

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Diskripsi Teori

1. Pengertian Manajemen Komunikasi

Pemahaman mengenai manajemen komunikasi harus dapat dikuasai oleh manajer yang memikul tanggungjawab penuh atas proses organisasi. Manajemen komunikasi diimplementasikan dalam suatu lembaga berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling*.

Manajemen telah memenuhi syarat sebagai sebuah ilmu sebab tersusun secara sistematis dan teratur, dapat dipelajari dan diajarkan menggunakan metode-metode ilmiah serta merupakan suatu teori, objektif, dan rasional.¹⁴

Kata manajemen berasal dari kata kerja “*to manage*” yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan, dan memimpin.¹⁵ Manajemen itu sendiri berasal dari bahasa Latin, yaitu dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* (melakukan). *Manager* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris *to manage* (kata kerja), *management* (kata benda), dan *manager* untuk orang yang

¹⁴ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen, Dasar dan Pengetian*, (Jakarta: Gunung Agung, 1966), hlm 15.

¹⁵ Imam Machali, H. Noor Hamid, *Pengantar Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017), hlm 5.

melakukannya.¹⁶ Menurut Made Pidarta menjelaskan bahwa, manajemen ialah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan.¹⁷

Manajemen dalam arti sempit berarti penegelolaan. Sedangkan manajemen dalam arti luas berarti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (P3) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.¹⁸ Dalam proses interaksi antara individu yang satu dengan yang lainnya terjadi komunikasi dalam rangka penyampaian informasi. Keterampilan komunikasi yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah merupakan suatu hal yang mutlak yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah. Kepala madrasah pasti harus mampu menjalin komunikasi yang baik dengan sesama guru, pegawai, siswa, dan masyarakat. Sepanjang hari dalam pelaksanaan tugasnya kepala madrasah harus berkoordinasi dengan lainnya. Maka dari itu komunikasi yang baik harus dilakukan oleh seorang kepala madrasah demi tercapainya tujuan lembaga yang dipimpin.¹⁹

Menurut Oteng Sutisna “Komunikasi ialah proses menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang lain atau dari kelompok ke kelompok. Ia adalah proses interaksi antara orang-orang atau kelompok- kelompok yang ditujukan untuk mempengaruhi

¹⁶ Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, (Bandung: Agnini Bandung, 2004), hlm 1.

¹⁷ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bina Aksara, 1989), hlm. 3.

¹⁸ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm 5-6

¹⁹ Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), hlm

sikap dan perilaku orang-orang dan kelompok-kelompok di dalam suatu organisasi”.²⁰

Mulyana mendefinisikan komunikasi sebagai usaha untuk membangun kebersamaan pikiran tentang suatu makna atau pesan yang dianut secara bersama. Usaha manusia menyampaikan isi pertanyaan atau pesan kepada manusia lain.

Menurut Effendy, komunikasi merupakan upaya yang sistematis untuk mengubah sikap atau perilaku orang lain. “*Communications is the process by which an individual, the communicator, transmits stimulus (usually verbal symbols) to modify, the behavior of other individual.*”²¹

Sedangkan, Komunikasi menurut Hovland, Janis dan Kelley memiliki pengertian yaitu proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Sedangkan menurut Forsdale, komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara, dan diubah.²² Jadi, dapat diartikan komunikasi merupakan proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal.²³

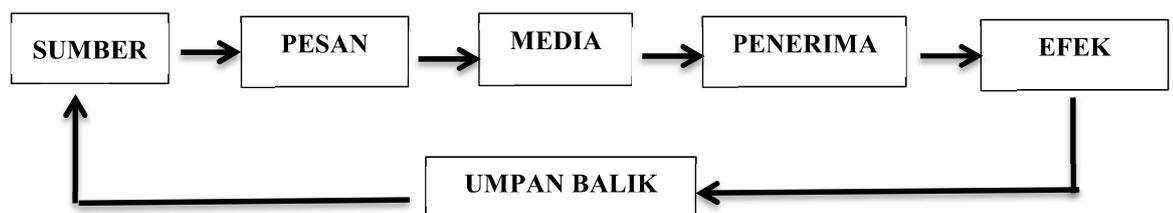
²⁰ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktik Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1983), hlm 190.

²¹ Dasrun Hidayat, *Komunikasi Antar Pribadi dan Mediana*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm 22-23.

²² Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm 2.

²³ Husaini Usman, *Manajemen*, ...hlm 470.

Dengan demikian, secara sederhana dapat dikatakan bahwa seseorang yang berkomunikasi berarti mengharapkan agar orang lain dapat ikut serta berpartisipasi atau bertindak sama sesuai dengan tujuan, harapan atau isi pesan yang disampaikan.²⁴ Sehingga manajemen komunikasi dapat diartikan sebagai pengaplikasian ilmu komunikasi terhadap proses interaksi yang terjadi dan dibutuhkan dalam sebuah organisasi.²⁵ Dengan manajemen komunikasi ini seorang manajer dapat memanfaatkan secara optimal sumber daya manusia dan teknologi untuk meningkatkan dialog dengan orang lain. Pada intinya, hasil dari sebuah proses komunikasi adalah terciptanya dialog yang berjalan dua arah dan sekaligus melahirkan pertukaran informasi yang relative seimbang. Komunikasi merupakan suatu proses yang mempunyai komponen dasar sebagai berikut: *pengirim pesan, pesan dan penerima pesan.*²⁶ Semua fungsi manajer melibatkan proses komunikasi. Proses komunikasi dapat dilihat pada skema di bawah ini:²⁷



Gambar 2.1 Proses Komunikasi

²⁴ Toto Tasmara, *Komunikasi Dakwah*, (Jakarta: Gaya Media Pratama, 1997), hlm 1

²⁵ Bakri Yusuf&Harnina Ridwan, *Manajemen Komunikasi Dalam Pengelolaan Informasi Pembangunan Daerah*, Jurnal Komunikasi Hasil pemikiran dan Penelitian, Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Garut, Vol. 4, No.1, Tahun 2018, hlm 53

²⁶ Marsetio Donosepoetro, *Manajemen Dalam Pengertian dan Pendidikan Berfikir*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), hlm 35.

²⁷ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm 26.

