Dr. Said Ashlan, SE., M.Pd
Dr. Akmaluddin, S.Pd.i., M.Pd

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

(Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)

Dr. Said Ashlan, SE., M.Pd
Dr. Akmaluddin, S.Pd.i., M.Pd

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

(TINJAUAN TEORITIK DAN PERMASALAHANNYA)

Yayasan Barcode
2021

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. *Barang siapa dengan sengaja dan tampa hak melakukan perbuatan Sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat 2 dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan / atau denda paling sdikit Rp. 1.000.000.00 (satu juta), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) Tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000;00 (lima milyar rupiah.*
2. *Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta terkait bagaimana dimaksud pada ayat (1) pidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000;00 (lima ratus juta rupiah).*

Judul Buku : GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)
Penulis : Dr. Said Ashlan, SE., M.Pd
Dr. Akmaluddin, S.Pd.i., M.Pd
ISBN : 978-623-285-599-1
Cetakan : Pertama Juli 2021
Halaman : vi + 128
Ukuran Buku : 15 x 23 cm
Layout oleh : Sulaiman Sahabuddin

Diterbitkan Oleh
Penerbit Yayasan Barcode
Divisi Publikasi dan Penelitian
Jl. Kesatuan 3 No. 9 Kelurahan Maccini Parang
Kecamatan Makassar Kota Makassar
Email: penerbitbarcode@gmail.com
Website : www.yayasanbarcode.com
HP. 0853-4039-1342

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah Tuhan Semesta Alam karena atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penyusunan buku yang berjudul “gaya kepemimpinan kepala sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahannya)” ini dapat diselesaikan dengan baik.

Buku ini memberikan gambaran gaya kepemimpinan kepala sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahannya). Tak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan buku ini.

Penyusun juga berharap agar buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan penyusun pada khususnya. Namun demikian, penyusun menyadari bahwa buku ini belumlah sempurna. Dengan lapang dada dan kerendahan hati penyusun bersedia untuk diberi saran dan kritik yang bersifat membangun dan dapat memperbaiki buku ini.

Juli 2021

Penyusun

DAFTAR ISI

Kata Pengantar_iii
Daftar Isi_Iv

BAB I
PENDAHULUAN_1

BAB II
DEFINISI GAYA KEPEMIMPINAN_6

BAB III
MACAM-MACAM TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN_18

BAB IV
KEPEMIMPINAN DAN PERSYARATAN KEPENDIDIKAN KEPALA SEKOLAH_33

BAB V
KEPEMIMPINAN DAN PERSYARATAN KEPENDIDIKAN KEPALA SEKOLAH_54

BAB VI
TUGAS, FUNGSI DAN PERANAN KEPALA SEKOLAH_75

BAB VII
INDIKATOR, DAN DIMENSI CARA MENGUKUR GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH_85

BAB VIII
GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERPENGARUH LANGSUNG POSITIF TERHADAP

MOTIVASI BERPRESTASI GURU PADA SMA NEGERI DI KOTA BANDA ACEH_88

BAB IX
PENUTUP_94

DAFTAR PUSTAKA_97

BAB I
PENDAHULUAN

Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah dituntut memiliki kreativitas, kepemimpinan motivasi, dan kepemimpinan yang efektif sehingga dapat menggerakkan seluruh guru sesuai peran dan fungsinya secara efektif dan efisien. Andang (2014:54) berpendapat kepala sekolah merupakan pemimpin tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola dan menyelenggarakan kegiatan di sekolah, agar apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai. Kepala sekolah seharusnya seorang yang visioner yaitu mampu memandang kedepan tentang kehidupan masyarakat Indonesia dengan segala peluang dan tantangannya. Singkat kata kepala sekolah harus mampu memproyeksikan kemampuan dan kompetensi serta gaya kepemimpinan yang diperlukan bawahan dan masyarakat. Sehingga dituntut mampu menerapkan gaya-gaya kepemimpinannya yang dapat mencerminkan perilaku-perilaku yang dapat ditiru bawahannya dan dapat memberi motivasi kerja para guru dan staf yang dipimpinnya.

Kedua, *organizational citizenship behavior* (OCB): Dalam era reformasi birokrasi sebagaimana saat ini sedang dijalankan di berbagai instansi pemerintahan, peran OCB dianggap vital dan sangat menentukan kinerja organisasi. Selain sebagai unsur yang unik dari perilaku individu dalam dunia kerja, OCB juga menjadi aspek yang hampir jarang terjadi dalam lingkup aparatur pemerintahan. Dikarenakan OCB menjadi karakteristik individu yang tidak hanya mencakup kemampuan dan kemauannya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti kehendak untuk melaksanakan kerjasama dengan pegawai lainnya,suka menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Dalam realitasnya, untuk dapat memiliki OCB yang kuat dibutuhkan faktor-faktor pendukung di dalam organisasi, karena OCB tidak dengan sendirinya meningkat tanpa berinteraksi dengan faktor lain. Apabila mengacu pada berbagai literatur, banyak faktor yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Beberapa di antaranya adalah pengembangan karir, persepsi tentang keadilan organisasi, kepuasan kerja, motivasi berprestasi, budaya organisasi, sistem penghargaan, kepribadian, iklim organisasi, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan, kecerdasan emosional dan kepemimpinan.

Ketiga, imbalan: Secara bahasa, Imbalan diartikan sebagai proses administrasi pemberian gaji atau upah. Gaji yaitu upah kerja yang dibayar pada waktu yang tetap, sedangkan upah adalah uang yang dibayarkan sebagai pembalas jasa atau sebagai pembalas tenaga yang sudah dikeluarkan untuk mengerjakan sesuatu. Sekilas arti gaji dan upah terlihat sama, menurut penulis yang membedakan adalah pada waktu pemberiannya. Gaji diberikan secara bulanan sedangkan upah diberikan secara per jam, per hari, dan persetengah hari. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Kreitner (2009:346) mendefinisikan imbalan sebagai *"rewards can be defined broadly as the material and psychologicall pay off for performing tasks in the work place.* Imbalan dapat didefinisikan secara umum sebagai bayaran secara material atau psikologis terhadap pelaksanaan tugas ditempat kerja.

Lebih lanjut, Slocum dan Hellriegel (2010:136) mengemukakan konsep imbalan yang menyatakan bahwa *"a reward is an event that an individual finds desirable or pleasing"*. Imbalan adalah pendapatan yang diinginkan seorang individu dan menyenangkan hati. Gaji dibayarkan secara periodik dengan jaminan pasti, artinya gaji tetap dibayar walaupun karyawan tidak bekerja. Upah dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian kerja yang telah

disepakati. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu atas prestasinya tersebut sebagai prestasi standar, sedangkan tunjangan khusus adalah tambahan *(financial atau non finansial)* yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan organisasi terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

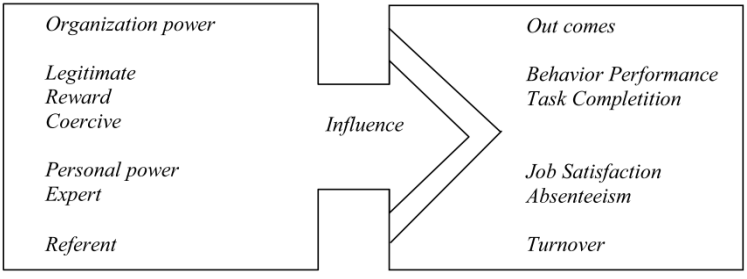
Werang (2010:427) yang menemukan bahwa status sosial ekonomi guru memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Semakin tinggi tingkat sosial ekonominya maka akan diikuti oleh semakin baiknya kinerja guru. Kesejahteraan guru perlu diwujudkan sebagaimana amanah UU pasal 10 tentang guru dan dosen yang menyebutkan bahwa guru dan dosen akan mendapat penghasilan yang pantas dan memadai, antara lain meliputi: gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, tunjangan profesi, dan/atau tunjangan khusus serta penghasilan lain yang berkaitan dengan tugasnya. Imbalan sangat penting bagi guru PNS/non PNS. Hal ini karena imbalan merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya. Tingkat penghasilan yang didapatkan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan.

Keempat adalah motivasi berprestasi: Seseorang yang dianggap memiliki motivasi berprestasi, ia akan melakukan serangkaian usaha agar dapat mengungguli yang lainnya. Kaitannya dalam bidang pendidikan, motivasi berprestasi juga dapat dijadikan

acuan bagi guru untuk meningkatkan kualitas kinerja. Tidak hanya sekedar mengajar saja, keinginan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu berdasarkan kesempurnaan dalam diri seseorang juga perlu dimiliki oleh seorang guru. Motivasi yang dimiliki oleh seorang guru akan berpengaruh pada kinerjanya di sekolah. Berbagai permasalahan guru tersebut diakibatkan oleh belum tertatanya manajemen/pengelolaan guru secara optimal. Usaha untuk meningkatkan kinerja guru tidak dapat diserahkan kepada para guru semata-mata. Suatu organisasi harus senantiasa memberikan motivasi agar kinerja pegawai tetap terbina dengan baik. Mengingat pentingnya motivasi berprestasi terhadap peningkatan kinerja guru, untuk itu seorang kepala sekolah harus mampu mendorong timbulnya kinerja guru yang terukur, berkualitas dan memadai, sehingga dapat menciptakan produktivitas kinerja guru yang tinggi, dapat diamati dan diupayakan peningkatan secara berkesinambungan dengan melakukan sejumlah tindakan yang konkret, tepat dan bermanfaat.

BAB II
DEFINISI GAYA KEPEMIMPINAN

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lainnya, perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (*style*) kepemimpinan. Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata *leader*. *Leader* (pemimpin) adalah orang yang memimpin, sedangkan pemimpin merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin, laihirlah kata kerja memimpin yang artinya membimbing dan menuntun (Hidayat & Machali, 2012:75). Memimpin (*leading*) adalah upaya mempengaruhi pekerja agar bekerja ke arah pencapaian tujuan. Ada lima sumber kekuatan pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya, dapat ditunjukkan pada Gambar 2.1 berikut ini:

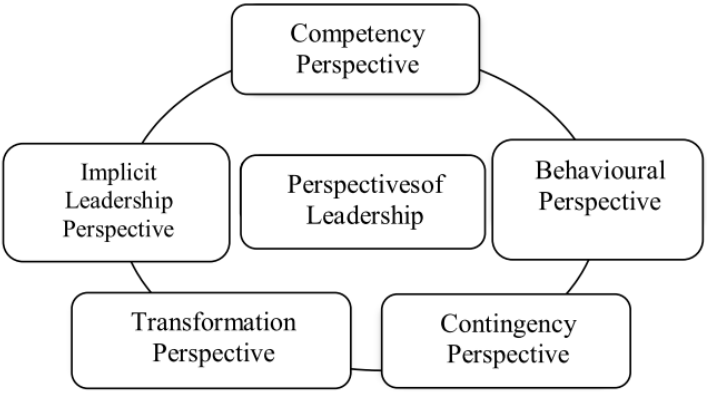


Gambar 2.1. Pengaruh Pemimpin Terhadap Bawahan
(Sumber: Manajemen Pendidikan dan Komunikasi oleh Ambarita & Siburian, 2013:297)

Pada Gambar 2.1 yang telah ditampilkan tersebut maka dapat pula disimpulkan bahwa ada dua sumber utama kekuatan pemimpin sehingga dapat mempengaruhi bawahan, yaitu kekuatan yang berasal dari organisasi dan kekuatan yang berasal dari pribadinya. Pemimpin dapat mempengaruhi anggota atau bawahan karena dia memegang kekuatan yang sah secara organisasi. Selain itu juga memiliki kekuatan untuk memaksa (lawan dari *reward*), sehingga bawahan tidak dapat menolak perintah dari pemimpinnya, serta kekuatan personalnya, pemimpin dipandang sebagai seorang ahli di bidangnya, karena sangat wajar dia dapat mempengaruhi bawahannya, dan pemimpin juga berkompeten memberi arah sehingga bawahan dapat menjalaninya dengan tujuan bersama.

Disamping itu, Hidayat & Machali (2012:75) juga berpendapat "*Leader as the individual in the group given the task of directing and coordinating task relevant group activities*. Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin adalah anggota kelompok yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kinerja dalam rangka mencapai tujuan. Edwin A.Locke dalam Suharsaputra (2010:118) mendefinisikan kepemimpinan adalah "Proses membujuk *(inducting)* orang-orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama".

Definisi ini mengategorikan tiga elemen yaitu: (1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi *(relation concept)*, (2) Kepemimpinan merupakan suatu proses, (3) Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Teori kepemimpinan menurut Mc.Shane and Von Gilnow dalam Suharsaputra (2010:119) yaitu: lima perspektif (teori) tentang kepemimpinan yang ditunjukkan berdasarkan sudut pandang tinjauan akan kepemimpinan "(a) sifat/kompetensi, (2) prilaku pemimpin, (3) pendekatan kontengensi, (4) kepemimpinan transformasional, dan (5) kepemimpinan implisit". Teori ini dapat dilihat pada Gambar 2.2 berikut ini:

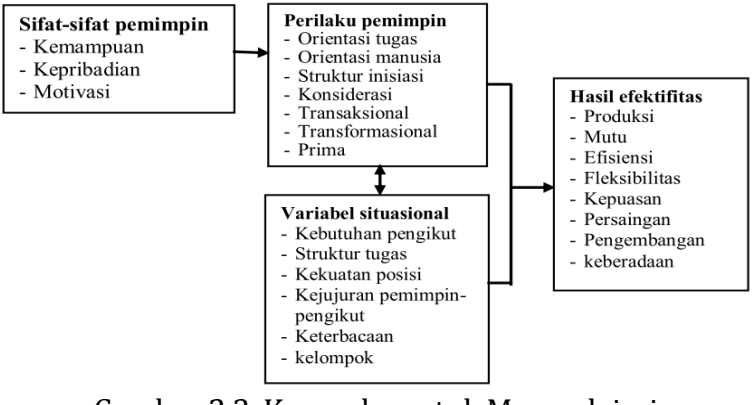


Gambar 2.2. *Perspectives of Leadership* (Sumber: MC.Shane and Von Gilnow, 2005:417 dalam Suharsaputra, 2010:119)

Dari Gambar 2.2 tersebut menunjukkan adanya perspektif integrasi kepemimpinan yang memberikan saling pengaruh satu sama lain. Kepemimpinan senantiasa memberikan kesan yang menarik, karena dalam kepemimpinan diperlukan gaya dan sikap yang sesuai dengan iklim lembaga pendidikan dan satuan pendidikan. Kepemimpinan menduduki peran penting karena dapat menggerakkan organisasi kearah tujuan yang telah ditetapkan. Robbins dan Judge (2015:249) menjelaskan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Sumber dari pengaruh ini dapat secara formal, seperti yang dilakukan dengan peringkat

manajerial di dalam organisasi. Tetapi tidak semua pemimpin adalah para manajer, demikian pula tidak semua manajer adalah para pemimpin.

Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal. Kita memerlukan para pemimpin untuk menantang status *quo*, menciptakan visi masa depan, dan menginspirasi para anggota organisasi untuk mencapai visi. Disisi lain, teori kepemimpinan bisa didasarkan pada beberapa perspektif yang berbeda. Gibson, et all (Usman, 2013:315) telah mengembangkan kerangka untuk mempelajari kepemimpinan yang tertuang pada Gambar 2.18 berikut ini:



Gambar 2.3. Kerangka untuk Mempelajari Kepemimpinan

Sumber: Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, Edisi 4.

