memahami, dan menerima berbagai perbedaan di antara individu atau kelompok lain, serta berupaya bekerja secara efektif bersama mereka sehingga bersifat konkrit.

Di dunia ini semua saling berhubungan, sikap tidak toleran dan tidak merespek tidak akan mendapat tempat. Pikiran ini sebagai perwujudan dari sikap empati yaitu memahami pikiran dan perasaan sebagaimana kondisi mereka, tanpa harus kehilangan jati diri.

Kepemilikan pikiran ini akan dimiliki oleh pemimpin yang memiliki spritualitas yang memadai. Pemimpin yang mampu merespek ide, gagasan atau pemikiran bawahannya akan di terima dan di dukung oleh bawahannya.

Pertanyaan apakah Saudara dalam berkomunikasi, berdiskusi, berargumentasi, telah bersikap dan perilaku untuk merespek pandangan-pandangan orang lain yangt berbeda dan bertentangan dengan gagasan Saudara?

Terakhir, *the etical mind* suatu kemampuan yang lebih abstrak dari pada pikiran merespek. Pikiran etis adalah kemampuan merenungkan sifat dari pekerjaan dan

kebutuhan atau keinginan masyarakat di mana seseorang tinggal atau bekerja. Pikiran ini mengkonsepsikan bagaimana pekerjaannya bisa mengejar tujuan yang berada di luar kepentingan pribadi, namun lebih pada tujuan untuk menyejahterakan masyarakat.

Pikiran etis, disamping berupaya untuk menyejahterakan masyarakat dengan pengetahuan terdisiplin yang dimilikinya, ia juga harus mampu berfikir sebaliknya yaitu menempatkan dirinya sebagai masyarakat yang membutuhkannya. Dalam konteks pikiran etis ini, seorang kepala sekolah semata-mata tidak lagi berfikir untuk perkembangan karir pribadinya, keinginan untuk mendapat penghargaan dari pemerintah, atau pujian atasan, bawahan atau masyarakat secara umum, sudah menyampingkan untuk meningkatkan kesejahteraan hidup diri dan keluarganya; melainkan ia bekerja dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat, serta perkembangan sekolah yang dipimpinnya. Gardner telah menunjukkan dua pikiran terakhir ini yaitu bahwa aplikasi teori (MI) telah memberikan sumbangan terhadap perkembangan pendidikan seluruh dunia .

Pertanyaan apakah Saudara telah menyadari, berfikir dan atau bertindak bahwa apa yang Saudara lakukan di niatkan untuk memberikan manfaat bagi guru, murid warga sekolah, dan masyarakat pada umumnya khususnya dalam bidang pendidikan? Dengan kata lain, apakah tindakan saudara telah diniatkan sebagai ibadah?

BAB IV

MOTIVASI DAN KINERJA GURU

A. Definisi Motivasi

Aspek kinerja guru merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan. Menjaga dan mengupayakan guru supaya memiliki kinerja yang tinggi, secara otomatis diperlukan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Factor-faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan kinerja guru perlu segera dicari jawabannya agar rendahnya kualitas pendidikan di Kabupaten Enrekang khususnya di Kecamatan Curio, yang antara lain diduga karena adanya factor motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru, serta suasana di sekolah dapat segera teratasi.

Motivasi kerja seorang guru tumbuh karena adanya dorongan dari dalam (internal) maupun dorongan dari luar (eksternal) yang digambarkan dalam keinginan-keinginan serta adanya rasa tanggung jawab guru pada pekerjaannya. Menurut Andre Bishay (1996: 147) *“that true job satisfaction is derived from the gratification of higher order needs, social relation, esteem, and actualization, rather than lower order needs”*, (kepuasan kerja yang benar adalah berasal dari pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi, hubungan social, harga diri, dan aktualisasi, bukan kebutuhan yang lebih rendah).

Secara etimologi kata motivasi berasal dari bahasa Inggris, yaitu "motivation", yang artinya "daya batin" atau "dorongan". Sehingga pengertian motivasi adalah segala sesuatu yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu dengan tujuan tertentu. Pengertian Motivasi adalah suatu dorongan atau alasan yang menjadi dasar semangat seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Arti motivasi juga dapat didefinisikan sebagai semua hal yang menimbulkan dorongan atau semangat di dalam diri seseorang untuk mengerjakan sesuatu.

B. Jenis-jenis Motivasi

Ada banyak hal yang memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu dalam hidupnya. Namun secara umum ada dua jenis motivasi yaitu motivasi Intrinsik dan motivasi Ekstrinsik.

a. Motivasi Intrinsik

Pengertian motivasi intrinsik adalah keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu, yang disebabkan oleh faktor dorongan yang berasal dari dalam diri sendiri tanpa dipengaruhi orang lain karena adanya hasrat untuk mencapai tujuan tertentu.

Contoh: seseorang termotivasi untuk bekerja agar mendapatkan penghasilan sehingga dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari.

b. Motivasi Ekstrinsik

Defenisi motivasi ekstrinsik adalah keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu yang disebabkan oleh faktor

dorongan dari luar diri sendiri untuk mencapai tujuan yang menguntungkan dirinya.

Contoh: seseorang termotivasi untuk bekerja lebih giat karena adanya peluang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan karir kepada pegawai berprestasi.

C. Faktor-faktor Motivasi

Proses psikologi didalam diri seseorang yang menimbulkan motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Adapun faktor-faktor motivasi adalah sebagai berikut:

1. Faktor Internal (Intern)

Faktor internal adalah faktor motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang. Motivasi internal timbul karena adanya keinginan individu untuk memiliki prestasi dan tanggung jawab di dalam hidupnya. Beberapa hal yang termasuk dalam faktor internal adalah:

- a. Harga diri dan prestasi, yaitu motivasi di dalam diri seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan energy untuk mencapai prestasi yang meningkatkan harga dirinya.
- b. Kebutuhan, setiap individu memiliki kebutuhan didalam hidupnya sehingga orang tersebut menjadi termotivasi untuk melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
- c. Harapan, yaitu sesuatu yang ingin dicapai seseorang di masa mendatang yang mempengaruhi sikap dan perasaan subjektif orang tersebut.

