

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Teori dan Konsep

##### 1. Perilaku Kepemimpinan

Pendefinisian istilah perilaku kepemimpinan tidak terlepas dari pengertian istilah “perilaku” dan “kepemimpinan”. Secara umum perilaku didefinisikan sebagai tanggapan atau reaksi individu terhadap rangsangan atau lingkungan.<sup>1</sup> Dalam pengertian ini perilaku yang dimaksud masih bersifat umum, yaitu tidak hanya terfokus pada perilaku manusia tetapi juga organisme lain. Dalam beberapa pembahasan tertentu, istilah perilaku juga sering dikenal dengan istilah *behavior*.

*Behavior is the way in which one acts or conducts oneself, especially towards others.*<sup>2</sup> Jika berbicara dalam konteks perilaku manusia, maka perilaku dapat didefinisikan sebagai cara seseorang untuk melakukan tindakan atau bertingkah laku khususnya terhadap orang lain. Istilah perilaku sering digunakan dalam berbagai bidang kajian, termasuk salah satunya adalah bidang manajemen. Definisi lebih rinci dan khusus mengenai istilah perilaku menyesuaikan dengan konteks penggunaan istilah tersebut.

---

<sup>1</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 2012), 1056.

<sup>2</sup>Oxford University Press, *Oxford Dictionary Language Matters*, [http:// www. oxforddictionaries. com/definition/english/behaviour](http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/behaviour), diakses pada Selasa, 16 Februari 2016 pukul 17:29 WIB.

Definisi kepemimpinan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah perihal pemimpin atau cara memimpin.<sup>3</sup> Sedangkan Vaughan dan Hogg mendefinisikan kepemimpinan sebagai “*leadership is getting other people to achieve the group’s goals*”.<sup>4</sup> Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan usaha untuk menggerakkan orang lain di bawah kepemimpinannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan aspek penting yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi, yakni menyangkut perilaku seorang pemimpin dalam rangka mempengaruhi para pegawai/karyawannya, sehingga para pegawai mau bekerjasama dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kepemimpinan menyangkut keberadaan figure/sosok orang yang dipercaya menjadi pemimpin, yang dipandang memiliki kemampuan dan atau ketrampilan lebih baik dibandingkan rata-rata dari pegawai lainnya. Kepemimpinan seseorang dalam organisasi sangat menentukan berhasil-tidaknya organisasi yang dipimpinya.

Voughan dan Hogg, menyatakan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai “*leadership is getting other people to achieve the group’s goals*”<sup>5</sup>, dengan demikian kepemimpinan adalah usaha menggerakkan orang lain untuk dapat mencapai tujuan bersama (kelompok). Jadi ciri adanya kepemimpinan apabila dipenuhinya elemen-elemen seperti keberadaan anggota (orang lain) yang dipimpin, ada orang yang memimpin, adanya kesepakatan bersama

---

<sup>3</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar ...*, 1075.

<sup>4</sup>Graham Vaughan and Michael Hogg, *Introduction to Social Psychology*, (Sidney: Prentice Hall, 1995), 168.

<sup>5</sup>Graham Vaughan & Michael Hogg., *Introduction to Social Psychology* (Sydney: Prentice Hall, 1995) p. 168.

tentang tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada setiap organisasi pasti terdapat proses kepemimpinan, agar organisasi dapat berjalan dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>6</sup>

Terdapat beberapa definisi lain yang dikemukakan oleh para ahli terkait kepemimpinan sebagaimana dikutip oleh Sujanto sebagai berikut:<sup>7</sup>

- a. Hemphill dan Coons, mendefinisikan “*leadership is the behavior of an individual when he is directing the activities of a group toward a shared goal*”.
- b. Tannenbaum, Weschler, dan Massarik, mendefinisikan “*leadership is interpersonal influence, exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*”.
- c. Stogdill, mendefinisikan “*leadership is the initiation and maintenance of structure in expectation and interaction*”.
- d. Katz dan Kahn, mendefinisikan “*leadership is influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization*”.
- e. Rauch dan Behling, mendefinisikan “*leadership is the process influencing the activities of an organized group toward goal achievement*”.
- f. Jacobs dan Jaques, mendefinisikan “*leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose*”.

---

<sup>6</sup>Bedjo Sudjanto., *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah* (Jakarta: Sagung Seto, 2009). 67.

<sup>7</sup>Bedjo Sujanto, *Manajemen Berbasis Sekolah: Model Pengelolaan di Era Otonomi Daerah*, (Jakarta: Sagung Seto, 2007), 68.