Gibson, et al, 2009 dalam Usman (2013:315)

Berdasarkan Gambar 2.3 tersebut dapat disimpulkan bahwa kerangka perspektif kepemimpinan memiliki empat mata rantai yang saling mengikat dan mendukung di mana sifat-sifat pemimpin mengindikasikan adanya sejumlah kategori yang berada di dalam perilaku kepemimpinan yang saling berkontribusi dengan variabel situasional untuk mencapai hasil efektifitas organisasi. Hal ini termasuk gejala sosial yang dapat diwujudkan dalam interaksi baik antar individu (*leader*) di dalam situasi sosial suatu kelompok maupun antar pemimpin organisasi lainnya. Dari sudut pandang yang lain, Robbins & Coulter (2010:147-148) mengemukakan teori–teori awal kepemimpinan berfokus pada pemimpin (teori sifat) dan bagaimana pemimpin berinteraksi dengan anggota kelompoknya (teori perilaku), yaitu:

1. Teori Sifat *(Trait Theories).* Terdapat tujuh sifat yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif:
   (1) Penggerak (*drive*). Pemimpin menunjukkan tingkat usaha yag tinggi.
   (2) Hasrat untuk memimpin (*desire to lead*). Pemimpin memiliki hasrat yang kuat untuk memimpin orang lain.
   (3) Kejujuran dan integritas (*honesty and integrity*). Pemimpin membangun hubungan terpercaya dengan pengikutnya

(4) Kepercayaan diri (*self confidence*). Pengikut mencari pemimpin yang tidak ragu-ragu. Dengan demikian pemimpin harus dapat menunjukkan kepercayaan dirinya agar dapat meyakinkan pengikutnya terhadap keputusan dan tujuan yang harus dicapai.

(5) Kecerdasan *(intelligence).* Pemimpin harus cukuup cerdasagar dapat mengumpulkan, menyatukan, dan menafsirkan banyak informasi, memecahkan permasalahan, dan mengambil keputusan yang tepat.

(6) Pengetahuan yang relevan mengenai pekerjaan *(job-relevant knowledge)*. Pemimpin yang efektif memiliki pengetahuan tingkat tinggi mengenai perusahaan, industri, dan permasalahan teknis.

(7) *Extraversion*. Pemimpin adalah orang yang enerjik dan penuh semangat. Suka bergaul, tegas, dan jarang sekali berdiam atau menarik diri.

2. Teori Perilaku *(Behavioral Theories).* Teori perilaku ialah teori kepemimpinan yang mengidentifikasi perilaku yang membedakan antara pemimpin efektif dan tidak efektif.

Adapun Yulk (Usman, 2013:333) menyatakan bahwa ada tiga karakteristik yang saling berhubungan dalam kepemimpinan efektif, yaitu karakter

pemimpin, karakter pengikut dan karakter situasi. Ketiga karakteristik tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1. Kepemimpinan Efektif Menurut Yulk (2010)

Karakteristik pemimpin meliputi: (a) Sifat-sifat (motif-motif, kepribadian, dan nilai-nilai) (b) Percaya diri dan optimisme (c) Keterampilan dan keahlian (d) Perilaku (e) Integritas (kejujuran, perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai (f) Taktik atau seni memengaruhi (g) Atribut tentang pengikut
Karakteristik pengikut meliputi: (a) Sifat-sifat (kebutuhan- kebutuhan, nilai-nilai, dan konsep diri) (b) Percaya diri dan optimisme (c) Keterampilan dan keahlian (d) Atribut terhadap pemimpin (e) Kepercayan terhadap pemimpin (f) Komitmen terhadap tugas dan usaha-usaha penyelesaian tugas (g) Kepuasan terhadap kerja dan pemimpin
Karakteristik pengikut meliputi: (a) Tipe unit organisasi (b) Besar unit organisasi (c) Kedudukan, kekuasaan, dan otoritas pemimpin

(d) Struktur tugas dan kompleksitas (e) Interdependen tugas (f) Budaya organisasi (g) Lingkungan yang tidak menentu (h) Ketergantungan eksternal (i) Nilai-nilai budaya organisasi

Sumber: Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan.
Edisi 4 oleh Usman (2013:333-334)

Tabel 2.2. Sifat-sifat Khusus Kepemimpinn Efektif (Yulk, 2010)

(1) Memiliki tenaga yang kuat dan tahan terhadap stress (2) Percaya diri (3) Orientasi pengawasan pada lokasi internal (4) Kematangan emosional (5) Memiliki integritas kepribadian (kejujuran, perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai (6) Memiliki motivasi berkuasa yang tersosialisasikan (7) Memiliki orientasi pencapaian hasil secara moderat (8) Sedikit kebutuhan untuk berafiliasi

Sumber: Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Edisi 4
oleh Usman (2013:334)

Dari Tabel 2.1 dan 2.2 yang telah ditampilkan tersebut dapat diterangkan bahwa ketiga karakteristik yang saling berhubungan dalam kepemimpinan efektif mempunyai daya kekuatan dan ciri khas tersendiri dalam membangun kepemimpinan pada suatu organisasi serta arah yang jelas untuk mencapai tujuannya. Sifat-sifat kepemimpinan efektif yang dikemukakan ahli tersebut pada umumnya hampir sama, hanya berbeda dalam jumlah dan pemilihan kata saja. Sifat-sifat itu ada yang tumpang tindih, bahkan ada yang kontradiktif namun maksud dan tujuannya adalah menjalankan roda kepemimpinan secara efektif dan berkelanjutan sesuai pada zamannya. Menurut Hersey dan Blanchard dikutip oleh Rivai (2014:16) menyatakan bahwa hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya yaitu: Tahap *pertama,* pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.

Tahap *kedua* adalah dimana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat. Tahap *ketiga* dimana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi

berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung danm emberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan. Tahap *keempat* adalah tahap dimana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan pengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Menurut Yukl (2010:309) gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang-orang dalam organisasi untuk memahami dan melakukan apa yang diinginkan serta proses untuk memfasilitasi individu dan usaha untuk menyelesaikan tujuan bersama. Sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard (Wahyudi, 2012:123) mengemukakan bahwa: Gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan "kematangan" bawahan. Kematangan atau kedewasaan menurutnya bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional melainkan keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggungjawab, dan mempunyai kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Lebih lanjut, Kurniadin dan Machali (2014:301) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin,baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan yang dimaksud sebagai cara berperilaku yang khas

dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompok atau bawahannya.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah diuraikan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara, pola dan kemampuan tertentu yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan agar bisa melakukan suatu pekerjaan sehingga mencapai suatu tujuan. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, mengenai keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin saat mencoba untuk memengaruhi kinerja bawahannya.

BAB III
MACAM-MACAM TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, antara lain sebagai berikut: (1) Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu: (a) Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas, dan (b) Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; serta (2) Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut:

(1) Tipe Otokratik: Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang

lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karateristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois, menunjukkan sikap yang menonjol akan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

(2) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laisez Faire*): Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Di sini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

(3) Tipe Paternalistik: Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan

sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.

(4) Tipe Kharismatik: yaitu daya tarik pemimpin yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

Secara umum, menurut Karwati dan Priansa (2013:178-179) gaya kepemimpinan paling luas dikenal gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan *Laissez faire*. Ketiga gaya kepemimpinan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otoktratis adalah meletakkan seorang kepala sekolah sebagai sumber kebijakan. Kepala sekolah memandang guru, staf, dan pegawai lain sebagai hanya menerima instruksi dari kepala sekolah dan tidak diperkenankan untuk membantah. Tipe kepemimpinan otokratis memandang bahwa

segala sesuatu ditentukan oleh kepala sekolah sehingga keberhasilan sekolah terletak dari kepala sekolah.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis adalah menyajikan ruang kesetaraan dalam pendapat. Guru, staf, dan pegawai memiliki hak untuk berkontribusi dalam tanggung jawab yang diembannya dan merupakan bagian dari keseluruhan sekolah sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabat. Kepemimpinan demokratis menempatkan kepala sekolah sebagai seseorang yang mempunyai tanggung jawab untuk mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi, serta mengkoordinasikan berbagai pekerjaan yang diemban guru, staf, dan pegawai lainnya.
3. Gaya Kepemimpinan *Laissez Fairre* memberikan kebebasan mutlak kepada guru, staf, dan pegawai lainnya. Dalam hal ini kepala sekolah bersifat pasif dan tidak memberikan keteladanan dalam kepemimpinannya. Dalam teori kepemimpinan situasional, gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan. Kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan. Dalam mewujudkan suatu organisasi yang baik seorang pemimpin

perlu memiliki gaya kepemimpinan sebagai alat dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

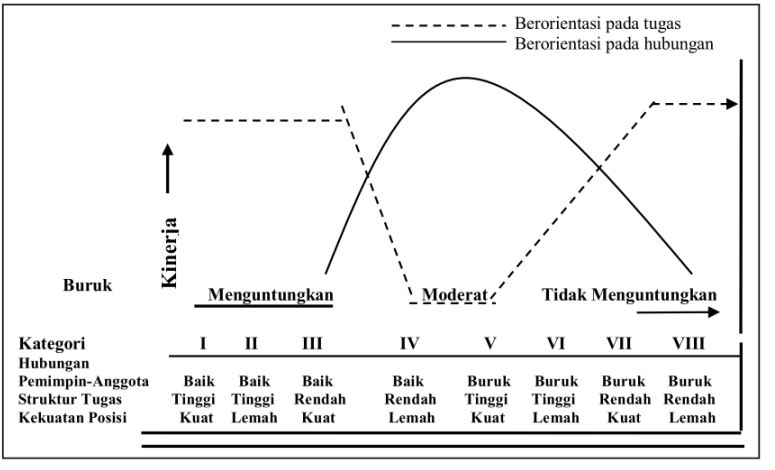
Ada beberapa teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Suharsaputra (2010:120-123), antara lain:

1. Teori sifat: Teori ini memandang bahwa sifat-sifat memainkan peranan penting dalam membedakan antara pemimpin dengan bukan pemimpin. Seorang pemimpin adalah mereka yang mempunyai sifat-sifat tertentu yang khas.
2. Teori Perilaku: Teori ini berpandangan bahwa kepemimpinan merupakan hal utama bagi kinerja, dalam hubungan ini kepemimpinan dilihat dari perilaku seseorang dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin, seperti pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1. Model Perilaku Kepemimpinan

Sumber: Perilaku dan Konflik dalam Organisasi oleh Ambarita, Purba dan Fransiscus (2016:177)

3. Teori Kontingensi: Teori ini didasarkan pada pandangan bahwa gaya kepemimpinan yang cocok tergantung pada situasi. Ini berarti bahwa seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan perilaku dan gayanya dengan situasi yang ada. Fred Fiedler mengembangkan model kontingensi pertama kali bagi kepemimpinan. Model kontingensi Fiedler menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kecocokan yang tepat diantara gaya pemimpin dan seberapa besar situasi memberikan kendali pada pemimpin. Fiedler mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan individu adalah tetap; jika sebuah situasi mensyaratkan seorang pemimpin untuk berorientasi pada tugas dan orang dalam posisi kepemimpinan tersebut adalah yang berorientasi pada hubungan, salah satu situasi harus dimodifikasi atau pemimpin harus digantikan untukmencapai efektifitas yang optimal (Robbins & Judge, 2015:253), seperti Gambar 3.2 berikut.



Gambar 3.2. Hasil Temuan dari Model Fiedler
Sumber: Perilaku Organisasi oleh Robbins & Judge (2015:255)

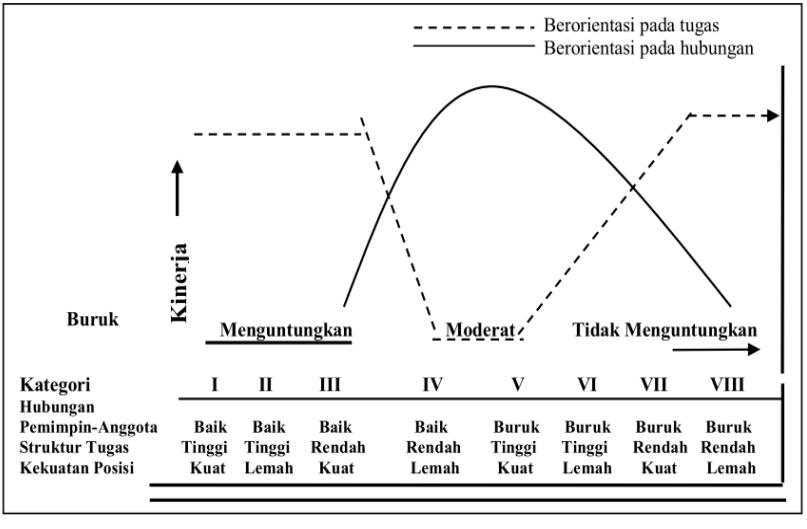
Dari tampilan Gambar 2.20 tersebut dapat diterangkan bahwa Fiedler mengidentifikasi terdapat tiga dimensi kontingensi atau situasional, yaitu: (1) Hubungan pemimpin-anggota adalah derajat kepercayaan diri, kepercayaan, dan menghormati yang mana para anggota miliki dalam diri pemimpin mereka, (2) Struktur Tugas adalah keadaan yang mana penugasan pekerjaan dibuatkan prosedur (yaitu, terstruktur, atau tidak terstruktur), dan (3) Kekuatan Posisi adalah derajat dari pengaruh seorang pemimpin yang memiliki variabel kekuatan yang lebih seperti merekrut, memecat, disiplin, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik hubungan pemimpin-anggota, maka semakin tinggi

pula pekerjaan menjadi terstruktur, dan semakin kuat kekuatan posisi, maka semakin tinggi kendali yang dimiliki oleh pemimpin. Situasi yang sangat menguntungkan (yang mana pemimpin memiliki sejumlah besar kendali) yang meliputi manajer *payroll* yang sangat dihormati dan yang memiliki para pekerja yang memiliki kepercayaan diri terhadapnya (hubungan pemimpin-anggota yang baik), aktifitas-aktifitas yang jelas dan spesifik; misalnya perhitungan gaji, memeriksa laporan, dan mengarsipkan laporan (struktur tugas yang tinggi), dan provisi atas kebebasan yang cukup besar untuk memberikan imbalan dan hukuman kepada para pekerja (kekuatan posisi yang kuat). Robbins & Judge (2015:255-256) menambahkan teori *Least preferred co-worker* (LPC) merupakan teori kontingensi yang paling banyak diteliti, namun ada tiga teori lain yang layak untuk disebutkan, yaitu:

1. Teori Kepemimpinan Situasional (*situational leadership theory/SLT*); teori ini ditemukan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard (2000) yang mengatakan bahwa kepemimpinan yang berhasil akan bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan kontingensi yang tepat terhadap kesiapan dari para pengikutnya, sampai sejauh mana mereka bersedia dan mampu untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Teori inimenitikberatkan pada kesiapan dari para

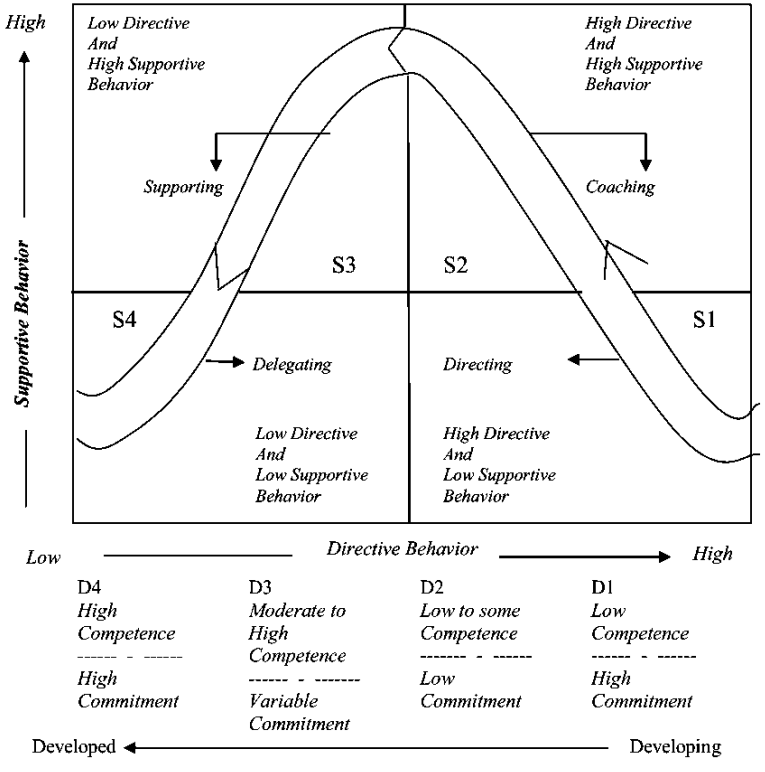
pengikutnya. Gaya kepemimpinan situasional dikembangkan lagi oleh Blanchard (2007) menjadi Model Kepemimpinan Situasional II dengan menyajikan Gambar 3.3 berikut ini:



Gambar 3.3. Model Kepemimpinan Situasional II (Blanchard, 2007)
Sumber: Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan oleh Usman (2013:372)

2. Teori Jalur-Tujuan (*path goal theory*) dikembangkan oleh Robert House; teori ini mengutip elemen-elemen dari riset mengenai kepemimpinan yang dilakukan oleh Ohio State mengenai memprakarsai struktur dan keramahan, serta ekspektasi dari teori motivasi.