Keterangan:**1. Sumber (pengirim pesan)**

Pengirim pesan adalah orang yang mempunyai ide untuk disampaikan kepada seseorang dengan harapan dapat dipahami oleh orang yang menerima pesan sesuai dengan yang dimaksudkannya.

2. Pesan

Pesan adalah informasi yang akan disampaikan atau diekspresikan oleh pengirim pesan. Pesan dapat bersifat verbal atau non verbal dan pesan akan efektif bila diorganisir secara baik dan jelas. Materi pesan dapat berupa: Informasi, Ajakan, Rencana Kerja, Pertanyaan dan sebagainya.

3. Media

Adalah alat untuk penyampaian pesan seperti; TV, radio surat kabar, papan pengumuman, telepon dan lainnya. Pemilihan media ini dapat dipengaruhi oleh isi pesan yang akan disampaikan, jumlah penerima pesan, situasi dsb.

4. Penerima

Penerima pesan adalah orang yang dapat memahami pesan dari si pengirim meskipun dalam bentuk code/isyarat tanpa mengurangi arti pesan yang dimaksud oleh pengirim.

5. Efek

Setelah menerima pesan maka si penerima pesan dapat mengartikan dan memberikan respon terhadap pesan yang disampaikan.

6. Umpan balik

Balikan adalah isyarat atau tanggapan yang berisi kesan dari penerima pesan dalam bentuk verbal maupun nonverbal. Tanpa balikan seorang pengirim pesan tidak akan tahu dampak pesannya terhadap sipenerima pesan. Hal ini penting bagi manajer atau pengirim pesan untuk mengetahui apakah pesan sudah diterima dengan pemahaman yang benar dan tepat. Balikan dapat disampaikan oleh penerima pesan atau orang lain yang bukan penerima pesan.

Selain itu terdapat delapan prinsip yang perlu dilakukan agar komunikasi bias dikerjakan dengan efektif, yaitu sebagai berikut:

- a. Berpikir dan berbicara dengan jelas.
- b. Ada sesuatu yang penting untuk disampaikan.
- c. Ada tujuan yang jelas.
- d. Penguasaan terhadap masalah.
- e. Pemahaman proses komunikasi dan penerapannya dengan konsisten.
- f. Mendapatkan empati dari komunikan.
- g. Selalu menjaga kontak mata, suara yang tidak terlalu keras atau lemah, serta menghindari ucapan pengganggu
- h. Komunikasi harus direncanakan (apa yang ingin dikomunikasikan, siapa komunikan yang dituju, buatlah skenario yang jelas, dan hendaknya mempersiapkan diri agar

menguasai masalah).²⁸

1) Tujuan dan manfaat komunikasi

Tujuan dan manfaat komunikasi adalah sebagai sarana untuk:

- a) Meningkatkan kemampuan manajerial dan hubungan sosial
- b) Menyampaikan dan atau menerima informasi
- c) Menyampaikan dan menjawab pertanyaan
- d) Mengubah perilaku (pola pikir, perasaan, dan tindakan) melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan
- e) Mengubah keadaan sosial.²⁹
- f) Saran untuk menyampaikan perintah, pengarahan, pengendalian, pengkoordinasian, dan pengambilan keputusan.³⁰

2) Proses manajemen komunikasi

Berikut ini penjelasan tentang manajemen komunikasi kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kinerja guru, diantaranya:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi yang paling awal dari keseluruhan fungsi manajemen sebagaimana banyak dikemukakan oleh para ahli. Perencanaan adalah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.³¹ Perencanaan meliputi beberapa hal, diantara lain: penetapan tujuan-tujuan organisai,

²⁸ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm 255.

²⁹ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hlm 30.

³⁰ Husaini Usman, *Manajemen*, ..., hlm 470.

³¹ Imam Machali, Noor Hamid, *Pengantar Manajemen*, ..., hlm 53.

perkiraan lingkungan(sumber-sumber dan hambatan) dalam mana tujuan-tujuan dan maksud itu harus dicapai, penentuan pendekatan yang akan mencapai tujuan-tujuan dan maksud itu.³²

Perencanaan dalam manajemen komunikasi ini diawali dengan memahami dan menguasai informasi atau masalah apa yang hendak disampaikan kepada komunikan, sehingga dalam penyampaiannya tidak mengalami hambatan dan komunikan dapat menerima informasi tersebut dengan mudah dan dapat dipahami oleh komunikan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan lanjutan dari fungsi perencanaan dalam sebuah manajemen. Pengorganisasian bisa dikatakan sebagai “urat nadi” bagi seluruh organisasi atau lembaga, oleh karena itu pengorganisasian sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya suatu organisasi atau lembaga, termasuk di dalamnya lembaga pendidikan. Terry menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan kegiatan dasar manajemen. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan menyusun semua sumber yang disyaratkan dalam rencana, terutama sumber daya manusia, sedemikian rupa sehingga kegiatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dengan pengorganisasian, orang-orang dapat disatukan

³² Oteng Sutisna, *Administrasi, ...,* hlm 162

dalam satu kelompok atau lebih untuk melakukan berbagai tugas. Tujuan pengorganisasian adalah untuk membantu orang-orang untuk bekerjasama secara efektif dalam wadah organisasi lembaga.³³

Pengorganisasian, dalam hal ini kepala madrasah harus mengetahui kepada siapa informasi tersebut akan disampaikan, sehingga informasi yang akan disampaikan tepat kepada orang yang bersangkutan, sehingga nantinya hal-hal yang sudah direncanakan dapat terlaksana dengan baik. Selain itu pemilihan media yang digunakan maupun situasi pada saat penyampaian informasi berlangsung juga berpengaruh terhadap hasil akhir dari proses penyampaian informasi yakni pada saat penerimaan umpan balik.

c. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan atau pelaksanaan adalah salah satu fungsi manajemen yang berfungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. *Actuating* dalam organisasi dapat diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka bersedia bekerja secara sungguh-sungguh demi tercapainya tujuan organisasi.