- d. Tanggungjawab, motivasi didalam diri seseorang agar bekerja dengan baik dan hati-hati untuk mengasilkan sesuatu yang berkualitas.
- e. Kepuasan Kerja, motivasi dalam diri seseorang karena dapat melakukan suatu pekerjaan tertentu.

2. Faktor Eksternal (ekstern)

Faktor eksternal adalah faktor motivasi yang berasal dari luar diri seseorang. Motivasi eksternal timbul karena adanya peran dari luar, misalnya organisasi yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya.

Beberapa hal yang termasuk dalam factor eksternal adalah:

1. Jenis dan sifat pekerjaan, dorongan didalam diri seseorang untuk bekerja pada jenis dan sifat pekerjaan tertentu. Kondisi ini di pengaruhi oleh besar imbalan yang didapatkan.
2. Kelompok kerja, organisasi dimana seseorang bekerja untuk mendapatkan penghasilan bagi kebutuhan hidupnya.
3. Kondisi Kerja, keadaan dimana seseorang bekerja sesuai dengan harapannya (konduusif) sehingga dapat bekerja dengan baik.
4. Keamanan dan keselamatan kerja, perlindungan yang diberikan oleh organisasi terhadap jaminan keamanan dan keselamatan seseorang dalam bekerja.
5. Hubungan interpersonal, hubungan antara teman sejawat, dengan atasan dan dengan bawahan. Dalam hal ini, setiap orang ingin dihargai dan menghargai dalam organisasi sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis.

D. Kepuasan Kinerja Guru

Ada dua pendekatan pokok dalam mengukur kepuasan kerja yaitu pendekatan global dan pendekatan segi. Pendekatan segi banyak digunakan untuk meninjau masalah kepuasan kerja (Smith dalam Hadjam dan Nasiruddin, 2003). Disebutkan bahwa kepuasan kerja disusun oleh aspek-aspek kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, seperti gaji/imbalance yang diterima, kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir, kualitas supervisor dan hubungan dengan rekan kerja. Kepuasan kerja guru ditunjukkan oleh sikapnya dalam bekerja/mengajar. Jika guru puas akan keadaan yang mempengaruhi dia maka dia akan bekerja dengan baik/mengajar dengan baik.

Tetapi jika guru kurang puas maka dia akan mengajar sesuai kehendaknya. Misalnya seorang kepala sekolah mungkin menyimpulkan bahwa "Pak Daliansyah tampaknya sangat senang dengan promosinya sebagai wakil kepala sekolah yang sekarang". Pak Daliansyah kelihatan puas dengan keadaan yang mempengaruhi dia maka dia mengajar dengan baik dan bersemangat.

Konsep kepuasan kerja guru dalam hubungannya dalam penelitian ini adalah pendekatan segi banyak digunakan untuk meninjau masalah kepuasan kerja (Smith dalam Hadjam dan Nasiruddin, 2003). Jadi kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan puas atau tidak puas seorang guru terhadap pekerjaan yang merupakan hasil penilaian yang bersifat subyektif terhadap aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, gaji yang diterima, kesempatan untuk promosi dan

pengembangan karir, kualitas kepala sekolah sebagai supervisor, dan hubungan dengan rekan sekerja.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71).

Pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165). Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999:15). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

E. Aspek yang Mempengaruhi Kinerja Guru

1. Kerja yang secara mental menantang, kebanyakan guru menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang

menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan guru akan mengalami kesenangan dan kepuasan,

2. Ganjaran yang pantas, para guru menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. tidak semua orang mengejar uang. Ganjaran yang pantas, para guru menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. tidak semua orang mengejar uang.

F. Faktor Mempengaruhi Kinerja Guru

1. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau

remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi

BAB V

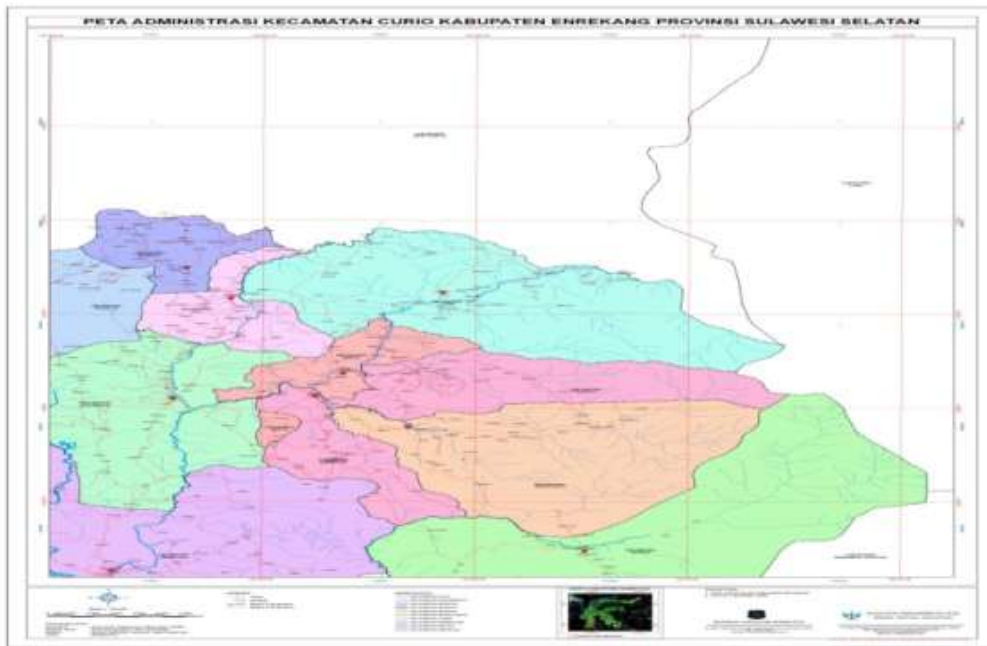
ANALISIS KINERJA KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI DAN KEPUASAN KINERJA GURU