Teori ini menyatakan bahwa tugas dari pemimpin untuk membantu para pengikut dalam memperoleh tujuan-tujuan mereka dan untuk menyediakan pengarahan dan atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuab mereka sesuai dengan keseluruhan tujuan dari kelompok atau organisasi. Usman (2013:366) menguraikan model kepemimpinan *path goal theory* mengadaptasi kepemimpinan situasional. Robert House dan Evan mengembangkannya sekitar tahun 1970-an. Griffin & Morhead, (1986) menggambarkan model ini dengan tampilan Gambar 3.4 sebagai berikut:



Gambar 3.4 Model *path goal theory* (Griffin & Morhead)
Sumber: Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan oleh Usman (2013:367)

Dari model kepemimpinan yang telah digambarkan tersebut menurut Griffin & Morhead dalam usman (2013:366) merupakan model yang didasarkan pada motivasi individu atas penghargaannya atau tujuannya mendapatkan

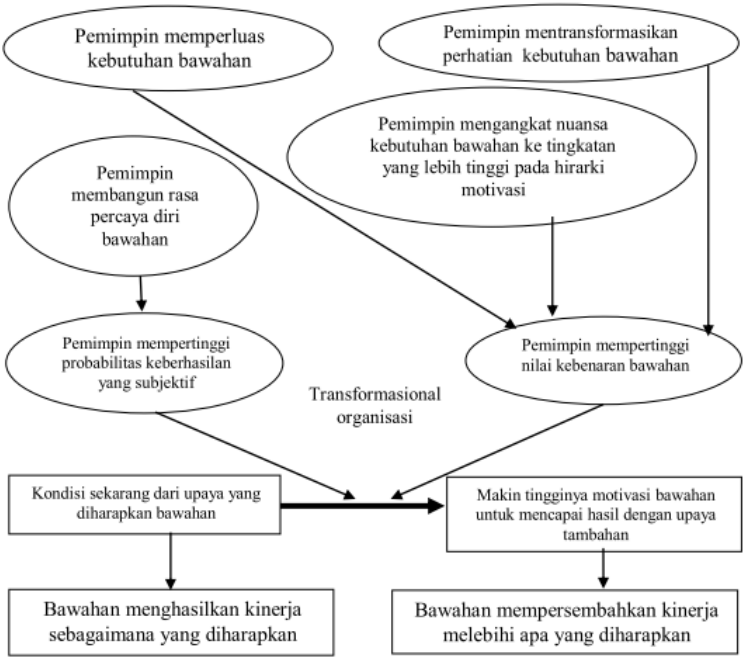
imbalan. Peranan pemimpin adalah menjelaskan kepada bawahannya cara mendapatkan imbalan (mencapai tujuan individu). Keefektifan kepemimpinan tergantung dari (1) kemampuan pemimpin memuaskan kebutuhan bawahannya, dan (2) kemampuan pemimpin memberi petunjuk kepada bawahannya.

3. Model pemimpin partisipasi (*leader participation model)*; suatu teori mengenai kepemimpinan yang menyediakan serangkaian aturan untuk menentukan bentuk dan jumlah pengambilan keputusan secara partisipatif dalam situsi yang berbeda.
4. Kepemimpinan Transformasional: Perubahan yang sangat cepat serta ketatnya persaingan dalam berbagai bidang kehidupan manusia telah mendorong berbagai upaya untuk menghadapi secara efektif. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya merupakan gaya kepemimpinan yang berkembang seiring dengan berbagai perubahan cepat yang terjadi. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mentransformasikan organisasi dalam menghadapi perubahan. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu Yukl (2010:316) mengemukakan

beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu:

(1) Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik
(2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya
(3) Bertindak secara rahasia dan optimis
(4) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut
(5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting
(6) Memimpin dengan memberikan contoh
(7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

Bass dalam Usman (2013:383) menjabarkan bahwa seorang pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang mempunyai keahlian diagnosis, dan selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek. Bass memberikan model transformasional pada Gambar 3.5 berikut ini.



Gambar 3.5 Model Kepemimpinan Transformasional (Bass & Avolio)
Sumber: Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan oleh Usman (2013:384)

Dalam pelaksanaan kepemimpinan terdapat beberapa gaya dan tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing pemimpin dalam pelaksanaannya. Andang (2014:43) menyatakan gaya kepemimpinan itu sendiri terdiri dari gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas, gaya kepemimpinan yang berpola

pada pelaksanaan hubungan kerja sama dan gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan gambar dan penjelasan yang telah disajikan tersebut maka penulis dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap bawahannya, gaya kepemimpinan merupakan teknik, cara, dan tipe atau pola tingkah laku yang ditunjukkan seorang pemimpin ketika berusaha memengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan diperlukan untuk mengelola tiga unsur dalam kepemimpinan yang saling berkaitan yaitu unsur manusia, unsur sarana, dan unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang dan proporsional, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan yang diperlukan dalam kepemimpinannya.

BAB IV
KEPEMIMPINAN DAN PERSYARATAN KEPENDIDIKAN KEPALA SEKOLAH

Kata *lead* (memimpin) berasal dari kata *Angglo Saxon* yang umumnya dipakai dalam bahasa Eropa Utara yang artinya jalan atau jalur perjalanan kapal laut. Perdebatan tentang definisi kepemimpinan sampai saat ini masih berlangsung terus karena belum ada satu pun definisi yang diungkapkan oleh ahlinya yang mampu memuaskan semua pihak. Robbins (Rohmat, 2010:39) mengemukakan bahwa, "*leadership is ability to influence a group toward the achievment goals*". Kepemimpinan dibutuhkan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Untuk mencapai sebuah tujuan organisasi, maka kepemimpinan mutlak harus dilakukan oleh seorang pimpinan organisasi. Dalam mewujudkan suatu organisasi yang baik seorang pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan sebagai alat dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Suharsaputra (2010:116) kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, ini mempunyai maksud untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan. Proses kepemimpinan merupakan proses yang interaktif dan dinamis dalam mempengaruhi orang lain, dalam proses tersebut seorang pemimpin harus memiliki dasar kemampuan serta terampil dalam menggerakkan bawahannya agar dapat bekerja secara maksimal. Setiap pemimpin akan mengambil cara tertentu untuk memimpin bawahannya, masalah yang dihadapinya, dan situasi yang dirasakan.

Kepemimpinan dapat diartikan suatu bentuk persuasi, pembinaan dan pengembangan individu dan atau kelompok orang-orang tertentu melalui suatu interaksi dan motivasi yang tepat agar mereka mau bekerja sama untuk memajukan tujuan organisasi. Yukl (2010:21) berpendapat, "*leadership involves a process whereby intentional is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization.*" Kepemimpinan merupakan sebuah proses yang sengaja dilakukan untuk membimbing, menyusun, dan memfasilitasi kegiatan danhubungan dalam kelompok atau organisasi.

Schermerhorn (2010:434) menyatakan,"*leadership is the process of inspiring others to work hard to accomplish important task*". Kepemimpinan merupakan proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras dalam menyelesaikan

tugas yang penting. Beberapa definisi kepemimpinan yang dikutip Rivai dan Murni (2009:28), yaitu:

a. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk mempengaruhi pihak lain berbuat sesuai dengan kehendak orang itu, meskipun pihak lain itu tidak menghendakinya.
b. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja sama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama (Siagian).
c. Kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka pemuasan dan pencapaian tujuan (Stogdill).
d. Kepemimpinan adalah kegiatan dalam memengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (George Terry).
e. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam situasi tertentu (Blanchard).

Kepemimpinan merupakan tingkah laku seorang individu untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas kelompok ke arah pencapaian tujuan organisasi. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan mengacu kepada tingkah laku seorang pemimpin dalam memberikan bimbingan, arahan

kepada para bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Jadi, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilaku dari pemimpin tersebut.

Seorang pemimpin yang berhasil adalah seorang pemimpin yang memiliki kemampuan pribadi tertentu, mampu membaca keadaan bawahannya dan lingkungannya. Faktor yang harus diketahui dari bawahannya adalah kematangan mereka, sebab ada kaitannya dengan gaya kepemimpinan. Hal ini dimaksudkan agar pemimpin dapat bekerja dengan tepat menerapkan pengaruhnya pada bawahan sehingga pemimpin memperoleh ketaatan memadai.

Terkait dengan kepemimpinan pendidikan, menurut Dirawat (Rozak, 2014:11) adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dari pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efesien dan efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran. Suryana (2010:13) menambahkan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan hakikatnya melibatkan banyak *stakeholder* yang sangat berperan penting dalam kelangsungan proses pengembangan kualitas pendidikan, diantaranya:

1. Kepala Sekolah: Kepala Sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. Kedua, Kepala Sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.
2. Guru: Guru adalah pemimpin yang menentukan kondisi kenyamanan proses belajar mengajar di dalam kelas. Guru adalah pemimpin yang menciptakan siswa yang berkualitas.
3. Orang tua/Masyarakat: Orang tua adalah motivator peserta didik untuk selalu hadir dalam proses pembelajaran.

Suatu lembaga pendidikan tidak akan berjalan dengan baik jika tidak ada seorang pemimpin. Keberhasilan suatu sekolah dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai penggerak aktivitas untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan pendidikan berperan sangat penting dalam rangka mengarahkan tujuan dan menggerakkan organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Sebagaimana yang didefinisikan oleh Gardner (Usman, 2013:307) bahwa "pemimpin-peminpin adalah orang-orang yang menjadi contoh, memengaruhi perilaku pengikutnya secara nyata melalui sejumlah perasaan-perasaan signifikan pengikutnya. Menjadi contoh berbeda dengan memberi contoh". Kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk mempengaruhi, membimbing,

mengarahkan, dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan, atau bisa dikatakan bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap penetapan pencapaian tujuan pendidikan. Agar organisasi dapat berjalan dengan baik, salah satunya unsur yang berperan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi interprestasi para pengikut terhadap suatu peristiwa, memilih tujuan kelompok atau organisasi, pengorganisian dan aktivitas-aktivitas kerja, memotivasi para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan kerja kelompok, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi.

Kurniadin dan Machali (2014:292) berpendapat bahwa kepemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha memengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerja sama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab, dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Suprihati Ningrum (2012:275) menambahkan bahwa kepemimpinan pendidikan secara umum adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi, mendorong, mengajak,

menuntun, menggerakkan, dan memaksa orang lain agar dapat menerima pengaruh dari orang lain.

Terdapat di dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011:7-10) disebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: membuat perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana dan prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah, melakukan evaluasi sekolah. Untuk membedakan manajemen dengan kepemimpinan oleh Nourthouse, 2007 dan Bush, 2008 dalam Usman (2013:16) maka berikut ini dapat disajikan dalam bentuk Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1Perbedaan Manajemen dengan Kepemimpinan

No	Manajemen	Kepemimpinan
1	Menghasilkan keteraturan	Menghasilkan perubahan dan gerakan
2	Merencanakan dan membelanjakan a. Menetapkan agenda b. Menentukan jadwal c. Mengalokasikan sumber daya organisasi	Mengarahkan karyawan a. Membina tujuan b. Membentuk komitmen c. Membangun tim dan kerja sama

3	Mengorganisasikan dan merekrut karyawan a. Membuat struktur b. Menempatkan karyawan c. Menetapkan dan melaksanakan peraturan dan prosedur	Memotivasi dan menginspirasi b. Memberi inspirasi dan semangat c. Memberdayakan karyawan d. Memenuhi kebutuhn yang belum terpenuhi
4	Enam model: formal, kolegial, politik, subjektif, mendua dan kultural	Sembilan model: manajerial, partisipatif, transformasional, *post-modern*, kontingensi, dan instruksional
5	Tiga level: bawah, menengah, dan atas	Lima level: *emergent, establish, entry to, advance, dan consultant.*

Sumber: Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Edisi 4 oleh Nourthouse, 2007 dan Bush, 2008 dalam Usman (2013:16)

Pada tampilan Tabel 4.1 tersebut terdapat perbedaan manajemen dengan kepemimpinan yang memperlihatkan masing-masing memiliki ciri khas sebagai pedoman untuk memberdayakan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah.

Kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Oleh karenanya, kesediaan mereka menerima pengarahan dari pimpinan, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan.

Tanpa bawahan, semua sifat-sifat kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu. Rohmat (2010:45) mengungkapkan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan pemimpin pendidikan dalam memengaruhi para guru, staf administrasi dan siswa dalam mencapai tujuan pendidikan serta mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel. Kondisi tersebut menuntut berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh para tenaga kependidikan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing, mulai dari level makro sampai pada

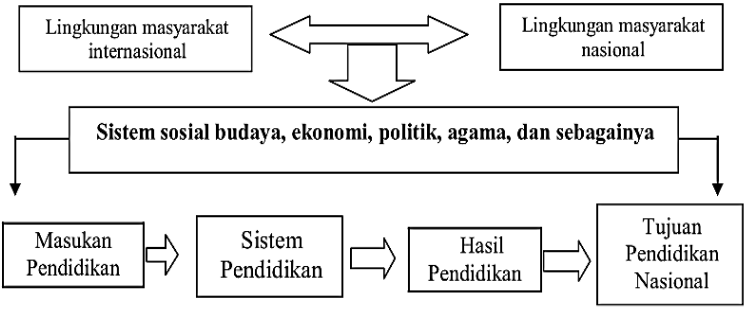
level mikro, yakni tenaga kependidikan tingkat sekolah (Mulyasa, 2015:5).

Selain itu, Mulyadi (2010:13) menyatakan kepemimpinan pendidikan di sekolah dalam fungsinya sebagai kepemimpinan manajerial adalah pengelola mutu, yang jika diadaptasi dari Trilogi Juran adalah perencanaan mutu,pengembangan produk dan proses yang dibutuhkan untuk memnuhi kebutuhan pelanggan pendidikan. Pengendalian mutu, yaitu mengevaluasi kinerja mutu rill dan membandingkannya dengan tujuan mutu serta menyelesaikan masalah membandingkannya dengan tujuan mutu serta menyelesaikan masalah pendidikan yang ada di sekolah.

Terakhir adalah peningkatan mutu dengan membangun prasarana yang diperlukan untuk pejaminan kegiatan peningkatan mutu pendidikan, membentuk tim pelaksana kegiatan peningkatan mutu pendidikan dan memberikan sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang dibutuhkan oleh tim untuk mendiagnose penyebabnya, menentukan alternatif pemecahannya dan mempertahankan kondisi mutu pendidikan. Kemajuan sekolah sebagai pendidikan tempat generasi muda bangsa (belajar) adalah suatu keharusan yang tidak bisa ditunda-tunda. Zaman yang semakin hari semakin mengkhawatirkan menuntut sekolah untuk sigap menghadapi situasi apa pun, tidak boleh minder ataupun kehilangan kepercayaan dan

keyakinan diri, serta harus selalu proaktif melakukan perubahan untuk adaptasi, akomodasi, dan kolaborasi dengan pihak lain dalam satu visi dan misi ke depan.