Dalam hal pelaksanaan komunikasi, kepala madrasah melakukannya dengan memanfaatkan beberapa media seperti papan

³³ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Falah Production, 2004), hlm 106

pengumuman, pertemuan, seminar, rapat kerja dan lain sebagainya.³⁴ Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam proses komunikasi, yaitu:

1. Faktor-faktor psikologis, seperti kepercayaan diri, rasa curiga, ketakutan dan peasaan/emosi yang lain.
2. Perencanaan komunikasi, meliputi tujuan, media yang akan digunakan dan pemilihan waktu berkomunikasi yang tepat agar dapat meningkatkan pemahaman dan menghindari penolakan terhadap perubahan.
3. Seleksi bahasa, kata-kata dan istilah yang diekspresikan.
4. Rentang komunikasi yang ditempuh. Semakin panjang rentang komunikasi, maka akan semakin rentan terjadi miskomunikasi.
5. Pengaturan arus komunikasi (dan *recording*, jika perlu) untuk mengurangi beban komunikasi yang berlebihan.
6. *Listening*, menghendaki adanya perhatian penuh dan swadisiplin (menguasai diri).³⁵

3) Jenis-jenis komunikasi

Menurut Terry pada suatu manajemen terdapat lima jenis komunikasi, yaitu:³⁶

- a) Komunikasi formal

³⁴ *ibid*, ..., hlm 471.

³⁵ M. Chazienul Ulum, *Perilaku Organisasi Menuju Orientasi Pemberdayaan*, (Malang: UB Press, 2016), hlm 85

³⁶ Nasution, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan, Konsep, Fenomena, dan Aplikasinya*, (Malang: UMM Press, 2006), hlm 19-20

Komunikasi yang dilakukan dalam jalur organisasi formal yang memiliki wewenang dan tanggungjawab, misalnya: instruksi dalam bentuk tertulis dan lisan sesuai dengan prosedur secara fungsional yang berlaku dari atas ke bawah atau sebaliknya.

b) Komunikasi non formal

Komunikasi yang tidak membutuhkan pengaturan khusus dan biasanya terjadi secara spontan. Jenis komunikasi ini umumnya terjadi secara spontan. Misalnya memberikan masukan terkait tugas dan tanggungjawab dalam pekerjaan.

c) Komunikasi informal

Komunikasi yang dilakukan untuk membicarakan hal-hal diluar pekerjaan. Jenis komunikasi ini lebih menekankan pada hubungan antar manusianya. Misalnya dua orang karyawan yang saling menceritakan tentang kehidupan pribadi di luar pekerjaan.

d) Komunikasi teknis

Komunikasi yang bertujuan untuk menyampaikan strategi tertentu. Misalnya seorang manajer pemasaran menjelaskan cara teknis dalam melakukan pemasaran melalui media sosial.

e) Komunikasi prosedural

Komunikasi yang diterapkan untuk membuat suatu pelaporan kinerja perusahaan.

Sedangkan komunikasi dalam manajemen menurut Onong dibagi menjadi dua yaitu:³⁷

a) Komunikasi Internal

Komunikasi Internal yaitu komunikasi yang berada di dalam organisasi secara timbal balik. Komunikasi ini dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

1. Komunikasi vertikal

Komunikasi dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik. Dalam komunikasi vertikal, pemimpin memberikan instruksi, petunjuk, informasi dan penjelasan kepada bawahannya. Dalam komunikasi bawahan ke pimpinan, bawahan memberikn laporan, saran serta pengaduan kepada pimpinan.

Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam organisasi penting sekali karena jika hanya salah satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik.

2. Komunikasi horizontal

Komunikasi secara mendatar antara karyawan dengan karyawan, guru/dosen/ustadz dengan guru/dosen/ustadz, dan siswa/santri dengan siswa/santri. Berbeda dengan komunikasi vertical yang sifatnya lebih formal. Mereka berkomunikasi satu

³⁷ Chusnul Chotimah, *Manajemen Public Relations Integratif*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), hlm 87

sama lain bukan pada waktu mereka sedang bekerja, melainkan pada saat waktu-waktu luang.

3. Komunikasi diagonal

Komunikasi dalam organisasi antara yang berbeda kedudukannya, seperti komunikasi pimpinan divis dengan anggota lain.

b) Komunikasi eksternal

Komunikasi eksternal, yaitu komunikasi antara organisasi dengan publik di luar organisasi. Dalam hal ini dibagi menjadi dua jalur yang berlangsung secara timbal balik yaitu komunikasi dari organisasi ke khalayak luar atau dari khalayak luar ke organisasi.³⁸

Komunikasi harus mendapat perhatian semaksimal mungkin. Akibat manajemen komunikasi yang baik ini, diharapkan bukan hanya berfungsi menghindari salah faham, ketersinggungan bahkan permusuhan, melainkan bias mengharmoniskan pergaulan social maupun hubungan kerja sehingga kondusif memajukan lembaga pendidikan islam.

4) Proses Pemberian Informasi

Istilah proses dalam komunikasi pada dasarnya menjelaskan tentang bagaimana komunikasi itu berlangsung melalui berbagai tahapan yang dilakukan secara terus menerus, berubah-ubah, dan tidak ada henti-hentinya dalam rangka penyampaian pesan. Proses

³⁸ Onong Uchajana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, (Bandung: Rosda Karya, 2007), hlm123

komunikasi ini merupakan proses yang timbal balik karena antara si pengirim dan si penerima pesan saling mempengaruhi satu sama lainnya.

Dalam menyampaikan informasi harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a) Menarik perhatian terhadap komunikasi
- b) Mendapatkan penerimaan pesan
- c) Mengusahakan agar pesan ditafsirkan sebagaimana diharapkan
- d) Menyimpan pesan untuk penggunaan selanjutnya.

Didalam pemberian informasi terkadang terkesan membosankan dan ada pula yang menyenangkan, hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya, yaitu:

- a) Pribadi komunikan

Pada aspek pribadi ini ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan: pribadi harus pandang secara kesatuan yang utuh, pribadi itu dinamis, setiap pribadi mempunyai nilai sendiri, setiap pribadi itu unik, dan pribadi itu sukar dinilai.

- b) Arti kata atau kalimat

Setiap orang mengartikan kata sesuai dengan pengalaman hidupnya. Maka dalam berkomunikasi, kata-kata kunci harus dijelaskan secara rinci dengan contohnya.