- g. Hosking, mendefinisikan *“leaders are those who consistently make effective contributions to social order, and who are expected and perceived to do so”*.

Dari beberapa pengertian terkait kepemimpinan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan perilaku individu dalam mengarahkan, mempengaruhi, menelaah situasi, berinisiasi dalam menjaga interaksi dan proses komunikasi, serta secara konsisten memberikan kontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan bersama yang diharapkan. Pemimpin memiliki peran sentral dalam memberikan energi pada organisasi dan segala komponennya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang didasarkan pada pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan.<sup>8</sup> Perilaku tersebut dapat terlihat dari bagaimana cara memberikan perintah, mendelegasikan wewenang, berkomunikasi, memberi motivasi, mengambil keputusan dan lain sebagainya.

Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin dalam kaitannya dengan struktur dan organisasi kelompok. Dalam literatur ini ada dua teori perilaku kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut:<sup>9</sup>

- a. Teori Perilaku Menurut Mitzberg

---

<sup>8</sup>Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2013), 123.

<sup>9</sup>Sarlito Wirawan Sarwono, *Psikologi Sosial: Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 56-60.

Dalam teori ini Mintzberg mengemukakan sepuluh peran pemimpin yang terbagi ke dalam tiga kategori sebagai berikut:<sup>10</sup>

- 1) Peran pemimpin yang berkaitan dengan perilaku hubungan antar pribadi meliputi: peran pemimpin yang mengarahkan dan memberi pedoman kepada pengikut, peran penghubung yang meneruskan pesan dari atasan kepada bawahan dan menyampaikan pesan bawahan kepada atasan serta menyambungkan gagasan atau perasaan dari satu atau sekelompok anggota ke anggota-anggota yang lain, peran panutan (*figurehead*) yang menjadi contoh bagi bawahan dan dapat mencerminkan ciri-ciri kelompok kepada pihak luar melalui perilaku dan penampilannya.
- 2) Peran pemimpin berkaitan dengan pemrosesan informasi meliputi: peran pemantauan yaitu harus memantau berbagai informasi yang berkaitan dengan proses dan tugas kelompok, peran penyebaran informasi yaitu meyebarluaskan informasi yang diperoleh kepada anggota sehingga anggota mendapat informasi tersebut, dan peran juru bicara yaitu berperan sebagai orang yang memberi informasi kepada pihak luar.
- 3) Peran pemimpin yang berkaitan dengan pembuatan keputusan meliputi: peran wiraswasta yang mana pemimpin harus mempertahankan eksistensi kelompok dan juga mengembangkannya, peran penyelesaian gangguan yang mana pemimpin harus mampu menangani dengan baik jika ada gangguan, peran pengalokasian sumber yaitu peran pemimpin dalam membagi dan mengalokasikan sumber daya yang terbatas sesuai dengan

---

<sup>10</sup> *Ibid.*, .....

prioritas, dan peran negoisasi yang mana pemimpin berperan sebagai perunding, baik dengan pihak luar maupun dengan pihak internal lembaganya sendiri.

b. Teori Perilaku Menurut Page

Page juga memusatkan teori kepemimpinannya pada peran yang dibawakan pemimpin dalam posisi manajerial. Menurut Page ada sembilan kewajiban dan tanggung jawab manajer dalam organisasi sebagai berikut:<sup>11</sup>

- 1) Penyelia (*supervising*), yaitu meningkatkan hasil kerja bawahan dengan cara bekerja sama dengan mereka untuk menganalisis kelemahan dan kekuatan mereka, memberikan pelatihan, mengembangkan keterampilan, menjadwalkan pekerjaan mereka, dan menetapkan sasaran kerja.
- 2) Merencanakan dan mengorganisasi, yaitu merumuskan rencana jangka pendek, melaksanakan proyek, merencanakan anggaran, mengevaluasi struktur organisasi, dan menentukan alokasi dan pemanfaatan sumber secara optimal, menerjemahkan rencana jangka panjang kepada tujuan-tujuan jangka pendek, menyarankan dan mengembangkan kebijakan dan prosedur operasional.
- 3) Pembuat keputusan, yaitu membuat keputusan-keputusan tanpa ragu-ragu dalam situasi yang tidak jelas, mengesahkan penyimpangan dari prosedur yang biasa, baik yang kecil maupun besar untuk menghadapi situasi baru atau keadaan yang luar biasa.

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, .....