Sejalan dengan hal itu, kehidupan bangsa merupakan lingkungan pendidikan dan supra sistem dari sistem pendidikan yang bekerja bersama-sama dengan sistem lainnya (misalnya ekonomi, politik, agama, dan sebagainya) dalam rangka mencapai tujuan nasional. Pendidikan sebagai sistem yang ditampilkan berupa dasar *input-output* dipengaruhi oleh lingkungan masyarakat internasional dan juga nasional dalam bentuk model Gambar 4.2 berikut ini.



Gambar 4.2. Model *Input-Output*
Sumber: Administrasi Pendidikan Kontemporer oleh Sagala (2013:12)

Pada Gambar 2.24 tersebut dapat dijelaskan bahwa hal yang sangat mempengaruhi *input-output* pendidikan adalah sistem sosial budaya, ekonomi, politik, agama, dan sebagainya baik yang berkaitan

dengan masukan dan hasil pendidikan yang diproses dalam suatu sistem pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Oleh karena itu masukan pendidikan diproses dalam suatu sistem pendidikan terikat pada suatu sistem lingkungan, maka dari itu pula dalam manajemen pemerintahan Indonesia sistem pendidikan harus mengandung nilai lingkungan sebagai karakteristik budaya Indonesia. Disamping itu, di dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011:7-10) disebutkan TUPOKSI yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu merumuskan dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah, melakukan dan bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah, melakukan analisis kebutuhan guru, memantau dan menilai kinerja guru dan staf. Wahjosumidjo (2010:118-119) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk selalu:

1. Bertanggungjawab agar para guru, staf, dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan.
2. Bertanggungjawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan, dan suasana yang mendukung kegiatan.

3. Memahami motivasi setiap guru, staf, dan siswa, menjadi sumber inspirasi bawahan.
4. Kepala sekolah harus selalu dapat menjaga, memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa di satu pihak dan kepentingan sekolah, serta kepentingan masyarakat dipihak lain.
5. Kepala sekolah harus menyadari bahwa esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*the followership*), artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak didukung pengikut atau bawahan.
6. Kepala sekolah harus memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian/pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing-masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.

Mulyasa (2013:17) mengemukakan bahwa "kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam menerapkan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efesien, produktif, dan akuntabel". Menurut Wahjosumidjo (2010:83-84) secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar

mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Wahjosumidjo (2010:81-82) juga mendefinisikan bahwa kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang mampu memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.

Berelevan apa yang dikemukakan oleh Syafaruddin (2010:92) bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kepemimpinan manajerial, karena kepala sekolah menjalankan manajemen sekolah melalui kemampuan memimpin guru dan pegawai administrasi di sekolahnya. Kepala sekolah diharapkan mampu mewujudkan kerjasama dengan sekelompok orang staf, guru-guru dan pegawai pada suatu sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan diperkirakan sangat ditentukan oleh kemampuan dan gaya memimpin. Para guru dan pegawai sukarela mau melakukan kegiatan proses belajar mengajar dan kegiatan pelayanan administratif merupakan hasil dan kegiatan kepemimpinan kepala sekolah.

Sebagaimana Syafaruddin (2010:87) juga menafsirkan kepemimpinan kepala sekolah berlangsung dalam lingkungan sekolah menjalankan peran kepemimpinan kependidikannya. Terutama keberadaan sekolah sebagai organisasi jasa pengembangan potensi sumber daya manusia. Menurut Law & Glover dalam Usman (2013:29) menyatakan secara umum bahwa peranan kepala sekolah atau kepemimpinan pendidik sebagai *Manager* dan *Leader* dapat dilihat pada Tabel 2.4 berikut ini.

Tabel 4.3

Peranan Kepala Sekolah atau Kepemimpinan Pendidik sebagai *Manager* dan *Leader*

Peranan Kepala Sekolah atau Kepemimpinan Pendidik		
Manager *(chief Executive Officer)*	↔	*Leader* *(Leading Professional)*
↕ **Peranan Internal** 1. Ahli Strategis Menyatakan fokus dan tujuan strategis sekolah dan berperan sebagai agen perubahan 2. Alokator dan Koordinator Mengalokasikan dan mengordinasikan fungsi-fungsi organisasi 3. Penengah Sebagai wasit (juri)		↕ **Peranan Internal** 1. Mentor (Pendamping) Mengembangkan karyawan dan memberikan pendampingan secara profesional. 2. Pendidik (*Educator*) Menampilkan keterampilan teknik dan mendidik secara profesional. 3. Advisor Menjadi penasihat secara profesional.
↕ **Peranan Eksternal** 1. *Executive Officer* Bertnggungjawab ke Dinas Pendidikan 2. Diplomat Menyampaikan misi dan menjalin hubungan baik dengan *stakeholders*.	↔	↕ **Peranan Eksternal** 1. Duta Besar Mewakili sekolah dalam kegiatan ilmiah di luar sekolah 2. Juru Bicara Mewakili sekolah sebagai pembicara di luar sekolah.

Sumber: Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Edisi 4 oleh Law & Glover dalam Usman (2013:29)

Pada tampilan Tabel 4.3 tersebut dapat diasumsikan bahwa antara kepemimpinan dan manajerial tidak dapat dipisahkan. Pemimpin dalam mengelola sekolah adalah mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. Kepala

sekolah mempunyai tugas merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, dan mengevaluasi, seluruh kegiatan pendidikan di sekolah. Sebagai manajer, kepala sekolah mempunyai tugas mengelola sumber daya sekolah yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi komponen-komponen sekolah agar dapat bekerja dalam mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan sebagai orang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel. Kondisi tersebut menuntut berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh para tenaga kependidikan sesuai

dengan peran dan fungsinya masing-masing, mulai dari level makro sampai pada level mikro, yakni tenaga kependidikan tingkat sekolah (Mulyasa, 2015:5).

Ada beberapa syarat yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan menurut Locke (Kurniadin dan Machali, 2014:292) yaitu memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik, berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai, bersemangat, jujur, cakap dalam memberi bimbingan, cepat serta bijaksana dalam mengambil keputusan, cerdas, dan cakap dalam hal mengajar serta menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya. Sagala (2013:89) menambahkan persyaratan menjadi kepala sekolah tentu tidak dapat hanya dilihat dari aspek administratif, yaitu memenuhi persyaratan golongan, masa kerja, senioritas, dan lainnya. Tetapi persyaratan menjadi kepala sekolah, perlu diperhatikan dan dilengkapi dengan hasil monitoring para supervisor dan ahli pendidikan tentang kalayakan untuk menduduki jabatan kepala sekolah di samping dukungan para guru dan masyarakat. Pentingnya latar belakang pendidikan sebagai gambaran kemampuan akademik juga menjadi hal penting, karena hal ini memberi jaminan bahwa sekolah itu mempunyai wawasan yang luas dan daya kompetitif yang tinggi.

Asmani (2012:22) menambahkan bahwa ada tiga syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi kepala sekolah yaitu:

a. Aspek Akseptabilitas adalah aspek mengandalkan dukungan riil dari komunitas yang dipimpinnya. Seorang kepala sekolah harus mendapat dukungan dari guru-guru dan karyawan lembga yang bersangkutan sebagai komunitas formal yang dipimpinnya. Seorang kepala sekolah sah menjadi pemimpin apabila mendapat dukungan riil dari masyarakat yang dipimpinnya, hal ini untuk memudahkan kinerja tugas sertamenghindarkan dari sikap apriori atau pembangkangan dari yang dipimpinnya. Sesungguhnya jika seseorang yang memimpin tidak dikehendaki oleh yang dipimpin akan menimbulkan ketidakserasian dalam pelaksanaan tugas.
b. Aspek kapabilitas, yaitu menyangkut kompetensi (kemampuan) untuk menjalankan kepemimpinan. Untuk menjadi kepala sekolah tidak hanya cukup mendapat pengakuan dari guru-guru sebagai pendukungnya tapi juga harus memiliki kemampuan memimpin. Apabila kepala sekolah tidak memiliki kemampuan dalam mengelola dapat dipastikan lembaga yang dipimpinnya tidak akan berjalan efektif dan ada kemungkinan berantakan.

c. Aspek integritas adalah sebuah persyaratan yang sempurna apabila aspek akseptabilitas dan kapalitas terpenuhi. Secera sederhana, integritas artinya komitmen moral dan perpegang teguh terhadap aturan main yang telah disepakati sesuai dengan peraturan dan norma yang semestinya berlaku. Faktor ini akan menentukan wibawa dan tidaknya seorang kepala sekolah.

Yukl (2010:316-319) mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasikan dan memotivasi pengikut, yaitu: a) Menyatakan visi yang jelas dan menarik, b) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai, c) Bertindak secara rahasia dan optimis, d) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut, e) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting, f) Memimpin dengan memberikan contoh, dan g) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Dari deskripsi yang telah diuraikan tersebut penulis dapat simpulkan bahwa kepala sekolah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin. Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi komponen-komponen sekolah agar dapat bekerja seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan

efisien. Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak, terarah dan terprogram kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya.

Persyaratan kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu bagi keberhasilan suatu sekolah termasuk berkembangnya kinerja guru sebagai pemimpin pendidikan dalam tataran teknis pembelajaran dan sejumlah TUPOKSI lainnya. Berhasil atau tidaknya suatu sekolah antara lain sangat ditentukan oleh kehandalan kepala sekolah. Oleh karenanya, persyaratan kepala sekolah sangat diperlukan untuk langkah awal dalam menyeleksi kandidat seorang pemimpin pendidikan di sekolah di masa depan dan sekaligus merupakan seorang manajer yang harus mampuni mangatur, memberi perintah, pengarahan dan lain-lain sekaligus mengayomi bawahannya dalam menyelesaikan masalah yang ada.

BAB V
KEPEMIMPINAN DAN PERSYARATAN KEPENDIDIKAN KEPALA SEKOLAH

Kata *lead* (memimpin) berasal dari kata *Angglo Saxon* yang umumnya dipakai dalam bahasa Eropa Utara yang artinya jalan atau jalur perjalanan kapal laut. Perdebatan tentang definisi kepemimpinan sampai saat ini masih berlangsung terus karena belum ada satu pun definisi yang diungkapkan oleh ahlinya yang mampu memuaskan semua pihak. Robbins (Rohmat, 2010:39) mengemukakan bahwa, "*leadership is ability to influence a group toward the achievment goals*". Kepemimpinan dibutuhkan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Untuk mencapai sebuah tujuan organisasi, maka kepemimpinan mutlak harus dilakukan oleh seorang pimpinan organisasi. Dalam mewujudkan suatu organisasi yang baik seorang pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan sebagai alat dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Suharsaputra (2010:116) kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, ini mempunyai maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses kepemimpinan

merupakan proses yang interaktif dan dinamis dalam mempengaruhi orang lain, dalam proses tersebut seorang pemimpin harus memiliki dasar kemampuan serta terampil dalam menggerakkan bawahannya agar dapat bekerja secara maksimal. Setiap pemimpin akan mengambil cara tertentu untuk memimpin bawahannya, masalah yang dihadapinya, dan situasi yang dirasakan.

Kepemimpinan dapat diartikan suatu bentuk persuasi, pembinaan dan pengembangan individu dan atau kelompok orang-orang tertentu melalui suatu interaksi dan motivasi yang tepat agar mereka mau bekerja sama untuk memajukan tujuan organisasi. Yukl (2010:21) berpendapat, "*leadership involves a process whereby intentional is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization.*" Kepemimpinan merupakan sebuah proses yang sengaja dilakukan untuk membimbing, menyusun, dan memfasilitasi kegiatan danhubungan dalam kelompok atau organisasi.

Schermerhorn (2010:434) menyatakan,"*leadership is the process of inspiring others to work hard to accomplish important task*". Kepemimpinan merupakan proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras dalam menyelesaikan tugas yang penting. Beberapa definisi kepemimpinan yang dikutip Rivai dan Murni (2009:28), yaitu:

f. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk mempengaruhi pihak lain berbuat sesuai dengan kehendak orang itu, meskipun pihak lain itu tidak menghendakinya.
g. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja sama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama (Siagian).
h. Kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka pemuasan dan pencapaian tujuan (Stogdill).
i. Kepemimpinan adalah kegiatan dalam memengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (George Terry).
j. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam situasi tertentu (Blanchard).

Kepemimpinan merupakan tingkah laku seorang individu untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas kelompok ke arah pencapaian tujuan organisasi. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan mengacu kepada tingkah laku seorang pemimpin dalam memberikan bimbingan, arahan kepada para bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Jadi, keberhasilan seorang

pemimpin ditentukan oleh perilaku dari pemimpin tersebut.

Seorang pemimpin yang berhasil adalah seorang pemimpin yang memiliki kemampuan pribadi tertentu, mampu membaca keadaan bawahannya dan lingkungannya. Faktor yang harus diketahui dari bawahannya adalah kematangan mereka, sebab ada kaitannya dengan gaya kepemimpinan. Hal ini dimaksudkan agar pemimpin dapat bekerja dengan tepat menerapkan pengaruhnya pada bawahan sehingga pemimpin memperoleh ketaatan memadai.

Terkait dengan kepemimpinan pendidikan, menurut Dirawat (Rozak, 2014:11) adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dari pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efesien dan efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran. Suryana (2010:13) menambahkan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan hakikatnya melibatkan banyak *stakeholder* yang sangat berperan penting dalam kelangsungan proses pengembangan kualitas pendidikan, diantaranya:

1. Kepala Sekolah: Kepala Sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara

keseluruhan. Kedua, Kepala Sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.

2. Guru: Guru adalah pemimpin yang menentukan kondisi kenyamanan proses belajar mengajar di dalam kelas. Guru adalah pemimpin yang menciptakan siswa yang berkualitas.
3. Orang tua/Masyarakat: Orang tua adalah motivator peserta didik untuk selalu hadir dalam proses pembelajaran.

Suatu lembaga pendidikan tidak akan berjalan dengan baik jika tidak ada seorang pemimpin. Keberhasilan suatu sekolah dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai penggerak aktivitas untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan pendidikan berperan sangat penting dalam rangka mengarahkan tujuan dan menggerakkan organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Sebagaimana yang didefinisikan oleh Gardner (Usman, 2013:307) bahwa "pemimpin-peminpin adalah orang-orang yang menjadi contoh, memengaruhi perilaku pengikutnya secara nyata melalui sejumlah perasaan-perasaan signifikan pengikutnya. Menjadi contoh berbeda dengan memberi contoh". Kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai

tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan, atau bisa dikatakan bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap penetapan pencapaian tujuan pendidikan. Agar organisasi dapat berjalan dengan baik, salah satunya unsur yang berperan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi interprestasi para pengikut terhadap suatu peristiwa, memilih tujuan kelompok atau organisasi, pengorganisian dan aktivitas-aktivitas kerja, memotivasi para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan kerja kelompok, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi.

Kurniadin dan Machali (2014:292) berpendapat bahwa kepemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha memengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerja sama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab, dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Suprihati Ningrum (2012:275) menambahkan bahwa kepemimpinan pendidikan secara umum adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan memaksa orang lain agar dapat menerima pengaruh dari orang lain.