- c) Konsep diri

Ketepatan memahami konsep diri ini sangat membantu dalam efektivitas komunikasi.

d) Empati

Hal ini perlu diperoleh dari orang lain sehingga komunikasi bias efektif karena ada kesamaan sudut pandang antar komunikator dengan komunikan.

e) Umpan balik

Komunikator dalam berkomunikasi perlu mendapatkan umpan balik dari komunikan karena akan mengetahui kemungkinan terjadinya kesalahan/perbedaan tafsir.³⁹

5) Media Komunikasi

Terdapat beberapa macam media komunikasi dalam organisasi. Media adalah alat atau sarana yang di gunakan untuk menyampaikan pesan dari komunikator kepada kemunikan (khalayak). Media komunikasi yang digunakan dalam organisasi antara lain adalah:

a) Media Antar Pribadi

Media komunikasi antar pribadi salah satunya adalah telepon. Sejak ditemukannya teknologi selular, penggunaan telepon genggam (*handphone*) semakin marak dikalangan anggota masyarakat. Ini pertanda bahwa telepon selular tida lagi di maksudkan sebagai simbo prestise, melainkan lebih banyak di gunakan untuk kepentingan bisnis, kantor, organisasi dan urusan keluarga.

³⁹ Mujamil Qomar, *Manajemen* ..., hlm 235

b) Media Kelompok

Dalam aktivitas komunikasi yang melibatkan khalayak lebih dari 15 orang, maka media komunikasi yang lebih banyak digunakan media kelompok. Misalnya rapat, seminar dan konferensi. Rapat biasanya digunakan untuk membicarakan hal-hal penting yang di hadapi oleh suatu organisasi. Media kelompok banyak digunakan dalam bentuk organisasi profesi, organisasi olahraga, pengajian, arisan, dan organisasi lainnya.⁴⁰

6) Strategi Meningkatkan Efektivitas Komunikasi.

Strategi komunikasi yang merupakan panduan perencanaan komunikasi dengan manajemen komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi komunikasi ini harus mampu menunjukkan bagaimana operasional praktis yang harus dilakukan, dalam arti bahwa pendekatan bias berbeda-beda sewaktu-waktu tergantung pada situasi dan kondisi. Terdapat beberapa strategi yang harus diketahui dalam berkomunikasi yaitu:

a) Mengenal sasaran komunikasi

Sebelum melakukan komunikasi, kita perlu mempelajari person yang akan menjadi sasaran komunikasi tersebut. Hal tersebut bergantung pada tujuan komunikasi.

b) Pemilihan Media Komunikasi

Media komunikasi sangat beragam, mulai dari yang tradisional

⁴⁰ Hendy Tannady, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Expert, 2017), hlm 205-206

sampai dengan yang modern. Maka untuk mencapai sasaran komunikasi, kita bisa memilih salah satu atau menggabungkan beberapa media, tergantung pada tujuan yang akan dicapai, pesan yang akan disampaikan, dan teknik yang akan dipergunakan.

c) Pengkajian tujuan pesan komunikasi

Pesan komunikasi yang akan disampaikan memiliki suatu tujuan tertentu, sehingga hal tersebut mempengaruhi media serta teknik apa yang akan digunakan.

d) Peranan komunikator dalam komunikasi yakni ada pada daya tarik dan kredibilitas.

2. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah kemampuan seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada disekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.⁴¹ Kepemimpinan dalam bahasa inggris sering disebut *leader* dari akar kata *to lead* dan kegiatannya disebut kepemimpinan atau *leadership*. Dalam kata kerja *to lead* tersebut terkandung dalam beberapa makna yang saling berhubungan erat yaitu, bergerak lebih cepat, berjalan ke depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, mempelopori, mengarahkan pikiran atau pendapat orang lain, membimbing, menuntun

⁴¹ Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), hlm

menggerakkan orang lain lebih awal dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.⁴²

Sedangkan dalam istilah, kepemimpinan adalah salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi, keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya.

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan sebagai pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran.⁴³

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan yang dimiliki seorang kepala sekolah untuk mempengaruhi semua komponen sekolah (guru, staff, dan siswa) agar mau bekerja sama, melakukan tindakan bersama dan perbuatan bersama dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

a. Peran Dan Fungsi Kepala Sekolah

Menurut Mulyasa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai educator, manajer, administrator dan supervisor

⁴² Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, 1999), hlm 161

⁴³ Sowiyah, *Kepemimpinan*, ..., hlm 13

(EMAS).⁴⁴ Dalam perkembanganyang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader, innovator, motivator* dan *entrepreneur* disekolahnya.

Dengan demikian dalam paradig baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisuor, leader, inovator, motivator* (EMASLIM).

1. Kepala Sekolah Sebagai *Educator* (Pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efekti dan efisien.

Kepala sekolah sebagai *educator* atau pendidik bermakna sebagai sebuah proses pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai dari esensi pendidikan. Proses pembentukan karakter didasarkan pada, alat pendidikan, kewibawaan, keteladanan kasih yang tulus, penguatan dan

⁴⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm 98

ketegasan mendidik.⁴⁵ Dalam konteks kependidikan dimana kepala sekolah berperan sebagai pendidik haruslah berorientasi pada tindakan, bertindak sebagai guru, membimbing guru, membimbing siswa, mengembangkan staff.

2. Kepala Sekolah Sebagai *Manajer*

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru. Dalam hal ini kepala sekolah seyogyanya memfasilitasi guru dan memberikan kesempatan yang luas bagi guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan seperti kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Selain itu kepala sekolah sebagai seorang manajer memiliki peranan penting dalam proses pengelolaan manajemen sekolah yang sesuai dengan fungsi-fungsi manajerial, dengan bertindak dalam menyusun program, menyusun organisasi kepegawaian, menggerakkan staff, serta mengoptimalkan Sumber Daya Manusia.⁴⁶

3. Kepala Sekolah Sebagai *Administrator*

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat memberikan anggaran yang memadai bagi guru sebagai upaya peningkatan kompetensi guru.

⁴⁵ *Ibid*, ..., hlm 102

⁴⁶ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: AR-Ruzz Media, 2008), hlm 16

Peran kepala sekolah sebagai administrator juga berkenaan dengan penatalaksanaan system administrasi pada bidang-bidang: kesiswaan, kurikulum dan pembelajaran, personil, keuangan, tata usaha, sarana dan prasarana.

4. Kepala Sekolah Sebagai *Supervisor*

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran.