A. Profil Kawasan Studi

1. Aspek Geografis

Kecamatan Curio adalah salah satu Kecamatan di Kabupaten Enrekang yang berada pada 740 - 1.098 M diatas permukaan laut. Luas Kecamatan Curio adalah 178,51 km², yang terdiri dari 11 Desa. Jumlah penduduk Kecamatan Curio 16.303 jiwa yang terbagi dalam jumlah laki-laki 8.348 jiwa dan jumlah perempuan 7.955 jiwa. Sebagian besar penduduk Kecamatan Curio bermata pencarian Pertanian, perkebunan terutama padi sawah, sayur-sayuran, cengkeh, coklat,

Sedangkan pada peternakan sebagian besar pada ayam ras dan sapi potong. Kecamatan Curio juga memiliki potensi di bidang kehutanan seperti kayu pinus, dammar, lebah hutan, dan tanaman-tanaman kayu lainnya.



Gambar 4.1 Peta Kecamatan Curio

Adapun batas wilayah Kecamatan Curio Adalah:

- a) Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Alla
- b) Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Luwu
- c) Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Tanah Toraja, Sedangkan
- d) Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Baraka dan Malua.

Arahan dan kebijakan pengembangan Kecamatan Curio. merupakan hal yang sangat penting mengingat potensi alam di Kecamatan Curio yang tersedia sangat menunjang ekonomi masyarakat baik dalam bidang peternakan, perkebunan, maupun persawahan. Untuk program pelaksanaan kegiatan dari tahun 2010 sampai dengan 2011 disusun berdasarkan tingkat kepentingan di dalam lingkup Kecamatan Curio.

Kawasan yang menjadi prioritas akan segera dilaksanakan baik perencanaan maupun pelaksanaan nanti, karena sudah jelas arah pembangunan adalah yang memiliki potensi atau permasalahan pembangunan yang perlu segera diselesaikan serta mengoptimalkan sumber daya yang ada pada kawasan tersebut.

Hasil analisis dan karakteristik dapat diketahui beberapa wilayah yang paling prioritas sehingga menunjang pengembangan pembangunan secara berkesinambungan, misal dapat meningkatkan perekonomian wilayah secara menyeluruh. Kriteria yang diterapkan dalam menentukan kawasan penunjang ekonomi yaitu:

1. Pengaruhnya berdampak regional
2. Perluasan pengembangan lahan berskala besar
3. Prospek kedepan cerah
4. Mampu merangsang peminat investor menanam modalnya diwilayah tersebut

Berdasarkan kriteria tersebut, kawasan yang diperkirakan mampu menunjang ekonomi wilayah adalah:

- a. Kawasan Kecamatan Curio. Kawasan ini akan dikembangkan sebagai wilayah tanaman persawahan dan palawija seperti: padi sawah, padi ladang, ubi jalar, ubi kayu, kacang tanah, kacang kedele, kacang merah. Buncis, Kentang, Kacang Panjang, Tomat, Bawang Merah, Terong, Kacang-kacangan, Lombok/Cabe
- b. Wilayah perkebunan seperti:, Kopi, Cengkeh, Kakao, Jambu Mente, Kemiri, Vanili, dan Lada.

- c. Wilayah peternakan misalnya: Sapi perah, Sapi Potong, Kerbau, Kambing, Ayam buras, Itik/manila dan ikan mas serta ikan lele.

Kecamatan Curio luas lahan tanah kering 15.721 ha, luas tanah sawah 2.116 jadi total lahan yang terdapat di Kecamatan Curio 17.837 ha, yang sangat potensial untuk pengembangan areal persawahan, perkebunan, jika tidak dibuat peraturannya sedini mungkin dapat menjadikan daerah kawasan ini sangat kritis dan dapat menurunkan lingkungan dan produktifitas tanah.

Upaya penanggulangan kawasan ini adalah dengan mengidentifikasi kawasan kritis sebagai bahan pertimbangan dalam pengelolaan hutan.

Kecamatan Curio yang terdiri dari 11 (Sebelas) desa, Berikut tabel-tabel yang menunjukkan kecamatan Curio dalam angka.

Tabel 4.1 Berdasarkan luas, jarak, ketinggian, dari permukaan laut

No	Desa	Luas (KM2)	Jarak (K2)		Ketinggian dari Permukaan Laut (m)
			Dari Ibukota Kecamatan	Dari Ibukota Kabupaten	
1.	Mekkalak	7,1	9	49	740 – 983
2.	Buntu Pema	7,6	7	45	745 - 1.000
3.	Tallungura	20,25	4	51	542 - 1.196
4.	Sanglempungan	22,36	3	56	564 - 1.053
5.	Parombean	25,08	14	63	570 - 2,149
6.	Curio	29,34	0	54	564 – 968
7.	Pebaloran	16,88	14	49	812 – 1.122
8.	Buntu Barana	25,32	16	51	806 – 1.098
9.	Salassa	5,86	9	41	745 – 1000
10.	Sumbang	10,52	3	49	812 – 1.122
11.	Mandalan	8,2	9	46	806 – 1.098

2. Aspek Demografis

Penduduk Kecamatan Curio berdasarkan Sensus Penduduk Tahun 2017 berjumlah 16.303 jiwa, dan urutan

tersebar di 11 Desa, dengan jumlah penduduk terbesar yaitu 2.508 jiwa yang mendiami Desa Buntu Barana . Secara signifikan perbandingan antara penduduk laki-laki dan perempuan. Laki-laki lebih banyak di banding dengan perempuan dimana 100 laki-laki di banding dengan 96 perempuan, hal ini membuktikan jumlah penduduk laki-laki di desa tersebut lebih besar dari pada perempuan. Dan tingkat kepadatan penduduk tertinggi di temukan di Desa Buntu Barana dengan 2.508 jiwa. Sedangkan di Desa yang terendah berada di Desa Mandalan 768 jiwa.