- 4) Memantau indikator, yaitu memantau keadaan internal maupun eksternal yang mempengaruhi organisasi.
- 5) Pengendalian, yaitu mengembangkan jadwal dan perkiraan waktu-biaya untuk memproduksi atau menyerahkan produk atau jasa, melacak produktivitas, memantapkan kualitas produk atau jasa, dan efektifitas operasional.
- 6) Perwakilan, yaitu menjawab pertanyaan-pertanyaan dan merespons terhadap keluhan yang datang dari luar, berkomunikasi dengan pihak luar untuk mempromosikan hubungan organisasi, bernegosiasi dengan pihak luar, melaksanakan kegiatan-kegiatan promosi untuk menjaga citra lembaga dan meyakinkan pihak luar tentang pandangan pihak lembaga.
- 7) Koordinasi, yaitu mengkoordinasikan usaha dengan orang-orang dan kelompok-kelompok lain dalam lembaga yang posisinya di luar kewenangan atau jabatannya, memecahkan problem dan mencapai tujuan bersama, mempertahankan kerja sama yang lancar dengan sejawat, dan menangani masalah serta konflik.
- 8) Konsultasi, yaitu memantau terus perkembangan teknologi mutakhir dalam bidangnya, memperkenalkan teknik dan teknologi baru kepada organisasinya, dan bertindak sebagai penasihat ahli dalam bidangnya atau sebagai pemecah masalah bagi manajer lain.
- 9) Administrasi, yaitu melaksanakan kegiatan administrasi dasar, misalnya menyimpan dan mengarsipkan catatan-catatan dan dokumen-dokumen,

menyimpan informasi sehingga cepat dapat dilacak jika diperlukan, dan merekam semua sistem dan prosedur yang berlaku.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kualitas pendidikan tidak terlepas dari perilaku pemimpin yang diciptakan, yaitu:<sup>12</sup>

a) Perilaku paternalistik

Perilaku paternalistik dalam kepemimpinan memunculkan sikap bawahan. Keengganan bawahan untuk mengungkapkan pikiran, pendapat dan kritik terhadap atasan karena khawatir dianggap menentang atasan, dominasi atasan terhadap bawahan sangat kuat, sehingga bila muncul gagasan pembaharuan dari bawahan seringkali dianggap sebagai tantangan terhadap kebijakan pemimpin.

b) Perilaku kepatuhan semu

Perilaku kepatuhan semu merupakan pengaruh dari perilaku paternalistik. Selama seseorang masih menduduki posisi pimpinan, maka loyalitas dan rasa hormat terhadap pribadi pimpinan tinggi, tetapi bilamana seseorang sudah tidak lagi menjabat, maka segala rasa hormat padanya hilang bersama jabatannya. Dalam pendekatan kepatuhan semu sumber daya manusia sering digunakan tidak efektif.

c) Perilaku kemandirian kurang

---

<sup>12</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, 182-183.

Perilaku kemandirian kurang dikarenakan telah terkondisi kebiasaan menunggu perintah dan instruksi atasan (pengarahan) sehingga inisiatif, kreatifitas, dan tanggung jawab kurang bagi bawahan.

d) Perilaku konsensus

Perilaku konsensus merupakan produk musyawarah atas dasar gotong royong, tetapi dalam kenyataannya sering dimanipulasi menjadi arena penggarapan, kalau perlu dengan tekanan. Ini biasanya dilakukan secara informal atau di luar forum resmi sehingga forum resmi hanya tinggal mengukuhkan saja.

e) Perilaku menghindar

Perilaku menghindar sering disebut dengan tidak konsekuen menghadapi kenyataan. Perilaku menghindar ini menghasilkan sikap yang tidak seiring antara kata dengan perbuatan, yang muncul dalam tanya jawab ditandai dengan pengutaraan yang melingkar dan tidak pada masalah pokok. Perilaku ini seringkali menimbulkan masalah komunikasi seperti salah pengertian antara pemimpin dengan bawahan. Respons pengikut terhadap atasannya tergantung pada tingkat kematangannya.

Jika dianalisis kelima perilaku tersebut lebih banyak menimbulkan dampak negatif bagi bawahan dibanding dampak positif untuk konteks sekarang. Perilaku paternalistik memang diperlukan untuk situasi tertentu misalnya situasi yang menuntut kekompakan yang dihasilkan dari kepatuhan bawahan terhadap instruksi pimpinan. Namun di sisi lain, hal tersebut dapat mematikan inisiatif dari bawahan untuk mengungkapkan gagasannya kepada pimpinan.

Karena terbiasa bergantung pada instruksi atasan maka kemandirian bawahan menjadi berkurang sehingga untuk menyelesaikan masalah apapun hanya menunggu saran dari atasan dan itu dapat menimbulkan dampak terhambatnya aktivitas lembaga.