Supervisi dalam pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan oleh supervisor yang dalam hal ini kepala sekolah kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi, dan bimbingan secara

berkelanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.⁴⁷

5. Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi guru. Didalam teori kepemimpinan setidaknya terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Kedua gaya kepemimpinan tersebut dapat diterapkan secara tepat dan fleksibel dan disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

6. Kepala Sekolah Sebagai *Inovator*

Kepala sekolah sebagai *innovator* adalah pribadi yang dinamis dan kreatif, yang tidak terjebak pada suatu rutinitas. Pribadi yang *innovator* harus melakukan upaya-upaya seperti kemampuan menemukan gagasan-gagasan baru, melakukan pembaharuan di sekolah.

7. Kepala Sekolah Sebagai *Motivator*

Kepala sekolah sebagai seorang *motivator* adalah kemampuan memberi dorongan agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional. Motivasi ini dapat ditumbuhkan

⁴⁷ Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm 117

melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, kemampuan menerapkan prinsip, penghargaan dan hukuman.

b. Kompetensi Kepala Sekolah

Standar kompetensi tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah terdapat dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007. Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah adalah:⁴⁸

1. Kompetensi Kepribadian

- a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah/madrasah.
- b. Memiliki Integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2. Kompetensi Manajerial

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan.
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah

⁴⁸ Sowiyah, *Kepemimpinan, ..., hlm 28*

secara optimal.

- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

3. Kompetensi Kewirausahaan

- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jas sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

4. Kompetensi Supervisi

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

5. Kompetensi Sosial

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

c. Tipe Kepemimpinan

Siagian menyatakan bahwa terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu:

1. Tipe Otokratik

Kepemimpinan otokratik adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-

ciri yang pada umumnya negatif, mempunyai sifat egois yang besar sehingga akan memutarbalikkan kenyataan dan kebenaran sehingga sesuatu yang subyektif akan diinterpretasikan sebagai kenyataan dan atau sebaliknya. Tipe kepemimpinan ini segalanya akan diputuskan sendiri, serta punya anggapan bahwa bawahannya tidak mampu memutuskan sesuatu.

2. Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistic adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri menggabungkan antara ciri negative dan positif, ciri-cirinya adalah:

- a. Bersikap selalu melindungi
- b. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- c. Tidak memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- d. Melakukan pengawasan yang ketat.

3. Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu bersedia untuk mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Pemimpin kharismatik mempunyai banyak cara untuk memperoleh simpati dari karyawannya yaitu dengan menggunakan pernyataan visi untuk menanamkan tujuan dan sasaran kepada karyawannya, kemudian mengkomunikasikan

ekspektasi kinerja yang tinggi dan meyakini dengan meningkatkan rasa percaya diri bahwa bawahan bisa mencapainya, kemudian pemimpin memberikan contoh melalui tindakan, serta memberikan teladan supaya ditiru para bawahannya.

4. Tipe Laissez Faire

Kepemimpinan *laissez faire* adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo (keadaan tetap).

5. Tipe Demokratik

Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahannya secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, social, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri.⁴⁹

⁴⁹ Fauzie Rahman, dkk, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Expert, 2017), hlm 249

3. Pengertian Motivasi

Sebagai seorang kepala madrasah harus dapat memberikan kekuatan mental bagi guru, pegawai, dan siswa. Kekuatan mental tersebut mendorong minat dan semangat kerja, serta dapat meningkatkan semangat belajar guru maupun siswa. Kehadiran kepala madrasah di tengah-tengah lingkungannya sangat didambakan sebagai motivasi ekstrinsik, baik bagi siswa maupun guru dan karyawan sebagai mitra kerja.

Motivasi memiliki peranan penting yang harus seorang manajer berikan kepada bawahannya untuk meningkatkan kinerja (*performance*) bawahannya karena kinerja tergantung dari motivasi, kemampuan, dan lingkungannya.

Motivasi adalah pendorongan. Suatu usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu.⁵⁰

Motivasi berasal dari bahasa Latin *movere*, yang berarti bergerak atau dalam bahasa Inggrisnya, *to move*. Menurut Schunk, motivasi adalah proses melalui kegiatan pencapaian tujuan yang telah mendorong dan berkelanjutan. Motivasi itu merupakan proses, bukan output atau hasil. Sebagai proses, kita tidak dapat mengamatinya secara langsung, tetapi secara tidak langsung melalui tindakan-tindakan, seperti pilihan kegiatan, usaha-usaha, dan ketabahan. Menurut MC. Donald, mengatakan bahwa

⁵⁰ Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm

motivasi merupakan perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “*feeling*” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.⁵¹ Sedangkan menurut Hasibuan motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal.⁵²

Dalam memotivasi bawahannya, manajer atau *leader* berhadapan dengan dua hal yang mempengaruhi orang dalam pekerjaan, yaitu kemauan dan kemampuan. Kemauan dapat diatasi dengan pemberian motivasi, sedangkan kemampuan dapat diatasi dengan mengadakan diklat.⁵³

Jadi, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang menggerakkan dan mengarahkan tujuan seseorang dalam tindakan-tindakannya. Oleh karena itu tidak akan ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan.⁵⁴ Secara umum tujuan motivasi yakni untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan fungsi motivasi menurut Sardiman A.M, ada tiga yaitu diantaranya:

⁵¹ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), hlm 73

⁵² Malayu SP.Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm 141

⁵³ Husaini Usman, *Manajemen, ...*, hlm 276.

⁵⁴ M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Teras, 2010) , hlm 32

1. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energy.
2. Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai.
3. Menyeleksi perbuatan, yaitu meentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan.⁵⁵

Sedangkan fungsi motivasi yaitu:

1. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan.
2. Sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Sebagai penggerak, artinya sebagai penggerak dalam melakukan sesuatu yang diinginkan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa semakin jelas tujuan yang diharapkan atau yang akan dicapai, maka semakin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Tindakan motivasi akan lebih berhasil jika tujuannya jelas dan didasari oleh perbuatan yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang khususnya sebagai seorang kepala madrasah yang merupakan pimpinan bagi lembaga pendidikan harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Seorang kepala sekolah harus menjadi pribadi yang motivatif. Dia mampu berperan sebagai motivator, yang menyemangati dan membesarkan