Penduduk menurut Kewarganegaraan dan jenis Kelamin menurut Desa/Kelurahan di Kecamatan Curio Tahun 2017.

Tabel 4.2 Penduduk menurut Kewarganegaraan

Desa/Kelurahan	Indonesia		Asing		Jumlah		Total
	L	P	L	P	L	P	
Mekkalak	523	498	-	-	523	498	1.021
Buntu Pema	1.095	1.030	-	-	1.095	1.030	2.125
Tallungura	541	557	-	-	541	557	1.098
Sanglepongan	771	722	-	-	771	722	1.493
Parombean	757	761	-	-	757	761	1.518
Curio	740	710	-	-	740	710	1.450
Pebaloran	1.070	1.010	-	-	1.070	1.010	2.080
Buntu Barana	1.283	1.225	-	-	1.283	1.225	2.508
Salassa	490	463	-	-	490	463	953
Sumbang	664	624	-	-	664	624	1.288
Mandalan	414	355	-	-	414	355	769
Jumlah	6.637	7.955	-	-	6.637	7.955	16.303

Jumlah Penduduk menurut Jenis Kelamin menurut Desa/Kelurahan di Kecamatan Curio Tahun 2017.

Tabel 4.3 Penduduk menurut Jenis Kelamin

Desa/Kelurahan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
Mekkalak	523	498	1.021
Buntu Pema	1.095	1.030	2.125
Tallungura	541	557	1.098
Sanglempongan	771	722	1.493
Parombean	757	761	1.518
Curio	740	710	1.450
Pebaloran	1.070	1.010	2.080
Buntu Barana	1.283	1.225	2.508
Salassa	490	463	953
Sumbang	664	624	1.288
Mandalan	414	355	768
Jumlah	8.348	7.955	16.303

B. Kinerja Kepala Sekolah

Hasil penelitian rekapitulasi penilaian kinerja kepala sekolah yang terdiri dari 5 aspek kinerja kepala sekolah (kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah/madrasah, manajemen sumber daya dan supervise pembelajaran) di 6 SD se Kecamatan Curio, Kabupaten Enrekang, dengan jumlah Kepala Sekolah 6 orang. Hal tersebut dapat diuraikan berikut ini:

1. Kepribadian dan Sosial

Berdasarkan rekapitulasi penilaian kinerja kepala sekolah di 6 SD Kecamatan Curio Kabupaten Enrekang pada aspek Kepribadian dan Sosial dapat dilihat pada table 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4 Aspek Kepribadian dan social

No	Nama Kepala Sekolah	Alamat Sekolah	Aspek Kepribadian dan Sosial							total	ket
			a	b	c	d	e	f	g		
1.	Edy Wardoyo S.Pd., M.Pd	SDN 138 Sumbang	5	3	3	4	4	4	3	26	T
2.	Kaharuddin S.Pd	SDN 130 Rante Limbong	5	4	4	3	4	4	3	27	T
3.	Jannah S.Pd	SDN 35 Sangtempe	5	3	4	3	3	3	3	24	T
4.	Nurhaini S.Pd	SDN 147 Pelali	5	4	3	4	4	3	3	26	T
5.	Rosmini S.Pd	SDN 99 Pekajo	5	3	3	4	3	4	3	25	T
6.	Sabania S.Pd	193 Mandalan	5	4	3	3	3	4	3	25	T

1. Keterangan:

- a. Berakhlak mulia dan menjadi teladan akhlak yang mulia bagi komunitas sekolah/madrasah
- b. Melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah dengan penuh kejujuran, ketulusan, komitmen, dan integritas.
- c. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan aspek kriteria fungsi sebagai kepala sekolah.
- d. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah.
- e. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- f. Tanggap dan peduli terhadap kepentingan orang atau kelompok lain
- g. Mengembangkan dan mengelola hubungan sekolah dengan pihak lain di luar sekolah dalam rangka mendapatkan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah

2. Kriteria

20 - 29 Tinggi (T)

10 - 19 Sedang (S)

0 - 9 Rendah (R)

Berdasarkan hasil rekapitulasi kinerja kepala sekolah pada aspek kepribadian dan social di atas menunjukkan bahwa dari jumlah keseluruhan kepala sekolah yaitu 6 orang semuanya tergolong dalam kategori tinggi. Dalam hal ini perlu adanya peningkatan pada aspek kepribadian dan sosial agar kinerja kepala sekolah meningkat.

2. Aspek Kepemimpinan Pembelajaran

Kepemimpinan Pembelajaran adalah kepemimpinan yang menegaskan pada hal-hal penting yang berkaitan erat dengan proses pembelajaran, meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, penilaian, pengembangan guru serta membangun komunitas belajar di sekolah

Berdasarkan rekapitulasi penilaian kinerja kepala sekolah di 6 SD se Kecamatan Curio Kabupaten Enrekang pada aspek Kepemimpinan Pembelajaran dapat dilihat pada table 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5 Aspek Kepemimpinan Pembelajaran

No	Nama Kepala Sekolah	Alamat Sekolah	Kepemimpinan Pembelajaran										Total	Ket
			a	B	c	d	e	f	g	h	i	j		
1	Edy Wardoyo S.Pd.,M.Pd	SDN 138 Sumbang	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	35	T
2	Kaharuddin S.Pd	SDN 130 Rante Limbong	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	34	T
3	Jannah S.Pd	SDN 35 Sangtempe	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	32	T
4	Nurhaini S.Pd	SDN 147 Pelali	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	33	T
5	Rosmini S.Pd	SDN 99 Pekajo	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	32	T
6	Sabania S.Pd	193 Mandalan	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	32	T

1. Keterangan:

- a) Bertindak sesuai dengan visi dan misi sekolah
- b) Merumuskan tujuan yang menantang diri sendiri dan orang lain agar mencapai standar yang maksimal.
- c) Mengembangkan sekolah menuju organisasi pembelajaran
- d) Menciptakan budaya sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran
- e) Memegang teguh tujuan sekolah dengan menjadi contoh dan bertindak sebagai pemimpin pembelajaran
- f) Melaksanakan kepemimpinan yang inspiratif.
- g) Membangun rasa saling percaya dan memfasilitasi kolaborasi yang kuat di antara warga sekolah.
- h) Bekerja keras agar mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
- i) Mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai visi, misi dan tujuan sekolah.
- j) Menegelola peserta didik dalam rangka pengembangan kapasitasnya secara optimal.