Terdapat di dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011:7-10) disebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: membuat perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana dan prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah, melakukan evaluasi sekolah. Untuk membedakan manajemen dengan kepemimpinan oleh Nourthouse, 2007 dan Bush, 2008 dalam Usman (2013:16) maka berikut ini dapat disajikan dalam bentuk Tabel 5.1 berikut ini:

Tabel 5.1. Perbedaan Manajemen dengan Kepemimpinan

No	Manajemen	Kepemimpinan
1	Menghasilkan keteraturan	Menghasilkan perubahan dan gerakan
2	Merencanakan dan membelanjakan d. Menetapkan agenda e. Menentukan jadwal f. Mengalokasikan sumber daya organisasi	Mengarahkan karyawan d. Membina tujuan e. Membentuk komitmen f. Membangun tim dan kerja sama
3	Mengorganisasikan dan	Memotivasi dan

	merekrut karyawan d. Membuat struktur e. Menempatkan karyawan f. Menetapkan dan melaksanakan peraturan dan prosedur	menginspirasi e. Memberi inspirasi dan semangat f. Memberdayakan karyawan g. Memenuhi kebutuhn yang belum terpenuhi
4	Enam model: formal, kolegial, politik, subjektif, mendua dan kultural	Sembilan model: manajerial, partisipatif, transformasional, *post-modern*, kontingensi, dan instruksional
5	Tiga level: bawah, menengah, dan atas	Lima level: *emergent, establish, entry to, advance, dan consultant.*

Sumber: Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Edisi 4 oleh Nourthouse, 2007 dan Bush, 2008 dalam Usman (2013:16)

Pada tampilan Tabel 5.1 tersebut terdapat perbedaan manajemen dengan kepemimpinan yang memperlihatkan masing-masing memiliki ciri khas sebagai pedoman untuk memberdayakan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Kepemimpinan manajerial sebagai proses

mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Oleh karenanya, kesediaan mereka menerima pengarahan dari pimpinan, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan.

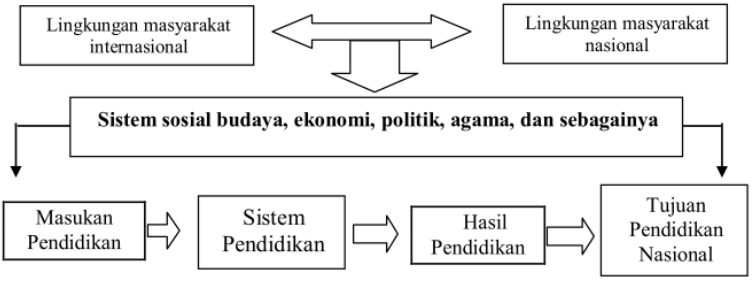
Tanpa bawahan, semua sifat-sifat kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu. Rohmat (2010:45) mengungkapkan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan pemimpin pendidikan dalam memengaruhi para guru, staf administrasi dan siswa dalam mencapai tujuan pendidikan serta mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel. Kondisi tersebut menuntut berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh para tenaga kependidikan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing, mulai dari level makro sampai pada level mikro, yakni tenaga kependidikan tingkat sekolah (Mulyasa, 2015:5).

Selain itu, Mulyadi (2010:13) menyatakan kepemimpinan pendidikan di sekolah dalam fungsinya sebagai kepemimpinan manajerial adalah pengelola mutu, yang jika diadaptasi dari Trilogi Juran adalah perencanaan mutu,pengembangan produk dan proses yang dibutuhkan untuk memnuhi kebutuhan pelanggan pendidikan. Pengendalian mutu, yaitu mengevaluasi kinerja mutu rill dan membandingkannya dengan tujuan mutu serta menyelesaikan masalah membandingkannya dengan tujuan mutu serta menyelesaikan masalah pendidikan yang ada di sekolah.

Terakhir adalah peningkatan mutu dengan membangun prasarana yang diperlukan untuk pejaminan kegiatan peningkatan mutu pendidikan, membentuk tim pelaksana kegiatan peningkatan mutu pendidikan dan memberikan sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang dibutuhkan oleh tim untuk mendiagnose penyebabnya, menentukan alternatif pemecahannya dan mempertahankan kondisi mutu pendidikan. Kemajuan sekolah sebagai pendidikan tempat generasi muda bangsa (belajar) adalah suatu keharusan yang tidak bisa ditunda-tunda. Zaman yang semakin hari semakin mengkhawatirkan menuntut sekolah untuk sigap menghadapi situasi apa pun, tidak boleh minder ataupun kehilangan kepercayaan dan keyakinan diri, serta harus selalu proaktif melakukan

perubahan untuk adaptasi, akomodasi, dan kolaborasi dengan pihak lain dalam satu visi dan misi ke depan.

Sejalan dengan hal itu, kehidupan bangsa merupakan lingkungan pendidikan dan supra sistem dari sistem pendidikan yang bekerja bersama-sama dengan sistem lainnya (misalnya ekonomi, politik, agama, dan sebagainya) dalam rangka mencapai tujuan nasional. Pendidikan sebagai sistem yang ditampilkan berupa dasar *input-output* dipengaruhi oleh lingkungan masyarakat internasional dan juga nasional dalam bentuk model Gambar 2.24 berikut ini.



Gambar 5.2 Model *Input-Output*
Sumber: Administrasi Pendidikan Kontemporer oleh Sagala (2013:12)

Pada Gambar 5.2 tersebut dapat dijelaskan bahwa hal yang sangat mempengaruhi *input-output* pendidikan adalah sistem sosial budaya, ekonomi, politik, agama, dan sebagainya baik yang berkaitan dengan masukan dan hasil pendidikan yang diproses

dalam suatu sistem pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Oleh karena itu masukan pendidikan diproses dalam suatu sistem pendidikan terikat pada suatu sistem lingkungan, maka dari itu pula dalam manajemen pemerintahan Indonesia sistem pendidikan harus mengandung nilai lingkungan sebagai karakteristik budaya Indonesia. Disamping itu, di dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011:7-10) disebutkan TUPOKSI yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu merumuskan dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah, melakukan dan bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah, melakukan analisis kebutuhan guru, memantau dan menilai kinerja guru dan staf. Wahjosumidjo (2010:118-119) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk selalu:

1. Bertanggungjawab agar para guru, staf, dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan.
2. Bertanggungjawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan, dan suasana yang mendukung kegiatan.
3. Memahami motivasi setiap guru, staf, dan siswa, menjadi sumber inspirasi bawahan.

4. Kepala sekolah harus selalu dapat menjaga, memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa di satu pihak dan kepentingan sekolah, serta kepentingan masyarakat dipihak lain.
5. Kepala sekolah harus menyadari bahwa esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*the followership*), artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak didukung pengikut atau bawahan.
6. Kepala sekolah harus memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian/pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing-masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.

Mulyasa (2013:17) mengemukakan bahwa "kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam menerapkan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efesien, produktif, dan akuntabel". Menurut Wahjosumidjo (2010:83-84) secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang

menerima pelajaran. Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Wahjosumidjo (2010:81-82) juga mendefinisikan bahwa kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang mampu memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.

Berelevan apa yang dikemukakan oleh Syafaruddin (2010:92) bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kepemimpinan manajerial, karena kepala sekolah menjalankan manajemen sekolah melalui kemampuan memimpin guru dan pegawai administrasi di sekolahnya. Kepala sekolah diharapkan mampu mewujudkan kerjasama dengan sekelompok orang staf, guru-guru dan pegawai pada suatu sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan diperkirakan sangat ditentukan oleh kemampuan dan gaya memimpin. Para guru dan pegawai sukarela mau melakukan kegiatan proses belajar mengajar dan kegiatan pelayanan administratif merupakan hasil dan kegiatan kepemimpinan kepala sekolah.

Sebagaimana Syafaruddin (2010:87) juga menafsirkan kepemimpinan kepala sekolah berlangsung dalam lingkungan sekolah menjalankan

peran kepemimpinan kependidikannya. Terutama keberadaan sekolah sebagai organisasi jasa pengembangan potensi sumber daya manusia. Menurut Law & Glover dalam Usman (2013:29) menyatakan secara umum bahwa peranan kepala sekolah atau kepemimpinan pendidik sebagai *Manager* dan *Leader* dapat dilihat pada Tabel 5.3 berikut ini.

Tabel 5.3

Peranan Kepala Sekolah atau Kepemimpinan Pendidik sebagai *Manager* dan *Leader*

Peranan Kepala Sekolah atau Kepemimpinan Pendidik		
Manager *(chief Executive Officer)*	↔	*Leader* *(Leading Professional)*
↕ **Peranan Internal** 1. Ahli Strategis Menyatakan fokus dan tujuan strategis sekolah dan berperan sebagai agen perubahan 2. Alokator dan Koordinator Mengalokasikan dan mengordinasikan fungsi-fungsi organisasi 3. Penengah Sebagai wasit (juri)		↕ **Peranan Internal** 1. Mentor (Pendamping) Mengembangkan karyawan dan memberikan pendampingan secara profesional. 2. Pendidik (*Educator*) Menampilkan keterampilan teknik dan mendidik secara profesional. 3. Advisor Menjadi penasihat secara profesional.
↕ **Peranan Eksternal** 1. *Executive Officer* Bertnggungjawab ke Dinas Pendidikan 2. Diplomat Menyampaikan misi dan menjalin hubungan baik dengan *stakeholders*.	↔	↕ **Peranan Eksternal** 1. Duta Besar Mewakili sekolah dalam kegiatan ilmiah di luar sekolah 2. Juru Bicara Mewakili sekolah sebagai pembicara di luar sekolah.

Sumber: Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Edisi 4 oleh Law & Glover dalam Usman (2013:29)

Pada tampilan Tabel 5.3 tersebut dapat diasumsikan bahwa antara kepemimpinan dan manajerial tidak dapat dipisahkan. Pemimpin dalam mengelola sekolah adalah mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, dan mengevaluasi, seluruh kegiatan pendidikan di sekolah. Sebagai manajer, kepala sekolah mempunyai tugas mengelola sumber daya sekolah yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi komponen-komponen sekolah agar dapat bekerja dalam mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks

dan unik, serta mampu melaksanakan peranan sebagai orang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel. Kondisi tersebut menuntut berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh para tenaga kependidikan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing, mulai dari level makro sampai pada level mikro, yakni tenaga kependidikan tingkat sekolah (Mulyasa, 2015:5).

Ada beberapa syarat yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan menurut Locke (Kurniadin dan Machali, 2014:292) yaitu memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik, berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai, bersemangat, jujur, cakap dalam memberi bimbingan, cepat serta bijaksana dalam mengambil keputusan, cerdas, dan cakap dalam hal mengajar serta menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya. Sagala (2013:89) menambahkan persyaratan menjadi kepala sekolah tentu tidak dapat hanya dilihat dari aspek administratif, yaitu memenuhi persyaratan golongan, masa kerja, senioritas, dan lainnya. Tetapi persyaratan menjadi kepala sekolah, perlu diperhatikan dan

dilengkapi dengan hasil monitoring para supervisor dan ahli pendidikan tentang kalayakan untuk menduduki jabatan kepala sekolah di samping dukungan para guru dan masyarakat. Pentingnya latar belakang pendidikan sebagai gambaran kemampuan akademik juga menjadi hal penting, karena hal ini memberi jaminan bahwa sekolah itu mempunyai wawasan yang luas dan daya kompetitif yang tinggi.

Asmani (2012:22) menambahkan bahwa ada tiga syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi kepala sekolah yaitu:

d. Aspek Akseptabilitas adalah aspek mengandalkan dukungan riil dari komunitas yang dipimpinnya. Seorang kepala sekolah harus mendapat dukungan dari guru-guru dan karyawan lembga yang bersangkutan sebagai komunitas formal yang dipimpinnya. Seorang kepala sekolah sah menjadi pemimpin apabila mendapat dukungan riil dari masyarakat yang dipimpinnya, hal ini untuk memudahkan kinerja tugas sertamenghindarkan dari sikap apriori atau pembangkangan dari yang dipimpinnya. Sesungguhnya jika seseorang yang memimpin tidak dikehendaki oleh yang dipimpin akan menimbulkan ketidakserasian dalam pelaksanaan tugas.
e. Aspek kapabilitas, yaitu menyangkut kompetensi (kemampuan) untuk menjalankan

kepemimpinan. Untuk menjadi kepala sekolah tidak hanya cukup mendapat pengakuan dari guru-guru sebagai pendukungnya tapi juga harus memiliki kemampuan memimpin. Apabila kepala sekolah tidak memiliki kemampuan dalam mengelola dapat dipastikan lembaga yang dipimpinnya tidak akan berjalan efektif dan ada kemungkinan berantakan.

f. Aspek integritas adalah sebuah persyaratan yang sempurna apabila aspek akseptabilitas dan kapalitas terpenuhi. Secera sederhana, integritas artinya komitmen moral dan perpegang teguh terhadap aturan main yang telah disepakati sesuai dengan peraturan dan norma yang semestinya berlaku. Faktor ini akan menentukan wibawa dan tidaknya seorang kepala sekolah.

Yukl (2010:316-319) mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasikan dan memotivasi pengikut, yaitu: a) Menyatakan visi yang jelas dan menarik, b) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai, c) Bertindak secara rahasia dan optimis, d) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut, e) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting, f) Memimpin dengan

memberikan contoh, dan g) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Dari deskripsi yang telah diuraikan tersebut penulis dapat simpulkan bahwa kepala sekolah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin. Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi komponen-komponen sekolah agar dapat bekerja seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak, terarah dan terprogram kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya.

Persyaratan kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu bagi keberhasilan suatu sekolah termasuk berkembangnya kinerja guru sebagai pemimpin pendidikan dalam tataran teknis pembelajaran dan sejumlah TUPOKSI lainnya. Berhasil atau tidaknya suatu sekolah antara lain sangat ditentukan oleh kehandalan kepala sekolah. Oleh karenanya, persyaratan kepala sekolah sangat diperlukan untuk langkah awal dalam menyeleksi kandidat seorang pemimpin pendidikan di sekolah di masa depan dan sekaligus merupakan seorang manajer yang harus mampuni mangatur, memberi perintah, pengarahan dan lain-lain sekaligus

mengayomi bawahannya dalam menyelesaikan masalah yang ada.

BAB VI
TUGAS, FUNGSI DAN PERANAN KEPALA SEKOLAH

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan besar sekali pengaruhnya terhadap kemajuan sekolahnya karena merupakan ujung tombak bagi kemajuan sekolah. Untuk itu seorang kepala sekolah dituntut harus memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Hubungan dengan bawahan terbentuk untuk menyelenggarakan pendidikan dan mendelegasikan tugas mengajar kepada guru-guru. Untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya sungguh-sungguh dan komprehensif. Salah satu upaya tersebut adalah melalui optimalisasi tugas, fungsi, peranan dan tanggung jawab kepala sekolah. Menurut Pidarta (2011:1) dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, kepala sekolah mempunyai lima macam posisi yang telah disinggung tersebut, yaitu sebagai manajer, administrator, motor penggerak hubungan dengan masyarakat, pemimpin dan sebagai supervisor. Adapun penjelasan kelima macam posisi tersebut adalah:

1. Manajer: Fungsi manajer atau manajemen: Perencanaan, Pengorganisasian, Pengaktifan/penggerakkan, Pengendalian.

2. Administrator: Jenis-jenis administrasi: pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, pengendalian, humas, sarana dan prasarana.
3. Motor Humas: Memajukan dan mendinamiskan hubungan kerjasama sekolah dan masyarakat dengan memperhatikan: budaya, tingkat sosial, ekonomi, religi.
4. Pemimpin: Mempengaruhi para personalia pendidikan agar dapat dan mau bekerja dengan baik. Faktor-faktor pendukungnya:komunikasi, kepribadian, keteladanan, tindakan, memfasilitasi.
5. Supervisor: Membina para guru menjadi profesional, yang diperhatikan dan dikembangkan: pribadi guru, peningkatan profesi yang kontinu, proses pembelajaran, penguasaan materi pelajaran, keragaman kemampuan guru, keragaman daerah, kemampuan guru kerjasama dengan masyarakat.

Kemudian dari itu, Karwati dan Priansa (2013:164) mengemukakan ada dua fungsi pokok dari seorang pemimpin yang dapat menciptakan sekolah efektif, antara lain:

1. *Task Related/Problem Solving Function,* yaitu kepala sekolah harus memberikan saran dan mampu memecahkan berbagai masalah yang muncul, serta memberikan sumbagan informasi

dan pendapat bagi segala permasalahan yang muncul di lingkungan sekolah.