⁵⁵ Sadirman, *Interaksi, ...* hlm 85

hati guru, siswa, pegawai, dan wali murid agar bekerja dan mendukung tercapainya tujuan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah haruslah orang yang memiliki *positif thinking*, baik terhadap dirinya, orang lain, dan keadaan yang dihadapi. Kepala sekolah tidak akan mampu berperan sebagai motivator apabila dia hanya seorang yang suka berkeluh kesah dan penuh prasangka buruk (*negative thinking*).⁵⁶

a. Metode Motivasi

Hasibuan menerangkan terdapat dua metode motivasi yaitu: motivasi langsung (*direct motivation*) dan motivasi tak langsung (*indirect motivation*), sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:⁵⁷

1. Motivasi langsung (*direct motivation*), adalah motivasi (materiil dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan lain sebagainya.
2. Motivasi tak langsung (*indirect motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.

b. Jenis-jenis Motivasi

Berdasarkan sifatnya, motivasi dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

⁵⁶ Alben Ambarita, *Kepemimpinan, ..., hlm 96*

⁵⁷ Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen, ..., hlm 149*

1. Motivasi Positif (*positive motivation*), artinya motivasi seorang pimpinan kepada bawahan/pengikutnya dengan memberikan penghargaan atas prestasi yang diberikan mereka kepada organisasi. Misalnya dengan menyampaikan kata pujian, ucapan selamat, kata bijak kepada bawahan. Melalui pemberian motivasi ini, maka akan meningkatkan semangat dan gairah kerja para karyawan.
2. Motivasi Negatif (*negative motivation*), artinya motivasi seorang pimpinan kepada bawahan/pengikutnya dengan memberikan hukuman/sanksi kepada para karyawan yang menunjukkan kinerja buruk. Hukuman tersebut hanya bersifat koreksi atau evaluasi diri atas kinerja yang telah dilakukan. Dan tidak menimbulkan kekerasan fisik bagi para karyawan. Melalui motivasi ini akan menambah semangat kerja para karyawan, sebab mereka akan merasa takut untuk di hokum kembali apabila kinerja buruk.

Selanjutnya berdasarkan sumbernya, motivasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Motivasi Intrinsik, merupakan motivasi yang ditimbulkan (dorongan) dari diri seseorang. Motivasi ini biasanya timbul karena adanya harapan, tujuan dan keinginan seseorang terhadap sesuatu sehingga dia memiliki semangat untuk mencapai itu. Motivasi ini dapat membantu seseorang untuk cepat menyelesaikan suatu pekerjaan.
2. Motivasi Ekstrinsik, merupakan sesuatu yang diharapkan akan diperoleh dari luar diri seseorang. Motivasi ini biasanya dalam bentuk nilai dari

suatu materi, misalnya imbalan dalam bentuk uang atau insentif lainnya yang diperoleh atas suatu yang telah dikerjakan.⁵⁸

c. Alat-alat Motivasi

Untuk memaksimalkan dalam memberikan motivasi kepada bawahan, seorang pemimpin harus mengetahui bentuk dari alat-alat motivasi itu sendiri. Alat-alat motivasi tersebut berguna untuk menentukan jenis dan besarnya nilai imbalan atau penghargaan yang akan diberikan kepada bawahan terhadap prestasi yang dilakukannya.

Secara umum terdapat dua bentuk alat-alat motivasi, yaitu:

1. *Materiil Insentif*

Adalah bentuk alat motivasi yang memiliki nilai ekonomis dan dapat digunakan untuk membantu pemenuhan kebutuhan mendasar (fisik) manusia. Misalnya uang, kendaraan, emas, tanah, rumah, dan sebagainya.

2. *Nonmateriial Insentif*

Adalah bentuk alat motivasi yang tidak menunjukkan besaran nilai, namun hanya untuk memberikan kepuasan dan rasa bangga pada diri sendiri atas prestasi yang telah dicapai. Misalnya, medali/piala, piagam, promosi jabatan, dan sebagainya.⁵⁹

⁵⁸ Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), hlm 195-196

⁵⁹ *Ibid*,...,hlm 198

4. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* (*Job Performance*), secara etimologis *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan, sedangkan kata *performance* berarti tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan, oleh karena itu *performance* sering juga diartikan penampilan kerja atau perilaku kerja.⁶⁰

Kinerja menurut Nanang Fattah diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan.⁶¹ Sedangkan menurut Sudarmanto, Kinerja adalah sesuatu yang secara actual orang kerjakan dan dapat diobservasi.⁶²

Kinerja seseorang akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal. Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan ke cakapan teknis.⁶³

⁶⁰ Dale Timpe, *Kinerja, Performance Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Elek Media Komputindo, 2000), hlm 3.

⁶¹ Abd. Wahab dan Andi Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm 118

⁶² Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm 9

⁶³ Sedarmayanti, *Kinerja Pegawai, Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), hlm 53.

Guru merupakan orang yang paling penting dalam proses pendidikan dan bertanggungjawab atas semua proses pembelajaran, terutama menjalankan kurikulum secara konsisten. Guru juga berperan penting dalam proses merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kurikulum yang digunakan dalam mengajar.⁶⁴

Menurut UU No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 1 Ayat 1 berbunyi: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.⁶⁵

Jadi dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan pencapaian yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya dalam mendidik peserta didik pada jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan menengah.

a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru yaitu kepribadian dan dedikasi, pengalaman profesi, kemampuan mengajar, dan hubungan dengan masyarakat, sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:⁶⁶

1) Kepribadian dan Dedikasi

Setiap guru memiliki kepribadian masing-masing sesuai ciri-ciri pribadi yang mereka miliki. Kepribadian inilah yang akan

⁶⁴ Kompri, *Belajar Faktor-faktor Yang Mempengaruhinya*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2017), hlm 58

⁶⁵ Undang-undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, hlm 2

⁶⁶ Abd. Wahab dan Andi Umiarso, *Kepemimpinan, ...*, hlm 123-138

menentukan apakah ia menjadi pendidik dan Pembina yang baik bagi anak didiknya atautkah akan menjadi perusak atau penghancur bagi masa depan anak didiknya, terutama bagi anak didik yang masih kecil dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa. Kepribadian dari seorang guru ini akan tercermin dari dalam sikap dan perbuatan dalam membimbing anak didiknya.

2) Pengembangan Profesi

Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap guru. Pengembangan profesionalisme guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya.