2. Kriteria

32 - 48 Tinggi (T)

16 - 31 Sedang (S)

0 - 15 Rendah (R)

Berdasarkan hasil rekapitulasi kinerja kepala sekolah pada aspek Kepmimpinan Pembelajaran di atas menunjukkan bahwa dari jumlah keseluruhan kepala sekolah yaitu 6 orang semuanya tergolong dalam kategori tinggi. Dalam hal ini

perlu adanya peningkatan pada aspek Kepemimpinan Pembelajaran agar kinerja kepala sekolah meningkat.

3. Aspek Pengembangan Sekolah

Pengembangan program sekolah manajemen kelas yang efektif kurang di perdulikan ada beberapa sekolah yang berjalan di tempat karena tidak memiliki rancangan tentang aspek pengembangan sekolah, sehingga kualitasnya cenderung statis. Berdasarkan rekapitulasi penilaian kinerja kepala sekolah di 6 SD di Kecamatan Curio Kabupaten Enrekang Pada aspek Pengembangan Sekolah dapat dilihat pada table 4.6.

Tabel 4.6 Pengembangan Sekolah

No	Nama Kepala Sekolah	Alamat Sekolah	Aspek Pengembangan Sekolah					Total	Ket
			a	b	c	d	e		
1	Edy Wardoyo S.Pd., MPd	SDN 138 Sumbang	3	3	4	3	3	16	T
2	Kaharuddin S.Pd	SDN 130 Rante Limbong	3	3	3	3	3	15	S
3	Jannah S.Pd	SDN 35 Sangtempe	3	3	3	3	3	15	S
4	Nurhaini S.Pd	SDN 147 Pelali	3	3	3	3	3	15	S
5	Rosmini S.Pd	SDN 99 Pekajo	3	3	3	3	3	15	S
6	Sabania S.Pd	193 Mandalan	3	3	3	3	3	15	S

1. Keterangan

- a) Merancang pengembangan sekolah jangka panjang, menengah, dan pendek dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.
- b) Mengembangkan struktur organisasi sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan.

- c) Melaksanakan pengembangan sekolah sesuai dengan rencana jangka panjang, menengah dan jangka pendek sekolah menuju tercapainya visi, misi dan tujuan sekolah
- d) Berhasil mewujudkan peningkatan kinerja sekolah yang signifikan sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah dan standard nasional pendidikan
- e) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat

2. Kriteria

16 - 23 Tinggi (T)

8 - 15 Sedang (S)

0 - 7 Rendah (R)

4. Aspek Manajemen Sumber Daya

Manajemen sumber daya di sekolah bagaimana cara seseorang memandang manusia sebagai harta berahrga di sekolah dan manusia sebagai bagian dari sumber daya di sekolah, dimana sebuah institusi pendidikan haru mencapai tujuan yang di kehendaki yaitu memfasilitasi proses belajar siswa dan manajemen sumber daya di haruskan untuk mencapai tujuan tersebut. Berdasarkan rekapitulasi penilaian kinerja kepala sekolah di 6 SD seKecamatan Curio Kabupaten Enrekang Pada aspek Manajemen Sumber Daya dapat dilihat pada table 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7 Aspek Manajemen Sumber Daya

No	Nama Kepala Sekolah	Alamat Sekolah	Aspek Manajemen Sumber Daya								Total	Ket
			a	b	c	d	e	f	g	h		
1	Edy Wardoyo S.Pd.,M.Pd	SDN 138 Sumbang	3	4	3	3	4	3	3	3	26	T
2	Kaharuddin S.Pd	SDN 130 Rante Limbong	3	4	3	4	3	3	3	3	26	T
3	Jannah S.Pd	SDN 35 Sangtempe	3	3	3	3	3	3	3	3	24	T
4	Nurhaini S.Pd	SDN 147 Pelali	3	4	3	4	3	3	3	3	26	T
5	Rosmini S.Pd	SDN 99 Pekajo	3	3	3	3	3	3	3	3	24	T
6	Sabania S.Pd	193 Mandalan	3	3	3	3	3	3	3	3	24	T

1. Keterangan

- a) Mengelola dan mendayagunakan pendidik dan tenaga kependidikan secara maksimal.
- b) Mengelola dan mendayagunakan sarana dan prasarana sekolah secara optimal untuk kepentingan pembelajaran.
- c) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip efisiensi transparansi, dan akuntabilitas.
- d) Mengelola lingkungan sekolah yang menjamin keamanan keselamatan dan kesehatan.
- e) Mengelola ketatusahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.
- f) Mengelola system informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- g) Mengelola layanan-layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.
- h) Memanfaatkan teknologi secara efektif dalam kegiatan pembelajaran dan manajemen sekolah.

2. Kriteria

20 - 29 Tinggi (T)

10 - 19 Sedang (S)

0 - 9 Rendah (R)

Berdasarkan hasil rekapitulasi kinerja kepala sekolah pada aspek Manajemen Sumber Daya di atas menunjukkan bahwa dari jumlah keseluruhan kepala sekolah yaitu 6 orang semuanya tergolong dalam kategori tinggi. Dalam hal ini perlu adanya peningkatan pada aspek Manajemen Sumber Daya agar kinerja kepala sekolah meningkat.