2. *Group Maintance Function/Sosial Function,* yaitu kepala sekolah membantu sumber daya yang ada disekolah agar mampu beroperasi dengan lebih optimal. Kepala sekolah memberikan persetujuan atau menjadi kepentingan guru, staf, dan pegawai lain yang ada di sekolah

Fungsi utama pemimpin pendidikan menurut Encep (2011:135-138) antara lain: (1) Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerja sama, dengan penuh rasa kebebasan; (2) Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan; (3) Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif; (4) Pemimpin bertanggug jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok; (5) Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman; dan (6) Pemimpin mempunyai taggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif,

pemimpin bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Menurut Effendi (2011:188-189) fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan target dan perencanaan. Agar kelompok berjalan dengan efektif, pemimpin harus melaksanakan fungsi utama, yaitu; (1) Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat, dan (2) Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan kelompok dan sebagainya.

Hidayat dan Machali (2012:88) mengemukakan fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu: pertama, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktifitas pemimpin; kedua, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau

keterkaitan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan, menurut Kurniadin dan Machali (2014:292) kepemimpinan pendidikan kepala sekolah mempunyai dua fungsi yaitu:

1. Usaha untuk mengefektifkan organisasi pendidikan yang meliputi adanya etos kerja yang baik, manajemen yang terkelola dengan baik, mengusahakan tenaga pendidik yang memiliki ekspektasi yang tertinggi, mengembangkan tenaga pendidik sebagai model peran yang positif, memberikan perlakuan balikan positif pada anak didik, menyediakan kondisi kerja yang baik bagi tenaga pendidik dan staf usaha, memberikan tanggung jawab pada siswa, dan saling berbagi aktivitas antara pendidik dan anak didik.
2. Mengusahakan lembaga pendidikan/sekolah untuk berhasil (*succeful school)* yang meliputi pelaksanaan fungsi kepemimpinan dengan menempatkan implementasi kurikulum sebagai tujuan utama, menekankan pada kualitas pengajaran dan pembelajaran, memiliki tujuan yang jelas dan ekspektasi yang tinggi pada tenaga pendidik, mampumengembangkaniklim organisasi dengan baik, melakukan *monitoring* dan evaluasi sebagai bagian dari budaya

organisasi, mengelola pengembangan staf, dan melibatkan dukungan masyarakat dalam pengembangannya.

Hidayat dan Machali (2012:89) menambahkan bahwa secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok, yaitu:

1. Fungsi Instruksi; Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komuniktor merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
2. Fungsi Konsultasi, yaitu fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan-bahan pertimbangan mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya guna dalam menetapkan keputusan. Tahap kedua konsultasi daripimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi ini bermaksud untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk

memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi Partisipasi, yaitu pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam pelaksanaannya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebgai pemimpin dan bukan pelaksana.
4. Fungsi Delegasi, yakni fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang/menetapkan keputusan melalui persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang meiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.
5. Fungsi Pengendalian, yakni kepemimpinan yang sukses (efektif) mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat

diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Tim Dosen Administrasi UPI (2013:126) menjelaskan bahwa fungsi utama pemimpin pendidikan adalah kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja, antara lain:

a. Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama, dengan penuh rasa kebebasan.
b. Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
c. Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
d. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.

e. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Seorang pemimpin juga memiliki fungsi yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan. Kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tugas untuk meminpin sekolah, bertanggung jawab atas tercapainya visi, misi, tujuan, peran, dan mutu pendidikan di sekolah. Wahjosumidjo (2011:82-83) mengemukakan peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah mencapai tujuan, yaitu a) Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah, dan b) Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa. Kemudian dari itu, kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Mulyasa (2011:17) menambahkan bahwa kepala sekolah mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. Pertama, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan

di sekolah; dan kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya. Kepala sekolah harus selalu dapat menjaga memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa disatu pihak dan kepentingan sekolah serta kepentingan masyarakat di pihak lain.

Menurut Wahjosumidjo (2011:82) ada dua hal yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dalam memimpin, yaitu:

a. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
b. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memilki kepedulian kepada staf dan siswa.

Dari yang telah dideskripsikan tersebut dapat disimpulkan bahwasanya tugas, fungsi dan peranan pemimpin pendidikan sungguh kompleks, sehingga diperlukan pemimpin yang handal dan taat aturan serta memiliki semangat kekerabatan serta memahami prosedur yang berlaku dalam mejalankan TUPOKSI-nya tersebut secara efektif dan efisien agar mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan bersama.

BAB VII
INDIKATOR, DAN DIMENSI CARA MENGUKUR GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Sebagaimana yang diketahui kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hirarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi. Tim Dosen Administrasi Pendidikan (2011:150-151) menyatakan bahwa ciri-ciri kepala sekolah yang efektif dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah efektif memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan ia mendorong semua staf untuk mewujudkan visi tersebut.
2. Kepala sekolah efektif memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf.
3. Kepala sekolah efektif tekun mengamati para guru di kelas dan memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah serta memperbaiki pembelajaran.
4. Kepala sekolah efektif mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang langkah-langkah untuk meminimalisasi kekacauan.

5. Kepala sekolah efektif mampu memanfaatkan sumber-sumber material dan personil secara kreatif.
6. Kepala sekolah efektif memantau prestasi siswa secara individual dan kolektif dalam memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan instruksional.

Dimensi pengukuran gaya kepemimpinan kepala sekolah merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Sagala (2013:151) bahwa ada tiga indikator gaya kepemimpinan diperagakan oleh Bill Woods yakni: (1) otokratis yaitu pemimpin membuat keputusan sendiri, karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang, ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh; (2) demokratis (partisipatif) yaitu pemimpin itu berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu; dan (3) kendali bebas yaitu pemimpin memberi kekuasaan pada bawahan, kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri, pengarahan tidak ada atau hanya sedikit.

Gaya kendali bebas berpangkal tolak dari pemikiran bahwa segala aktifitas dalam organisasi agar berjalan dengan lancar dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan apabila kepada bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan diberi keleluasaan untuk memutuskan segala apa yang

dikehendaki kemudian melaksanakan sesuai keinginannya pula. Gaya kepemimpinan yang tepat mesti didasarkan pada pemimpin, pengikut dan situasi. Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu: (1) Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas, dan (2) Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan tersebut, secara umum dapat penulis simpulkan bahwa indikator gaya kepemimpinan kepala sekolah meperlihatkan suatu fakta dalam pemecahan masalah, mencetus visi, memotivasi, dan memberdayakan para pegawai (baik pendidik maupun tenaga kependidikan), sedangkan dimensi gaya kepemimpinan kepala sekolah menerapkan gaya otokratis, demokratis (partisipatif), dan kendali bebas (*Laisez Faire*). Untuk dapat memperlakukan ketiga gaya kepemimpinan tersebut secara seimbang dan proporsional, maka kepala sekolah harus memiliki pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan yang diperlukan dalam kepemimpinannya.

BAB VIII
GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERPENGARUH LANGSUNG POSITIF TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI GURU PADA SMA NEGERI DI KOTA BANDA ACEH

Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi guru pada SMA Negeri di Kota Banda Aceh, artinya jika gaya kepemimpinan kepala sekolah semakin baik akan meningkatkan motivasi berprestasi para guru. Hal ini berdasarkan pengujian hipotesis dengan besar koefisien jalur ρ_{41} = 0,253 dan t = 4,366 dengan taraf signifikansi 0,040 (hipotesis diterima jika taraf signifikansi nilai t_{hitung} < 0,050), sehingga besar pengaruh langsung (*direct effect*) gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru pada SMA Negeri di Kota Banda Aceh adalah 0,064.

Berdasarkan nilai koefisien jalur yang diperoleh pada sub struktur 2, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi di posisi paling tinggi jika dibandingkan dengan variabel eksogenus lainnya

(*organizational citizenship behavior*). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka akan meningkatkan motivasi berprestasi guru. Demikian juga sebaliknya jika gaya kepemimpinan kepala sekolah rendah, maka akan menurunkan tingkat motivasi berprestasi guru. Jadi perubahan-perubahan (tinggi-rendahnya) terhadap motivasi berprestasi guru pada SMA Negeri di Kota Banda Aceh dapat ditentukan oleh tinggi-rendahnya tingkat gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Temuan kajian ini mendukung teori yang digagas oleh Sagala (2013:151) menguraikan bahwa ada tiga gaya kepemimpinan diperagakan oleh Bill Woods yakni: (1) otokratis yaitu pemimpin membuat keputusan sendiri, karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang, ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh; (2) demokratis (partisipatif) yaitu pemimpin itu berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu; dan (3) kendali bebas yaitu pemimpin memberi kekuasaan pada bawahan, kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri, pengarahan tidak ada atau hanya sedikit.

Syafaruddin (2010:92) menjabarkan kepemimpinan kepala sekolah adalah kepemimpinan manajerial, karena kepala sekolah menjalankan

manajemen sekolah melalui kemampuan memimpin guru dan pegawai administrasi di sekolahnya. Kepala sekolah diharapkan mampu mewujudkan kerjasama dengan sekelompok orang staf, guru-guru dan pegawai pada suatu sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan diperkirakan sangat ditentukan oleh kemampuan dan gaya memimpin. Para guru dan pegawai sukarela mau melakukan kegiatan proses belajar mengajar dan kegiatan pelayanan administratif merupakan hasil dan kegiatan kepemimpinan kepala sekolah. Dalam pelaksanaan kepemimpinan terdapat beberapa gaya dan tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing pemimpin dalam pelaksanaannya. Andang (2014:43) menyatakan gaya kepemimpinan itu sendiri terdiri dari gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas, gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama dan gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Disisi lain, Robbins (Rohmat, 2010:39) mengemukakan bahwa, "*leadership is ability to influence a group toward the achievment goals*". Kepemimpinan dibutuhkan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Untuk mencapai sebuah tujuan organisasi, maka kepemimpinan mutlak harus dilakukan oleh seorang pimpinan organisasi. Dalam mewujudkan suatu organisasi yang baik seorang pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan sebagai

alat dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan yang berkaitan dengan pembinaan disiplin pegawai dan motivasi sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Sutomo (2011:93) antara lain: (1) Pembinaan Disiplin merupakan suatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat, baik terhadap wewenang maupun kepada orang lain. Kepala sekolah memiliki peranan sangat penting dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mencapai tujuan. Dalam hal ini, pemimpin harus mampu membantu pegawai untuk dapat mengembangkan pola standar perilaku yang sesuai; (2) Pembangkitan Motivasi: Setiap pegawai memiliki ciri khas, karakteristik yang khusus, dan berbeda satu sama lain. Motivasi digunakan untuk menggerakkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan efektifitas kinerja.

Sebagai pemimpin, pemberian motivasi kepada pegawai sangat dibutuhkan untuk pembangkitan semangat terutama terhadap motivasi berprestasi guru. Howe (Djaali, 2013:104), menguraikan bahwa motivasi berprestasi dipengaruhi oleh tiga komponen, yaitu: (1) Dorongan kognitif adalah keinginan pegawai untuk mempunyai kompetensi dalam subjek yang ditekuninya serta keinginan untuk menyelesaikan tugas yang dihadapinya dengan hasil yang sebaik-baiknya, (2) *An ego-enhancing one* adalah keinginan pegawai untuk

meningkatkan status harga dirinya, misalnya dengan berprestasi dalam segala bidang, dan (3) Komponen afiliasi adalah keinginan pegawai untuk selalu berafiliasi. Bersinergi dengan apa yang dikemukakan oleh Mc.Clelland (Hasibuan, 2013:162) indikator motivasi dibagi menjadi tiga dimensi yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan.

Mc.Clelland (Hasibuan, 2013:162), mengemukakan indikator dibagi menjadi tiga dimensi dimana kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Tiga dimensi kebutuhan ini diperkuat oleh dimensi dan indikator motivasinya adalah: (1) Dimensi kebutuhan akan prestasi, (2) Dimensi Kebutuhan akan Afiliasi, (3) Dimensi kebutuhan akan kekuasaan, dimensi ini dapat diukur oleh memiliki pengaruh bagi orang lain, mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan, dan keinginan untuk memerintah. Meskipun demikian, nilai-nilai yang dianut bersama harus mampu memfasilitasi kepentingan individu. Sehingga setiap yang terlibat dalam organisasi akan termotivasi untuk melakukan yang terbaik bagi tempat dia berkerja dan beraktivitas.

Di dukung hasil kajian yang dilakukan oleh Mohamad Zamroni (2016) dari hasil uji regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Persamaan model regresi linier pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru adalah $Y = 57,596 + 0,389\ X_1 + 0,301X_2$. Hasil uji determinasi menunjukan harga $r_2 = 0,216$. Hal ini bererti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama memberikan sumbangan terhadap kinerja guru sebesar 0,216 atau 21,6%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang baik diharapkan akan menciptakan suasana dan kenyamanan dalam bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi berprestasi para guru, sehingga nantinya diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru pada guru SMA Negeri di Kota Banda Aceh.

BAB IX
PENUTUP

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat merupakan salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kinerja guru, karena melalui jalinan gaya kepemimpinan kepala sekolah secara demokratis dan persuasif, maka akan mendorong para guru melaksanakan dengan penuh kesadaran dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta inovasi pembelajaran secara lebih baik, yang merupakan gambaran kinerja guru. Dengan demikian agar kinerja guru semakin meningkat melalui penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah secara demokratis, maka dapat melakukannya melalui rapat yang terencana dan terprogram terkait peningkatan kinerja guru.

O*rganizational citizenship behavior* menunjukkan prilaku para guru adanya kepekaan dan cepat tanggap terhadap lingkungan kerja yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya dilakukan dengan baik dan dinamis akan berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerjanya. Sehingga perlu ditingkatkan dengan menyalurkan kesukarelaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan di sekolah secara rutin dan penuh tanggungjawab.

Demikian juga dengan imbalan sangtlah penting untuk diperhatikan, sebab berkaitan langsung dengan harkat hidup dan kebutuhan pokok sehari-hari dalam melakukan setiap kegiatan yang ada kaitannya dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai guru di sekolah. Secara umum jika seseorang merasa terpenuhi segala kebutuhan dirinya atas imbalan yang diterimanya, maka akan termotivasi untuk melakukan segala sesuatu khususnya yang berkaitn erat dengan kinerjanya, sehingga motivasi berprestasi guru di sekolah SMA Negeri di Kota Banda Aceh akan terpacu dan semakin dapat ditingkatkan secara maksimal.

Hendaknya kepala sekolah memberikan petunjuk kerja kepada para guru agar dalam melaksanakan pekerjaannya menjadi lebih mudah. Selanjutnya, berusaha menghindari melakukan peneguran di depan umum apabila ada guru yang melakukan kesalahan dalam pekerjaannya serta terus membimbing agar guru lebih nyaman dalam bekerja. Selain itu pula, hendaknya memperbaiki dan mempertahankan pola yang sudah baik selama ini dan meningkatkan nilai-nilai gaya kepemimpinan yang positif agar dapat meningkatkan motivasi berprestasi yang sekaligus meningkatkan kinerja guru. Mengaktualisasikan diri agar senatiasa mempertahankan dan meningkatkan motivasi berprestasi guru dengan melakukan *treatment* yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan kecocokan dari

bidang pekerjaan masing-masing. Agar suasana rileks dan bersahabat maka perlu diadakan liburan bersama sesekali sebagai bagian dari pendekatan hubungan kekeluargaan dalam mempererat tali persaudaraan sehingga bisa membuat pekerjaan menjadi lebih mudah dijalankan tetapi tetap mengacu pada norma dan aturan yang berlaku.

Hendaknya guru turut berperan aktif dalam menjaga kestabilan kondisi atau suasana organisasi yang baik, berupaya membangun kompetisi yang sehat dalam tim kerja, menjalin komunikasi yang baik terhadap rekan kerja dengan cara mau memberikan bantuan kepada guru yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Selanjutnya, mampu mendesain teknik penyelesaian pekerjaannya agar lebih menarik sehingga mempermudah dalam penyelesaian pekerjaan mencapai target yang diharapkan secara efektif dan efisien. Selain itu, bersedia mendengarkan pendapat dari guru lain saat berdiskusi baik formal (forum diskusi, rapat, dan sebagainya) maupun nonformal, serta memiliki kemampuan membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU-BUKU

Ahmad Tanzeh. 2011. ***Metodologi Kajian Praktis***. Yogyakarta: Teras.