3) Kemampuan Mengajar

Kemampuan mengajar guru sebenarnya merupakan pencerminan penguasaan guru atas kompetensinya. Kemampuan mengajar guru yang sesuai dengan tuntutan standar tugas yang diemban memberikan efek positif bagi hasil yang ingin dicapai seperti perubahan hasil akademik siswa, sikap siswa, keterampilan siswa, dan perubahan pola kerja guru yang semakin meningkat.

4) Hubungan dengan Masyarakat

Tugas seorang guru selain menjalankan tugas-tugasnya disekolah, mereka juga diharapkan dapat dan mampu melakukan tugas-tugas hubungan dengan masyarakat. Manfaat hubungan dengan masyarakat

ini sangat besar bagi peningkatan kinerja guru melalui peningkatan aktivitas-aktivitas bersama, komunikasi yang kontinu, dan proses saling memberi dan saling menerima, serta membuat intropeksi sekolah dan guru menjadi giat dan kontinu.

Menurut Sedarmayanti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja)
- 2) Pendidikan
- 3) Keterampilan
- 4) Manajemen Kepemimpinan
- 5) Tingkat Penghasilan
- 6) Gaji dan kesehatan
- 7) Jaminan social
- 8) Iklim kerja
- 9) Sarana dan prasarana
- 10) Teknologi
- 11) Kesempatan berprestasi

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak lepas dari berbagai macam faktor yang menyerai di antaranya:

- 1) Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* artinya karyawan yang

memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu untuk ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri seorang karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.⁶⁷

b. Kompetensi Guru

1. Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan melaksanakan tugas pokok guru di bidang pembelajaran secara optimal, terutama dalam hal penguasaan dan pengembangan materi pembelajaran.

2. Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru dalam menjalin relasi yang positif, empatik, dan santun dengan atasan, sesama guru dan pegawai, siswa, wali murid, dan masyarakat. Kompetensi ini mencerminkan sikap profesional guru di hadapan anak didik maupun masyarakat sekitar.

- a. Bersikap Inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status social ekonomi.

⁶⁷ Hendy Tannady, *Manajemen, ...*, hlm 154-155

- b. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua murid, serta masyarakat.
 - c. Beradaptasi dengan keragaman budaya dan adat-istiadat ditempat bertugas di seluruh Indonesia.
 - d. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan.
3. Kepribadian

Kompetensi kepribadia adalah kesiapan mental, kepribadian, dan moralitas guru untuk mengemban amanah sebagai guru. Kompetensi ini tercermin dalam sikap dan perilaku guru dalam kehidupan sehari-hari, baik selama kegiatan (pembelajaran) di sekolah maupun diluar sekolah.

4. Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kompetensi keilmuan dan fokasional di bidang pendidikan. Teori-teori pendidikan yang relevan dengan tugas-tugas guru harus dikuasai dan diterapkan dalam praktik pendidikan. Bentuk penguasaan teori tersebut tampak dalam kompetensi inti dan kompetensi dasar sebagai berikut:

- a) Menguasai karakteristik siswa, baik dari segi fisik, moral, social, kultural, emosional, dan intelektual.

- b) Menguasai teori-teori belajar dalam prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
 - c) Pengembangan kurikulum sesuai dengan bidang pelajaran atau pengembangan yang diampu.
 - d) Praktik penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik.
 - e) Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk menunjang proses pembelajaran.
 - f) Memfasilitasi pengembangan potensi siswa untuk mengaktualisasikan potensi yang dimiliki.
 - g) Berkomunikasi dengan siswa secara efektif, empatik dan santun.
- c. Ukuran Kualitas Kinerja Guru

Menurut T.R Mitchel, salah satu ukuran standar kinerja adalah *quality of works*. Hal ini diperjelas Ivancevich bahwa ukuran kualitas kinerja guru dapat dilihat dari produktivitas pendidikan yang telah dicapai menyangkut output siswa yang dihasilkan.

Hubungan produktivitas dengan kinerja seseorang dipaparkan Sutermeister sebagai berikut:⁶⁸

1. Produktivitas itu kira-kira 90% bergantung pada prestasi kerja dan 10% tergantung pada teknologi dan bahan yang digunakan

⁶⁸ Alben Ambarita, *Kepemimpinan, ..., hlm 105*

2. Prestasi kerja itu sendiri untuk 80-90% bergantung pada motivasinya untuk bekerja, 10-20% bergantung pada kemampuannya
3. Motivasi kerja 50% bergantung pada kondisi sosial, 40% bergantung pada kebutuhan-kebutuhannya, 10% bergantung pada kondisi-kondisi fisik.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan perbandingan dan menghindari duplikasi atau pengulangan penulisan skripsi. Selain itu kajian penelitian terdahulu juga memiliki peranan besar dalam rangka mendapatkan informasi sebelumnya untuk mendapatkan landasan teori ilmiah. Adapun yang menjadi kajian penelitian terdahulu dalam skripsi ini yaitu:

1. Penelitian yang pertama dilakukan oleh Gading Puspaningtyas (7101410277) Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang, dalam judul skripsinya yaitu “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 16 Semarang”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran tentang kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi, motivasi, dan lingkungan kerja di SMP Negeri 16 Semarang.
2. Penelitian yang kedua dilakukan oleh Putri Syahri (92214033263) Jurusan Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, dalam judul tesisnya yakni, “Implementasi Komunikasi Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Darul Ulum Budi Agung Kecamatan Medan Marelan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi komunikasi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di MTs Darul Ulum Budi Agung kecamatan Medan Maleran.

3. Penelitian yang ketiga dilakukan oleh Mutiara Nur Ahlaini (1411030181) Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah Ilmu Keguruan, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, dalam judul skripsinya yaitu “Hubungan Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah Dengan Motivasi Kerja Guru di MA AL- HIKMAH Bandar Lampung”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Komunikasi Interpesonal Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Hikmah Bandar Lampung.