5. Supervisi Pembelajaran

Hal penting dalam supervise pembelajaran adalah perencanaan sebuah kegiatan pembelajaran yang berpusat ke siswa, mengelola kegiatan pembelajaran yang menarik, penilaian peningkatan pembelajaran siswa, memberikan umpan balik yang bermanfaat, membuat dan menggunakan media pembelajaran yang menarik. Berdasarkan rekapitulasi penilaian kinerja kepala sekolah di 6 SD Kecamatan Curio Kabupaten Enrekang Pada aspek Supervisi Pembelajaran dapat dilihat pada table 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8 Aspek Supervisi Pembelajaran

No	Nama Kepala Sekolah	Nama Sekolah	Aspek Supervisi Pembelajaran			Total	Ket
			a	b	c		
1	Edy Wardoyo S.Pd., M.Pd	SDN 138 Sumbang	3	3	4	10	T
2	Kaharuddin S.Pd	SDN 130 Rante Limbong	3	3	3	9	S
3	Jannah S.Pd	SDN 35 Sangtempe	3	3	3	9	S
4	Nurhaini S.Pd	SDN 147 Pelali	4	3	4	11	T
5	Rosmini S.Pd	SDN 99 Pekajo	3	3	3	9	S
6	Sabania S.Pd	193 Mandalan	3	3	3	9	S

1. Keterangan

- a. Menyusun program supervisi akademik dalam penguatan profesionalisme guru.
- b. Melaksanakan supervise akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervise yang tepat.
- c. Menilai dan menindak lanjuti kegiatan supervise akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme

2. Kriteria

10 - 12 Tinggi (T)

7 - 9 Sedang (S)

0 - 6 Rendah (R)

Berdasarkan hasil rekapitulasi kinerja kepala sekolah pada aspek Supervisi Pembelajaran di atas menunjukkan bahwa dari jumlah keseluruhan kepala sekolah yaitu 6 orang dua di antaranya tergolong dalam kategori tinggi sedangkan 4 kepala sekolah masuk dalam kategori rendah. Dalam hal ini perlu adanya peningkatan pada aspek kepribadian dan social agar kinerja kepala sekolah meningkat.

C. Strategi Pengembangan Kompetensi Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah dituntut harus memiliki kompetensi. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi yaitu kompetensi yaitu a) kepribadian, (b) manajerial, (c) kewirausahaan, (d) supervisi, dan (e) social. Dan dapat diuraikan mengenai kelima kompetensi tersebut sebagai berikut:

1. Kompetensi Kepribadian

Sebelum menilai kinerja kepala sekolah, seorang penagawas sekolah harus memahami apakah seorang kepala sekolah mampu menunjukkan sikap dan perilaku yang mendukung kepribadiannya sehingga dikatakan mampu menjadi seorang pemimpin.

Kepala sekolah harus (a) Beriman dan bertakwaberakhlak mulia dan menjadi telaa dan bagi komunitas sekolah, (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, (c) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, (d) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah, (f) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin.

Contoh menilai kinerja seorang kepala sekolah yang berkaitan dengan kompetensi kepribadian dengan sub kompetensi memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan, maka seorang penagawas sekolah harus mampu secara mendasar menilai kinerja kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuannya sebagai seorang kepala sekolah. Sub kompetensi ini dapat terwujud jika

kepala sekolah memiliki pengetahuan dan keterampilan di antaranya:

1. Memahami teori-teori kepemimpinan, memilih strategi yang tepat untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah.
2. Memiliki power dan kesan positif untuk mempengaruhi bawahan dan orang lain.
3. Memiliki kemampuan (intelektual dan kalbu) sebagai smart school principal agar mampu memobilisasi sumberdaya yang ada di lingkungannya.
4. Mengambil keputusan secara terampil (cepat, tepat dan cekat).
5. Mendorong perubahan(inovasi) sekolah.
6. Berkomunikasi secara lancar.
7. Menggalang teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis.
8. Mendorong kegiatan yang bersifat kreatif
9. Menciptakan sekolah sebagai organisasi belajar (learning organization).

2. Kompetensi Manajerial

Kompetensi kepala sekolah lain yang harus dipahami oleh pengawas sekolah dalam rangka melakukan penilaian terhadap kinerjanya, yaitu yang berhubungan dengan kompetensi kepala sekolah dalam memahami sekolah sebagai sistem yang harus dipimpin dan dikelola dengan baik, di antaranya adalah pengetahuan tentang manajemen. Dengan kemampuan dalam mengelola ini nantinya akan dijadikan sebagai pegangan cara berfikir, cara mengelola dan cara

menganalisis sekolah dengan cara berpikir seorang manajer. Contoh pengawas sekolah harus mampu memahami kinerja kepala sekolah ketika kepala sekolah menunjukkan perilakunya dan mampu untuk mengidentifikasi dan mengembangkan jenis-jenis input sekolah; mengembangkan proses sekolah (proses belajar mengajar, pengkoordinasian, pengambilan keputusan, pem-berdayaan, pemotivasian, pemantauan, pensupervisian, pengevaluasian dan pengakreditasi). Selain itu pengawas sekolah juga harus mampu memahami bahwa kepala sekolah sudah mampu menunjukkan upaya dalam mening-katkan output sekolah (kualitas, produktivitas, efisiensi, efektivitas, dan inovasi).

Secara umum kinerja kepala sekolah dalam kompetensi manajerial ini juga termasuk di dalamnya adalah kemampuan dalam sistem administrasi. Jadi dalam hal ini kepala sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan sesuai dengan jenjang pendidikannya masing-masing. Namun demikian penegasan terhadap eksistensi seorang kepala sekolah sebagai manajer dalam suatu lembaga pendidikan dapat dinilai dari kompetensi mengelola kelembagaan, yang mencakup:

1. Menyusun sistem administrasi sekolah
2. Mengembangkan kebijakan operasional sekolah
3. Mengembangkan pengaturan sekolah yang berkaitan dengan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, petunjuk kerja, dan sebagainya
4. Melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur organisasi yang efisien dan efektif; dan
5. Mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi.

3. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kepala sekolah yang cukup sentral dan merupakan pokok dari keberlanjutan program sekolah diantaranya adalah kompetensi Kewirausahaan. Sebagai salah satu cara bagaimana sekolah mampu mewujudkan kemampuan dalam wirausahanya ini maka kepala sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha. Secara rinci kemampuan atau kinerja kepala sekolah yang mendukung terhadap perwujudan kompetensi kewirausahaan ini, di antara mencakup:

- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah
- d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah
- e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Kompetensi kepala sekolah juga sampai menyentuh kinerja kewirausahaan ini juga berhubungan dengan dukungan aspek keuangan. Sebagai pimpinan kiranya

sangat penting mengetahui dan mampu menilai kondisi keuangan sehingga rumah tangga sekolah tetap seimbang. Kompetensi ini bisa ditunjukkan melalui kinerja kepala sekolah, khususnya dalam:

1. Menyiapkan anggaran pendapatan dan belanja sekolah yang berorientasi pada program pengembangan sekolah secara transparan.
2. Menggali sumber dana dari pemerintah, masyarakat, orangtua siswa dan sumbangan lain yang tidak mengikat.
3. Mengembangkan kegiatan sekolah yang berorientasi pada income generating activities, mengelola akuntansi keuangan sekolah (cash in and cash out)
4. Membuat aplikasi dan proposal untuk mendapatkan dana dari penyandang dana
5. Melaksanakan sistem pelaporan penggunaan keuangan yang menunjukkan bahwa kewirausahaannya jelas terkontrol secara finansial.

Kinerja kepala sekolah pada bagian kompetensi ini dapat dinilai oleh pengawas sekolah melalui review dokumen RAPBS. Pada dokumen tersebut akan terlihat sejauh mana RAPBS ini mampu menunjukkan kinerja kepala sekolah, mulai dari tahap persiapan, pengembangan dan pengelolaan dan pelaporan keuangan.

4. Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi ini sangat baik bagi seorang kepala sekolah khususnya dalam memahami apa tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah/madrasah. Berdasarkan telaah terhadap kompetensi ini, proses penilaian

kinerja yang harus diperhatikan oleh pengawas sekolah, di antaranya harus mampu menilai sub-sub kompetensinya yang mencakup

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, di antaranya adalah bahwa tugas dan fungsi dari supervisi ini adalah untuk memberdayakan sumber daya sekolah termasuk guru.

Kompetensi ini dapat dievaluasi oleh pengawas sekolah melalui sistem evaluasi yang menggunakan studi dokumentasi atau interview dokumen-dokumen, misalnya dokumen program sekolah yang selama ini menjadi pegangan sekolah yang bersangkutan, khususnya pada bagian-bagian pemberdayaan sumber dayanya.

Sebagai contoh dalam hal melakukan evaluasi terhadap kinerja kepala sekolah untuk kompetensi ini dengan sub kompetensi melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Maka pengawas sekolah sebagai pelaksana penilaian ini harus mampu melihat pemahaman kepala sekolah melakukan supervisi yang dimaksud adalah supervisi kepada guru dan staf administrasi.

Kompetensi ini dapat dinilai sebagai bentuk kinerja kepala sekolah yang dapat dilakukan oleh pengawas sekolah dengan cara wawancara dengan kepala sekolah yang bersangkutan, khususnya mengenai kemampuannya dalam

- a. Memahami dan menghayati arti, tujuan dan teknik supervise
- b. Menyusun program supervisi pendidikan
- c. Melaksanakan program supervise
- d. Memanfaatkan hasil-hasil supervise
- e. Melaksanakan umpan balik dari hasil supervisi.

5. Kompetensi Sosial

Kompetensi ini pada dasarnya cukup sulit jika harus dikaitkan dengan aktivitas sosial secara penuh oleh sekolah, jika hal itu dilakukan dalam rangka keterkaitannya dengan program sekolah. Pada dasarnya sebagai bahan acuan pengawas sekolah untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja kepala sekolah untuk kompetensi dan sub kompetensi ini, di antaranya mencakup

- a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah
- b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuan untuk mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat bisa diwujudkan melalui kemampuannya dalam hal:

1. Memfasilitasi dan memberdayakan dewan sekolah/komite sekolah sebagai perwujudan pelibatan masyarakat terhadap pengembangan sekolah
2. Mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat (dana, pemikiran, moral dan tenaga, dsb) bagi pengembangan sekolah
3. Menyusun rencana dan program pelibatan orangtua siswa dan masyarakat
4. Mempromosikan sekolah kepada masyarakat
5. Membina kerjasama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat; dan
6. Membina hubungan yang harmonis dengan orangtua siswa.

Untuk menilai kinerja kepala sekolah terhadap kompetensi ini, maka pengawas sekolah harus mampu memahami komite sekolah, minimal memahami keberadaan komite lengkap dengan program kerjanya. Dengan demikian evaluasi bisa dilakukan dengan cara mereviu dokumen komite sekolah dan beberapa catatan pembukuan kepala sekolah yang menunjukkan adanya pemberdayaan dan keterlibatan masyarakat di sekitar dalam mensukseskan program sekolah.

D. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi adalah kesanggupan atau kemampuan yang diciptkan oleh seseorang dalam mengerjakan sesuatu. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dinyatakan bahwa "kompetensi adalah seperangkat penguasaan,

keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh seorang guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan

Kepala sekolah adalah orang yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di sebuah sekolah. Berhasil tidaknya sebuah sekolah dilihat dari kinerja atau kompetensi seorang kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi seorang guru untuk bersama-sama membangun sebuah lembaga pendidikan yang jauh lebih baik.

E. Pelaksanaan Program dalam Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah

Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antar sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang baik dan efektif. Dimana seorang kepala sekolah membuat tim harian dan membagikan tugas kepada tim-tim yang ada di sekolah. Program dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan dalam sekolah, dan apabila kepala sekolah berhalangan hadir maka seorang kepala sekolah di gantikan oleh seorang wakil kepala sekolah atau guru senior yang berpengalaman.

Dalam berdayakan masyarakat di sekitar lingkungan sekolah, kepala sekolah harus menjadi ujung tombak kepada para peserta didiknya di sekolah dan apa yang dipikirkan oleh orang tua siswa dan masyarakat tentang sekolah.