Al-Rasyid, Harun.(1997). ***Statistika Sosial***. Bandung: Program Pascasarjana Unpad.

Ambarita dan Nasrun. 2016. ***Manajemen Pendidikan dan Peningkatan Mutu.*** Bandung: Alfabeta.

Ambarita, Siburian, Situmorang, dan Purba. 2014. ***Perilaku Organisasi***. Bandung: Alfabeta.

Ambarita, B dan Siburian, P. 2013. ***Manajemen Pendidikan dan Komunikasi***. Bandung: Alfabeta.

Amstrong, M. 2009. ***Amstrong"s Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance***. London & Philadelpia: Kogan Page.

Andang. 2014. Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Yogyakarta: Ar-Ruzzmedia.

Arikunto, Suharsimi. 2010. ***Prosedur Kajian suatu pendekatan praktek***. Jakarta: Rineka Ciputat.

Ardana, Mujiati, dan Sriathi. 2009. ***Perilaku Organisasi***. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Asf, Jasmani dan Mustofa. 2013.***Terobosan Barudalam Kinerja PeningkatanKerja Pengawas Sekolah dan Guru***. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Atmaja Prawira, Purwa. 2012. ***Psikologi Pendidikan: Dalam Perspektif Baru***. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Azisah, Siti. 2014.***Guru dan pengembangan Kurikulum Berkarakter*. Cet. I**. Makassar: Alauddin University Press.

Barnawi dan Mohammad Arifin. 2014. ***Kinerja Guru Profesional: InstrumenPembinaan, Peningkatan dan Penilaian*.** Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA.

Bernardin, H. John and Russel. 2010. ***MSDM***. Diterjemahkan oleh: Bambang Sukoco. Bandung: PT. Armico.

Budihardjo, Andreas. 2011. ***Menuju Pencapaian Kinerja Optimum***. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.

Colquitt, Le Pine dan Michael J. Wesson. 2011. ***Organizational Behavior***. New York: McGraw-Hill.

Danim, Sudarwan. 2012. ***Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok***.Jakarta: RinekaCipta.

Darsono dan Siswandoko,Tjatjuk. 2011. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21***. Jakarta: Nusantara Consulting.

Daryanto dan Tasrial. 2015. ***Pengembangan Karir Profesi Guru***. Cet.I. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.

Depdiknas. 2010. ***Penilaian Kinerja Kepala Sekolah***. Jakarta: Direktorat Jenderal PMPTK.

Dessler, Gary. 2010. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: PT. Indeks.

Dewanto, D. H., Erviantono, T., & Winaya I K. 2016. ***Pengaruh Sertifikasi terhadap Kinerja Guru di SMA N 1 Gianyar*** [Effect of Certification on Teacher Performance in SMA N 1 Gianyar].

Dharma, Surya. 2008. ***Penilaian Kinerja Guru.*** Jakarta: Depdiknas (Dirjen PMPTK untuk Pengawas Sekolah Pendidikan Menengah).

_____. 2013. ***Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya***. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Djaali dan Muljono. 2004. ***Pengukuran dalam Bidang Pendidikan***. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Darmawan, Didit. 2013. ***Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi***. PT. Temprina Media Grafika. Surabaya.

DuBrin, A. J. 2010. ***Impression management in the workplace***: Research, theory and practice. Routledge.

Duha, T. 2016. ***Perilaku Organisasi***. Yogyakarta: Deepublish.

Effendi, Usman. 2011. ***Asas Manajemen.*** Jakarta: PT Raja Grafindo.

Encep Safrudin Muhyi. 2011. ***Kepemimpinan Pendidikan Transformasional***. Jakarta: Diadit Media.

Fahmi, Irham. 2013. ***Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi***. Bandung: Alfabeta

Fatah Syukur NC. 2012. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan***. Semarang: Program Pascasarjana IAIN Walisongo dan Pustaka Rizki Putra.

Fathurrohman, Pupuh dan Suryana, AA. 2012. ***Guru Profesional***. Bandung: Refika Aditama.

Fauza, Sabrina. 2010. ***Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru***. Tersedia:

http://sabrinafauza.wordpress.com. [dikutip 20 April 2019].

Griffin, Ricky W & Moorhead, Gregory. 2014. ***Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi***: Edisi 9. Penterjemah: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.

Griffin, R. W. 2015. ***Fundamentals of management***. Cengage Learning.

Hasibuan, Malayu S.P. 2010. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: PT.Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S.P. 2013. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Cetakan Ketujuh Belas, Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hellriegel, Don & Slocum, John W. 2009. ***Organizational Behavior***. Manson: Cengage Learning.

Handoko, T Hanny. 2011. ***Pengantar Manajemen***.Yogyakarta: BPFE.

Hidayat, Ara & Machali, Imam. 2012. ***Pengelolaan Pendidikan, Konsep, dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah***. Yogyakarta: Penerbit Kaukaba.

Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 2013. ***Educational administration theory, research, and practice. Ninth Edition***. New York: McGraw Hill.

Ilyas, M. 2010. ***Kinerja dan Kompetensi Guru dalam Pembelajaran.*** Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Jakarta: Prodi PEP.

Ivancevich J.M, Konopaske Robert, dan Matteson M.T. 2008. ***Organizational Behavior and Management***. Singapore: McGraw hill Education.

Kadarisman, M. 2012. ***Manajemen Kompensasi***. Cet.II. Jakarta: Rajawali Pers.

Karwati, Euis dan Priansa, Donni Juni. 2013. ***Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah: Membangun Sekolah yang Bermutu***. Bandung: Alfabeta.

Khaerul, Umam. 2010. ***Perilaku Organisasi***. Bandung: Pustaka Setia.

Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki. 2009. ***Organizational Behavior***, Eight Edition.Borton USA: Irwin Mc Graw-Hill

Kreitner, R., & Kinicki, A. 2014. ***Perilaku Organisasi: Organizational Behavior***. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Kurniadin, Didin dan Imam Machali. 2014. ***Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan***.Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Kusnendi. 2005. ***Analisis Jalur; Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS dan Lister 8***. Bandung: UPI.

Luthans, Fred. 2011. ***Organizational Behavior: An Evidence Based Approach***. New York: McGraw-Hill Education.

Maisah. 2013. ***Manajemen Pendidikan***. Cet.I. Ciputat: Gaung Persada Press Group.

Malhotra, N.K. 2012. ***Basic Marketing Research: Integration of Social Media***. Jakarta : PT Index Kelompok Gramedia.

Mangkunegara. 2011. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan***. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mathis dan Jackson, RL.2010. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Penterjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie.Jakarta: Penerbit PT. Salemba Empat.

Matondang, Z. 2009. Pengujian homogenitas varians data. From academia.edu. Medan: Taburasa PPS UNIMED.\

McShane, Steven L dan Glinow, Mary Ann Von. 2018. ***Organizational Behaviour: Emerging Knowledge Global Reality***. New York: McGraw-Hill Education.

Moeheriono.2010. ***Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi***. Bogor: Ghalia Indonesia.

Mukhtar dan Iskandar. (2009:7). ***Orientasi Baru Supervisi Pendidikan***. Jakarta: Gaung Persada.

Mullin LJ and Christie G. 2016. ***Management and Organizational Behavior 11th ed***. London: Pearson.

Mulyasa, E.2009. ***Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru***. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyasa. 2011. ***Menjadi Guru Profesional***. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Mustika, I Made. 2010. ***Kontribusi Kompetensi, Kepuasan Kerja terhadap motivasi dalam kaitan dengan Kinerja guru pada SMP Negeri 1 Kintamani***. Singaraja: Undiksha.

Nufus, Hayatun. 2011. ***Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Putra Pertiwi Karya Utama***. Jakarta: Fakultas Psikologi-UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Padil, Abbas. 2013. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Makassar: Alauddin University Press.

Pedhazur, Elazar J. (1982). ***Multiple Regression in Behavioral Research. Explanation and Prediction***. New York: CBS College Publishing.

Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2005 tentang ***Standar Nasional Pendidikan***.

Permendiknas RI. Nomor 13 Tahun 2007 tentang ***Standar Kepala Sekolah/Madrasah***.

Permendiknas RI**.** Nomor 35 tahun 2010 tentang ***Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.***

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 176 /PMK.05/2017 Tentang ***Pedoman remunerasi badan layanan umum***.

Pora, D. A. 2011. ***Remunerasi: Kompensasi dan benefit***. Tanggerang: Praninta Offset.

Prasetyo dan Jannah. 2011. ***Metode Kajian Kuantitatif***. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Priansa. 2014. ***Kinerja dan Profesionalisme Guru***. Bandung: ALFABETA.

Priyatno, Dwi, 2011. ***Buku Saku SPSS. Analisis Statistik Dengan Microsoft Excel & SPSS***. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Riduwan. 2009. ***Metode Kajian Administrasi***. Bandung: Alfabeta.

Riduwan. 2013. ***Rumus dan data dalam Aplikasi Statistika***. Bandung: Alfabeta.

Rivai, Veithzal Z. 2011. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahan***. Jakarta: Rajawali Press.

Rivai, Veithzal Z. 2014. ***Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan,*** Edisi ke 6. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. ***Manajemen Edisi Kesepuluh***. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2012. ***Perilaku Organisasi***. Salemba Empat, Jakarta.

_____. 2015. ***Perilaku Organisasi***. Edisi 16. Penterjemah: Saraswati, R & Sirait, F. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Rohmat. 2010. ***Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi***. Purwokerto: STAIN Press.

Rozak, Hefniy. 2014. ***Kepemimpinan Pendidikan dalam Al-Qur'an, Tinjauan Sakralitas, Profanitas dan Gabungan***. Yogyakarta: Teras.

Rusman. 2011. ***Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru***. Jakarta: Raja Grafindo.

_____. 2012. ***Model-model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru***. Jakarta: Rajawali Pers.

_____. 2013. ***Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru***. Jakarta: Rajawali Pers.

Sagala, Syaiful.2012. ***Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan***. Bandung: Alfabeta.

_____. 2013. ***Memahami Organisasi Pendidikan(Budaya dan Reinventing, Organisasi Pendidikan)***. Bandung: Alfabeta.

Sam M. Chan dan Tuti T. Sam. 2007. ***Analisis SWOT Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah***. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Saondi, Ondi dan Aris Suherman. 2010. ***Etika Profesi Keguruan, Cet. I.*** Bandung: Refika Aditama.

Sardiman. 2012. ***Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar***. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Satrianegara, Fais. 2013. ***Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia.*** Makassar: Alauddin University Press.

Saud, Syaefudin.2009. ***Pengembangan Profesi Guru.*** Bandung: Alfabeta.

Schermerhorn. 2010. ***Introduction to Management.*** Asia: John Willey and Sons.

Schermerhorn, John R.Jr., Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn dan Mary Uhl-Bien. 2011.

Organizational Behavior. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Sedarmayanti. 2010. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil***. Bandung: PT. Refika Aditama.

Sedarmayanti. 2015. ***Manajemen Sumber Daya Manusia.*** Bandung: PT Refika Aditama.

Setiawan, Toni. 2012. ***Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas***. Cet.I. Jakarta: Platinum.

Siagian, Sondang P. 2010. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: Bumi Aksara.

Siagian, Sondang P. 2011. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Cet. XIX. Jakarta: Bumi Aksara.

Siahaan, A dan Zein, W. L. 2012. ***Manajemen Perubahan***. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis.

Siburian, P. (2011). ***Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja Guru***. Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.

Sinambela, LP. 2012. ***Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi***. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sirait, Justin. 2010. ***Memahami Aspek-aspek Sumber Daya Manusia dalam Organisasi***. Jakarta: Grasindo.

Slocum John W, Hellriegel Jr dan Don. 2011. ***Organizational Behavior***. Canada: South-Western.

Sobur, Alex.2013. ***Filasafat Komunikasi: Tradisi dan Fenomenologi***. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Sondang. 2012. ***Teori Motivasi dan Aplikasinya***. Jakarta: Reneka Cipta.

StevenL. Mc,. Shane and Mary Ann Von Glinow. 2010. ***Organizational Behavior***.NewYork: McGraw-Hill.

Sugiyono. 2009. ***Metode Kajian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D***. Bandung: Alfabeta.

_____. 2010. ***Metode Kajian Pendidikan***. Bandung: Alfabeta.

_____. 2011. ***Metode Kajian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D***. Bandung: Alfabeta.

_____. 2012. ***Riset Sumber Daya Manusia***. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.

_____. 2013. ***Metode Kajian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D***. Cetakan Ke-19. Bandung: Alfabeta.

_____. 2016. ***Metode Kajian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D***. Bandung: PT Alfabet.

Suhardan Dadang. 2010. ***Supervisi Profesional Layanan Meningkatkan Mutu Pengajaran di Era Otonomi Daerah***. Bandung: Alfabeta.

Suharsaputra, Uhar. 2010. ***Administrasi Pendidikan***. Bandung: Refika Aditama.

Sukarna. 2011. ***Dasar-dasar Manajemen***. Bandung: CV. Mandar Maju.

Sukarno Andhy Yahya. 2013. ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru di Yayasan Budi Luhur Semarang***. Tesis. IKIP Semarang.

Sumarno. 2009. ***Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes***. Tesis. Universitas Negeri Semarang.

Sunyoto, Danang& Burhanudin. 2011. ***Perilaku Organisasional***. Yogyakarta. CAPS.

Sunyoto, Danang. 2013. ***Analisis Regresi dan Uji Hipotesis***. Yogyakarta: Medpress.

Sunyoto, Danang & Burhanudin. 2015. ***Teori perilaku keorganisasian (dilengkapi: intervensi pengembangan organisasi)***. Penyunting, Tri Admojo. Yogyakarta: CAPS.

Supardi. 2014. ***Kinerja Guru.Edisi I Cet. II***; Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Suprihatiningrum, Jamil. 2012. ***Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi, dan Kompetensi Guru.***Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Suryana, Asep. 2010. ***Kepemimpinan Dalam Pendidikan***. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Susanto, Ahmad. 2013. ***Teori Belajar dan Pembelajaran di Sekolah Dasar.*** Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Sutikno, Sobry M. 2014. ***Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan***, Edisi Pertama. Lombok: Holistica.

Sutrisno, Edy. 2009. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: Kencana.

_____. 2013. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Syafaruddin. 2010. ***Kepemimpinan Pendidikan***.Medan: Ciputat Free Group.

Tanzeh, Ahmad dan Suyitno. 2006.***Dasar-Dasar Kajian*.** Surabaya: Lembaga Kajian Agama dan Filsafat (eLKAF).

Thoha, Miftah. 2008. ***Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya***. Jakarta: PenerbitPT. Raja Persada.

Thoha, Miftah. 2013. ***Kepemimpinan dalam Manajemen***. Edisi I, Jakarta: PT Raja Grafindo.

Thomas S. Bateman and Scott A. Snell. ***Management Leading & Collaborating in a Competitive World***, Edisi ke tujuh. New York: McGraw-Hill.

Tim Dosen AP. 2011. ***Manajemen Pendidikan***. Yogyakarta: UNY Press.

Tim Dosen Administrasi UPI, 2012. ***Manajemen Pendidikan***. Bandung: Alfabeta.

Tim Dosen Administrasi UPI. 2013. ***Manajemen Pendidikan***. Bandung: Alfabeta.

Titisari, Purnamie. 2014. ***Peranan Organizational Citizenship Behavior***. Bandung: Mitra wacana media.

Torang, Syamsir. 2013. ***Organisasi dan Manajemen***. Bandung: Alfabeta.

Triton. 2010. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Yogyakarta: ORYZA.

Tutik Rachmawati dan Daryanto. 2013. ***Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya***. Yogyakarta: Gava Media.