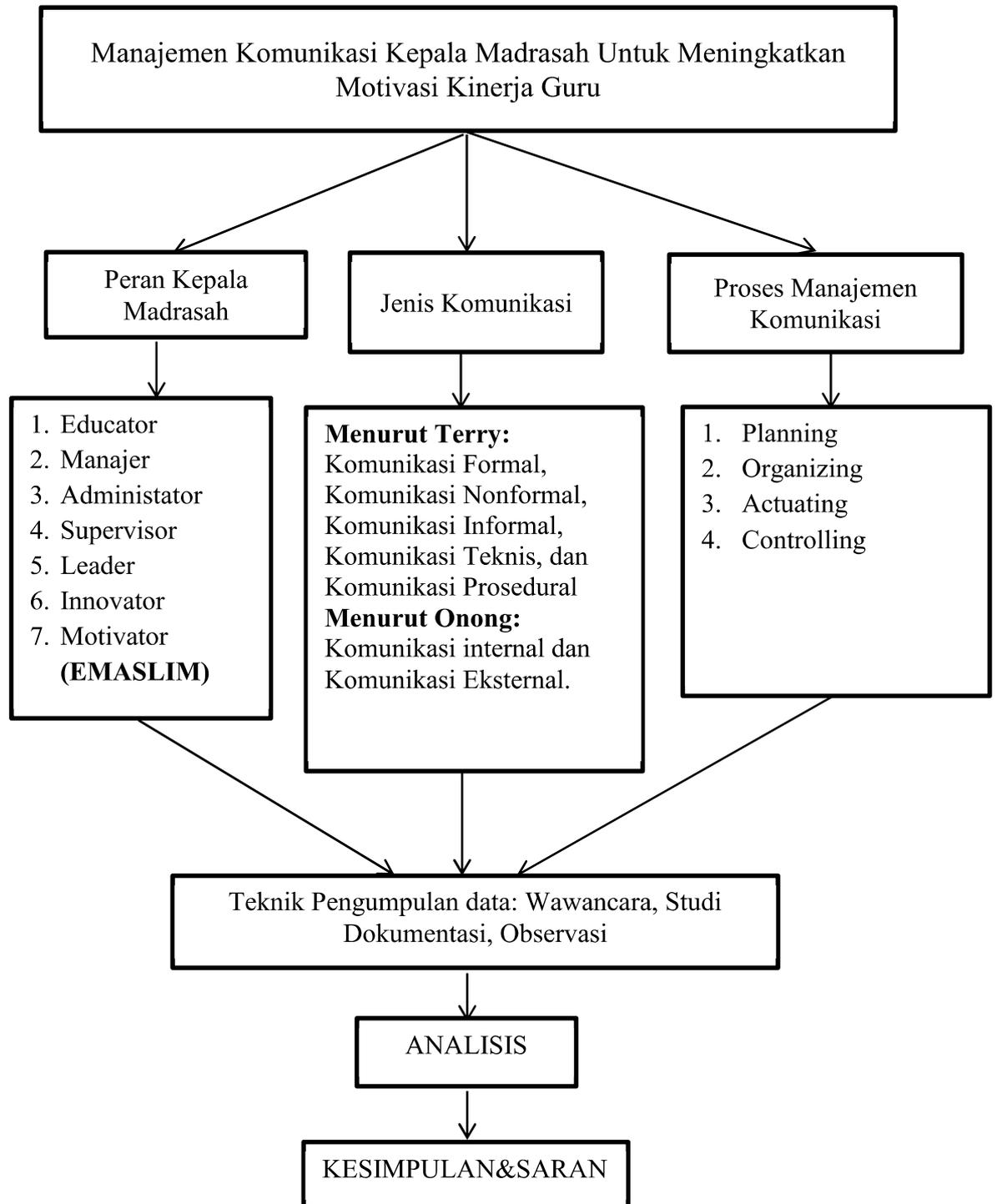
Table 2.1

Tabel Perbandingan Penelitian

No	Nama Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Gading Puspanigtyas “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Motivasi, dan	Terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap komunikasi organisasi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru	Fokus penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja guru	Mengetahui gambaran kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Sedangkan peneliti sekarang,memfokuskan

	Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 16 Semarang”	di SMP Negeri 16 Semarang.		terhadap komunikasi kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kinerja guru.
2.	Putri Syahri “Implementasi Komunikasi Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Darul Ulum Budi Agung Kecamatan Medan Marelan”	Implementasi komunikasi yang dilakukan kepala sekolah diterapkan dalam bentuk komunikasi formal dan nonformal yang bersifat internal dan eksternal yang dibahas dalam rapat harian, serta rapat tahunan. Dengan kegiatan-kegiatan tersebut dapat meningkatkan kinerja guru.	Terdapat fokus penelitian mengenai komunikasi kepala sekolah dengan guru untuk meningkatkan kinerja guru	Penerapan komunikasi kepada yayasan, staff, guru dan pengawas pendidikan dalam meningkatkan kinerja guru. Sedangkan pada peneliti sekarang penerapan komunikasi hanya kepada guru.
3.	Mutiara Nur Ahlaine “Hubungan Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah Dengan Motivasi Kerja Guru di MA AL- HIKMAH Bandar Lampung”	Dengan adanya komunikasi interpersonal antara kepala sekolah dengan guru yang berjalan baik, maka motivasi kerja guru dapat meningkat.	Sama-sama membahas mengenai peningkatan motivasi kerja guru.	Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan yaitu metode angket, sedangkan pada peneliti sekarang menggunakan metode wawancara, studi dokumentasi dan observasi.

C. Paradigma Penelitian



Secara teori Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru, yang mana kepala madrasah menjalankan salah satu peran dan fungsi kepemimpinan kepala madrasah sebagai seorang motivator, maka didalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya harus memberikan motivasi kepada bawahannya dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen pada umumnya yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan. Dengan manajemen komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah maka dapat menjalin hubungan kerja yang baik dan untuk memperoleh hasil yang baik pula, seorang kepala madrasah berperan penting didalam meningkatkan kinerja guru sehingga organisasi yang dipimpin dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Setelah pemaparan mengenai teori manajemen komunikasi kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kinerja guru, maka pada tahap selanjutnya dilakukan pengumpulan data yaitu menggunakan teknik wawancara, studi dokumentasi, serta observasi. Setelah data diperoleh maka dilakukan pengecekan keabsahan data dengan triangulasi. Kemudian setelah data yang sekiranya diperlukan sudah terkumpul, maka tahap selanjutnya melakukan analisis data yaitu dengan mereduksi, menyajikan dan menarik kesimpulan mengenai data tentang manajemen komunikasi kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kinerja guru di MAN 2 Tulungagung.