F. Hambatan Dihadapi Kepala Sekolah

Hambatan yang dihadapi oleh seorang kepala sekolah, yang sangat banyak muncul dalam setiap wawancara adalah hambatan lingkungan dimana 3 sekolah yang peneliti datangi berada tepat dibawah kaki gunung dan jauh dari pusat kecamatan dan sangat minim kendaraan, dimana kendaraan yang masuk 2 kali seminggu dengan menggunakan mobil truk, dan proses pembelajaran sangat terhambat karena dimana buku pelajaran yang sangat kurang sehingga banyak siswa yang tidak mendapatkan buku jadi setiap mata pelajaran siswa dibentuk menjadi sebuah kelompok agar buku yang di tersedia cukup untuk siswa.

Karena siswa dengan media pembelajaran sangat berbanding jauh. Sedangkan sekolah yang tidak terlalu jauh dari pusat kecamatan sangat berbanding jauh dimana transportasi yang memadai jalan yang menjadi pusat ekonomi untuk masyarakat dan sekolah yang berada di dekat dari jalan raya, hambatan yang dihadapi adalah ketersediaan media pembelajaran yang menghambat proses pembelajaran tapi dengan kreativitas seorang guru dengan menuat media dari barang bekas bisa menjadi sebuah bahan ajar yang sangat mendukung dalam pembelajaran.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Kinerja Kepala Sekolah dalam upaya memotivasi kinerja guru masih perlu untuk peningkatan karena masih perlu proses pembenahan terutama pada daerah pedalaman.
2. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada sekolah sudah melakukan peningkatan pada guru terutama pada sosialisasi kurikulum 2013, dan melibatkan guru dalam kegiatan kegiatan KKG dan memotivasi guru untuk selalu memahami keadaan siswa agar bisa di cintai oleh siswa itu sendiri dengan menerapkan pembelajaran yang menyenangkan bagi peserta didik.
3. Strategi peningkatan lingkungan sekolah seorang kepala sekolah harusnya melibatkan masyarakat dalam program kegiatan sekolah melalui komite baik dalam mutu pendidikan bahkan dalam sarana dan prasarana untuk mengatsi masalah yang dihadapi oleh sekolah.

B. Saran

1. Seorang kepala sekolah meminta pendapat kepada guru dan masyarakat untuk meningkatkan kegiatan sekolah yang bisa berjalan baik.
2. Kepala sekolah harusnya memiliki hubungan yang baik antar guru bahkan warga masyarakat untuk memperoleh informasi yang dapat menunjang ketertiban di lingkungan sekolah.
3. Setiap kegiatan harusnya di dokumentasikan dalam bentuk dokumen pelaporan pada program kegiatan sekolah dengan prosedur yang baik dan tepat.
4. Kepala sekolah harusnya memberikan motivasi kepada guru dengan memberikan penghargaan sehingga guru semakin termotivasi dalam meningkatkan mutu pembelajaran yang ada di sekolah
5. Seorang kepala sekolah harusnya memiliki strategi yang baik untuk mengatasi hambatan hambatan yang di hadapi dalam proses pembelajaran di sekolah dan hambatan hambatan yang di hadapi dalam menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan sekolah dan mencari ide baru dalam mengembangkan pembelajaran yang baik dan inovatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aghniya, H. (2017). *Kinerja Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru dalam Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Negeri*. Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. XXIV No.1 April 2017.
- Balitbang Depdiknas. (2007). *Manajemen Sekolah* Jakarta: Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Depdiknas.
- Barnawi. Mohammad (2012). *Kinerja Guru Professional*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Barnawi. Mohammad (2012). *Kinerja Guru Professional*: Ar-Ruzz Media
- Bambang. (2011). *Mutu Pendidikan SMA Negeri Indonesia Bagian Timur*. Depdiknas
- Depdiknas. (2012). *Pembangunan Pendidikan SMP*. Direktorat Jendral Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Jakarta.
- Euis, Karwati. (2013). *Kinerja Dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung.
- Gunawan, Imam. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Artikel Kemendiknas, Permendiknas N0 28. 2010. Penugasan Kepala Sekolah.
- Juliantoro, M. (2017). *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jurnal Al-Hikmah Vol 5 No.2 : 1-13.
- Kristiawan, M., & Elnanda, D. (2017). *The Implementation of Authentic Assessment in Cultural History of Islamic Subject*. Al-Ta lim Journal, 24(3), 266-276.

- Mantiasiah. (2011). *Menjadi Guru Inisiator*. Sulawesi Selatan: Majalah Dunia.
- Majalah Dunia Pendidikan. (2012). *Guru bersertifikasi Wajib Uji Kompetensi*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 tentang guru.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala Sekolah
- Purba, Sukarman. (2009). *Peningkatan Kompetensi Melalui Pementoran dalam Mewujudkan Profesionalisme Kepala Sekolah*. *Jurnal unimed.ac.id*. Genarasi Kampus.
- Sulistyorini. (2001). *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*. *Jurnal : Ilmu Pendidikan*
- Wawan. (2012) *.Pengembangan Kinerja Guru Guna Peningkatan Kualitas Pendidikan* .*Jurnal : Kinerja Guru*
- Yetri. (2014). *Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan di Kota Bandar Lampung*. *Jurnal Lentera Pendidikan*, vol 18 No.1 Juni 2015: 95-106
- Yuliandri, Jimmi. (2017). *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru*. *Jurnal Dosen Universitas PGRI Palembang*.
- Yusuf, Munawir. (2012). *Kinerja Kepala Sekolah Dan Guru Dalam Mengimplementasikan Pendidikan Inklusif*. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 18, Nomor 4, Desember 2012.

PERAN KEPALA SEKOLAH, PENINGKATAN MOTIVASI DAN K...

ORIGINALITY REPORT

22%

SIMILARITY INDEX

15%

INTERNET SOURCES

14%

PUBLICATIONS

13%

STUDENT PAPERS

MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

3%

★ repository.uma.ac.id

Internet Source

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On