Umam K. 2012. ***Perilaku organisasi***. Bandung: CV. Pustaka Setia.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003. ***Sistem Pendidikan Nasional.*** Jakarta: Sinar Grafika.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005.***Undang-Undang Guru dan Dosen.*** Jakarta: Penerbit Cemerlang.

Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 14 ayat 1

Uno, Hamzah B. 2011. ***Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan***. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Uno, Hamzah B dan Lamatenggo, N. 2012. ***Teori Kinerja dan Pengukurannya***. Jakarta: Bumi Aksara.

Uno. Hamzah B. 2013. ***Teori Motivasi dan Pengukurannya***. Jakarta: Bumi Aksara.

Usman, Husaini. 2008. ***Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan***, Edisi 2 Cetakan I. Jakarta: Bumi Aksara.

_____. 2013. ***Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan***, Edisi 4 Cetakan I. Jakarta: Bumi Aksara.

Utaminingsih, Alifiulahtin. 2014. ***Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Komitmen***. Malang: UB Press.

Wahjono, S Imam. 2010. ***Perilaku Organisasi***. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Wahjosumidjo. 2011. ***Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya***. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wahyudi. 2012. ***Mengejar Profesionalisme Guru***. Cetakan 1; Jakarta: Prestasi Pustaka.

Wibowo. 2013.***Manajemen Kinerja.Edisi III***. Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo. 2014. ***Perilaku Dalam Organisasi***. Jakarta: Rajawali Pers.

Wirawan. 2015. ***Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Kajian***. Jakarta: Salemba Empat.

Wijono, Sutarto. 2010. ***Psikologi Industri dan Organisasi***. Jakarta: Kencana.

Wijono, Sutarto. 2007. ***Motivasi kerja.*** Salatiga: Widya Sari.

Winardi. 2011. ***Motivasi Pemotivasian dalam Manajemen***. Jakarta: Grafindo.

Woodruff, Paul. 2011. ***Justice, Fairness and Rewards***. New York: Oxford University Press.

Wukir. 2013. ***Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah***. Yogyakarta: Multi Presindo.

Yamin dan Maisah. 2010. ***Standarisasi Kinerja Guru***. Jakarta: Persada Press.

Yukl, Gary. 2010. ***Kepemimpinan dalam Organisasi.*** Alih Bahasa Budi Suprianto. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.

Yusmalinda. 2012. ***Pengaruh Motivasi dan Gaya KepemimpinanTerhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo***. Jakarta: Perpustakaan Universitas Terbuka.

Yusuf. 2006. ***Upaya Kepaia SMA Negeri di Kabupaten Bireun dalam Mengembangkan Kinerja Guru*.** Banda Aceh: Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.

Zahri, Cut. 2010. ***Manajemen Sumber Daya Pendidikan***. Yogyakarta: Pena Persada.

Zainuddin & Ghodang, H. 2015. ***Aplikasi Analisis Jalur**: Pendekatan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Citapustaka Media.

JURNAL

Abdussamad, Zuchri. 2014. ***Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwasraya Gorontal***". Jurnal Manajemen, Volume XVIII, No. 03.

Anna Suzana. 2017. ***Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan di PT. Taspen Persero Cirebon***. Jurnal Logika, Vol.XIX No.1 April 2017.

Ardana, et.el. 2012. ***Pengaruh Insentif dan Motivasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan***. Jurnal Manajemen. Vol. 2 No. 1.

Arudee Samaeng & Cicih Sutarsih. 2015. ***Compensation, Achievement Motivation and Performance Teaching Junior Teachers in Yala Thailand Selatan***. Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXII No.2 Oktober 2015

Babatope Kolade Oyewole & Hezekiah Ogbomida Alonge. 2013. ***Principals' Instructional Supervisory Role Performance and Teachers' Motivation in Ekiti Central Senatorial District of Ekiti State, Nigeria***. Nigeria: *Journal of Educational and Social Research*. Doi:10.5901/jesr.2013.v3n2p295. Vol. 3 (2).

Babu, M. R., & Venkatesh, K. 2016. ***Organizational climate among primary school teachers with respect to gender and management***. The International Journal of Indian Psychology, 3(3), 6-9.

Bernardo, A. B., Ganotice, F. A., & King, R. B. 2015. ***Motivation gap and achievement gap between public and private high schools in the Philippines. The Asia-Pacific Education Researcher***. 24(4), 657-667. doi:10.1007/s40299-014-0213-2.

Brown, M &Akwesi, AO.2014**.** ***Influence of Head Teachers" Management Styles on Teacher Motivation in Selected Senior High Schools in the Sunyani Municipality of Ghana***. Ghana: *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research.*

Burma, Z. A. 2014. ***Human resources management and its importance for today's organizations***. International Journal of Education and Social Science, 1(2), 85-94.

Calibayan, M. L. 2015. ***Teacher empowerment and organizational commitment in state colleges and universities of region XII.*** Paper presented at the 3rd International Conference on Higher Education, Olongapo City, Philippines.

Cartwright, S., & Cooper, C. L. 2014. ***Towards organizational health stress, positive organizational behavior, and employee well-being. In G.F. Bauer & Hammig (Eds.), Bridging Occupational, organizational, and public health*** (pp. 29-42). Newyork, NY: Springer.

Cemil Orgev, 2013. ***The Relationship Among The Leadership Styles, Organizational Citizenship and Health Worker Performance In Public Hospital***. Internasional Journal of Education and Research, 1(6), pp: 1-16.

Dahie, Abdulkadir M, Mohamed M. Omar dan Mohamed MireJim'ale. 2015. ***Leadership Style and Teacher Job Satisfaction: Empirical Survey from Secondary Schools in Somalia***. *International Journal in Management and Social Science* (*Impact Factor*: 4.358). Vol. 03 Issue-10. https://www.research gate.net/publication/309730894.

Darto, Mariman. 2014. The Role of ***Organizational Citizenship Behavior (OCB) In The Individual Performance Improvement In The Public Sector: A Theoretical And Emprical Analysis***. Jurnal Borneo Administrator, Vol. 10, No. 1.

Demir, K. 2015. The effect ***of organizational trust on the culture of teacher leadership in primary schools.*** Educational Sciences: Theory and Practice, 15(3), 621-634.

Eisingerich, A. B., & Rubera, G. 2010. ***Drivers of Brand Commitment: A Cross National Investigation***. *Journal of International Marketing*, 18 (2), 64–79. http://doi.org/10.1509/jimk.18.2.64.

Fitriastuti, Triana. 2013. ***Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan***. Jurnal Dinamika Manajemen. Vol. 4, No. 2, 2013. pp: 103-114. Kalimantan Timur: Fakultas Ekonomi-Universitas Mulawarman Kalimantan Timur. http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm.

Hardono, Haryono dan Amin Yusuf. 2017. ***Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru***. Universitas Negeri Semarang: p-ISSN 2252-700, e-ISSN 2502-454X, http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/edumann.

Hardianto. 2019. ***The Effect of Reward and Job Satisfaction toward Turnover Intention Private Junior High School***. International e-Journal of Educational Studies 3(6):128-140. DOI: 10.31458/iejes.544742.

Hasmayati, Yanti. 2011. ***Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Guru (Studi Pada Jurusan Bisnis danManajemen Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Dan Swasta Di***

KabupatenSumedang). Skripsi Fakultas Tarbiyah.

Hermawan, Ruswandi. 2010. ***Pengembangan Sumber Daya Sekolah***. *Jurnal Pendidikan Dasar (Nomor 13-April 2010). Hlm 3-8.*

Herminingsih, Anik. 2012. ***Spiritualitas dan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Organizational Citizenship Behavior (OCB)***. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial, Jilid 1, Nomor 2, hlm. 126-140.

Hina, Quratulain, Zamir. S dan Nudrat, Saira. 2014. ***Impact of Employee Benefits on Job Satisfaction of Teachers at Higher Level***. *Journal of Education and Practice*. ISSN 2222-1735 (Paper), ISSN 2222-288X (Online) Vol.5, No.7, 2014. www.iiste.org.

Historika, Novanri. 2012. ***Pengaruh Gaya Kepemimpinandan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau***. Tesis. Jakarta: Perpustakaan Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Ibrahim, Ali S. & Al-Taneiji, Shaikah 2012. ***Principal leadership style, school performance, and principal effectiveness in Dubai schools***. *United Arab Emirates University: Consortia Academia Publishing. International Journal of Research*

Studies in Education. Volume 2 Number 1, 41-54.Doi: 10.5861/ijrse.2012.86.

Joharis, L. 2017. ***The effect of Leadership, Organizational Commitmen at Senior Hight School in Medan***. (The Turkish Online Journal Of Design, Art an Communication TOJDAC Desember 2017).

Karabina, M. 2016. ***The Impact of Leadership Style to the Teachers' Job Satisfaction. European Journal of Education Studies***. Volume 2, Nomor 3, Pages 8194.

Lestari, Suci Putri dan Soedarsono, Dewi K. 2014. ***Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Menengah Kejuruan Yayasan Bina Umat Al-qomariah di Tasikmalaya***. Pasca Sarjana Magister Management Universitas Telkom: ISSN:2355-9357, *e-Proceeding of Management*. Vol.1, No.3.

Lies Indriyatni. 2009. ***Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Perawat Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.*** Jurnal Ekonomi – Manajemen – Akuntansi.

Lovat, T., Clement, N., Dally, K., & Toomey, R. 2010. ***Values education as holistic development for all sector***s: Researching for effective pedagogy. Oxford Review of Education, 36(6), 713-729.

Lucero, G. L., Penaso, A. M., & Silor, A. C. 2016. ***Influence of teaching task environment on teachers' professional commitment***. International Journal of Humanities and Management Science, 4(4), 319-324.

Magdalene Brown & Anthony Akwesi Owusu. 2014. ***Influence of Head Teacher's Management Styles on Teacher Motivation in Selected Senior High Schools in the Sunyani Municipality of Ghana***. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. Vol. 4, No.1, pp. 61-75. https://www.researchgate.net/publication/264232206.

Mason, S., & Matas, C. P. 2015. ***Teacher attrition and retention research in Australia: Towards a new theoretical framework***. Australian Journal of Teacher Education, 40(11), 45-66. doi: 10.14221/ajte.2015v40n11.3.

Mardiyoko,T. Joyoatmojo,S. Suryani, N. 2013. ***Kontribusi Kompetensi Profesional dan Kreativitas Guru terhadap Kinerja Guru dalam Pembelajaran di SMP Negeri Kota Salatiga***. *Program Studi Teknologi Pendidikan Pascasarjana UNS*: http://eprints.uns.ac.id/id/eprint/1177 (dikutip 28September 2019).

Murwati, H. (2013). ***Pengaruh Sertifikasi Profesi Guru terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru di***

SMK Negeri Se-Surakarta. Jurnal Pendidikan Bisnis dan Ekonomi (BISE) Vol.1 No. 1.

Mwesiga, Adolphina dan Okendo, E.O. 2015. ***Effectiveness Of Heads Of Schools In Supervising Teachers***. International Journal of Scientific Research and Management: Index Copernicus value (2015): 57.47, (2016):93.67, DOI: 10.18535/ijsrm/v6i4.sh04.

Nugroho, Rahman dan Zulaikha. 2012. ***Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemauan Untuk Membayar Pajak dengan Kesadaran Membayar pajak sebagai Variabel Intervening (Studi kasus Pajak Orang Pribadi Yang melakukan Pekerjaan bebas yang terdaftar di KPP Pratama Semarang satu)***. Jurnal Akuntansi Diponegoro. Vol.1 no.2.

Nurdiana, Ilfi. 2012. ***Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Islam***. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial. Jilid 1. Nomor 2. hlm. 141-148.Malang: Universitas Islam Negeri Maliki Malang.

Padsakoff, Nathan P., Blume, Brin D., dan Whiting, Steven W. 2009. ***Individual-And Organizational-Level Consquences of Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis***. Journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 1, 122-141.

Price, PC. 2012. ***Psychology Research Methods: Core Skills and Concepts***

(v.1.0).*https://2012books.lardbucket.org/pdf/psychology-researchmethods coreskills-and-concepts*. pdf, diakses tanggal 11 Oktobe r2019.

Quzwini, Muhammad. 2013. ***Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Lapas Klas 1 Lowokwaru Malang***. Jurnal Online Psikologi.Vol. 01. No. 01. Hlm 133-142. Malang: Fakultas Psikologi-Universitas Muhammadiyah Malang. http://ejournal.umm.ac.id.

Samaeng, Arudee dan Sutarsih, Cicih. 2015. ***Compensation and achievement motivation simultaneously on the performance of teachers teaching at Junior Hight School in South Thailand Yala***. Jurnal Administrasi PendidikanVol.XXIINo.2.

Santos, L. M. 2015. ***Leader member exchange and organizational citizenship behavior at De La Salle Lipa***. DLSU Journal of Management, 2(1), 44-60.

Sharma, H. Lata dan Pooja. 2018. ***Effect ofinstructional strategy on academic achievement in relation tocognitivestyles & achievement motivationat secondary stage***. *International Journal of Academic Research and Development*. ISSN:2455-4197. Volume3; Issue2; March 2018; PageNo.43-50. *Impact Factor*: RJIF5. 22. www.academics journal.com.

Sudarjat Jaja, Abdullah Thamrin dan Sunaryo Widodo. 2015, ***Supervisi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru***. *International Journal of Managerial Studies and Research* (IJMSR) Volume 3, Issue6, June 2015, PP 146-152. ISSN: 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-0349 (Online). www.arcjournals.org.

Tehseen, S., & Hadi, N. U. 2015. ***Factors influencing teachers' performance and retention***. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(1), 233-244. doi: 10.5901/mjss.2015.v6n1p233.

Tindowen, D.J. 2019. ***Influence of Empowerment on Teachers' Organizational Behaviors***. European Journal of Educational Research. 8 (2), 617-631. ISSN: 2165-8714. http://www.eu-jer.com/.

Tri Suyantiningsih, Siswoyo H, & Alex Zami. 2018. ***Effects of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Job Performance Among Community Health Centre Paramedics in Bekasi City, Indonesia***. Journal of Economics and Sustainable Development www.iiste.org ISSN 2222-1700 (Paper) ISSN 2222-2855 (Online) Vol.9, No.6,2018.

Wachira, F. M., M. Gitumu, and Z. Mbugua. 2017. ***Effect of Principals' Leadership Styles on Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Kieni West Sub-County***. International Journal

of Humanities and Social Science Invention.Volume 6, Nomor 8, Pages 72-86.

Wardana, S. D. 2013. ***Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru yang Sudah Disertifikasi***. Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan (1), hlm 99-100. Diakses dari:http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jipt/article/viewFile/1361/1456 umm scientific journal.pdf.

Waspodo, A. A., & Minadaniati, L. (2012). ***Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational citizenship behavior (OCB) Karyawan pada PT. Trubus Swadaya Depok***. JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia, 3(1), 1-16.

Werang, B. R. (2010). **Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Status Sosial Ekonomi Guru terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Merauke Papua**. Jurnal Aplikasi Manajemen, 8, 421-429.

Yangaiya, S. A., & Abubakar, A. 2015. ***Examining the relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of secondary school teachers in Katsina State Nigeria***. Proceeding of the 3rd Global Summit on Education (pp.468-475). Kuala Lumpur, Malaysia: World Conference Resources.

Yanti Mulita, Rr Sri Kartikowati, Makhdalena. 2019. ***The Effect Of Leadership And Achievement***

***Motivation On Teacher Performance At State Vocational School 2* Pekanbaru.** International Journal of Educational Best Practices (IJEBP) Vol.3 No. 1 April 2019 ISSN: 2581-0847 DOI: 10.31258/ijebp.v3n1.p62-75.

Yurizki, D , Murniati , & Nur, S. 2018. ***Teacher's Pedagogic and Professional Competencies in Improving Physics Student Learning Outcomes in High School Students in the West Region of Bireuen Regency***. Journal of Indonesian Science Education, 06 (02): 68-74.