Perilaku konsensus seringkali menimbulkan anggapan bahwa forum musyawarah hanya formalitas sementara hasil keputusan lekat dengan indikasi kesepakatan yang tidak berorientasi pada prinsip-prinsip musyawarah. Sedangkan perilaku menghindar dapat tercermin dari sikap bawahan dalam merespon instruksi atasan. Bawahan yang memiliki tingkat kematangan rendah cenderung tidak mampu dan tidak mau melaksanakan perintah atasan, sementara bawahan yang memiliki tingkat kematangan sedang cenderung tidak mampu tetapi mau melaksanakan tugas dari atasan, sedangkan bawahan yang tingkat kematangannya tinggi cenderung mampu tetapi tidak mau melaksanakan tugas dari atasan.

Untuk memberikan gambaran tentang perilaku kepemimpinan berikut ini akan diuraikan pendapat para ahli yang dikemukakan melalui beberapa pendekatan antara lain studi kepemimpinan Ohio State University, studi kepemimpinan Michigan University, dan kepemimpinan Kontinum.

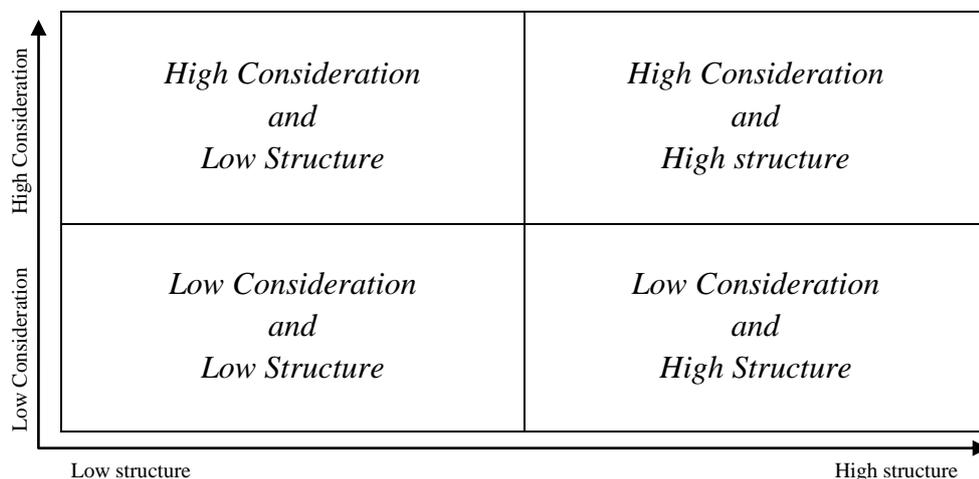
a. Studi Kepemimpinan Ohio State University

Penelitian Ohio State University oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1977 mendeskripsikan bahwa tingkah laku yang termasuk kategori

konsiderasi dengan kategori inisiasi struktur satu sama lain saling tergantung (*dependent*) yang dilukiskan pada gambar 2.1.<sup>13</sup>

Halpin sebagaimana dikutip oleh Indrafachrudi memberikan definisi yang dipergunakan pada perilaku pemimpin sebagai berikut:<sup>14</sup>

- 1) *Initiating structure* adalah perilaku pemimpin yang sengaja merencanakan hubungan antara dirinya dengan terpimpin. Hal ini didayagunakan untuk memperkuat pola organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan atau hasil tersebut, pemimpin menggunakan instrumen komunikasi, prosedur, metode dan sebagainya.
- 2) *Consideration* adalah perilaku pemimpin yang menunjuk pada persahabatan, saling mempercayai, serta hubungan yang hangat antara pemimpin dan anak buahnya. Hal ini dilakukan dalam rangka menciptakan iklim kerja sama yang baik.



Gambar 2.1 *The Ohio State University Leadership Quadrants*<sup>15</sup>

<sup>13</sup>*Ibid.*, 183.

<sup>14</sup>R. Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), 43

<sup>15</sup>*Ibid.*

Dari gambar di atas ke empat tipe perilaku merupakan hasil kombinasi antara faktor inisiasi struktur dan konsiderasi. Kombinasi *Low Consideration - Low Structure* memiliki tingkat rasa saling percaya, persahabatan, penghargaan terhadap gagasan bawahannya, saling menghormati, usaha untuk membentuk pola-pola organisasi, saluran komunikasi, dan kejelasan prosedur kerja yang rendah. Kombinasi *High Consideration - Low Structure* memiliki tingkat rasa saling percaya, persahabatan, penghargaan terhadap gagasan bawahannya, saling menghormati yang tinggi namun usaha untuk membentuk pola-pola organisasi, saluran komunikasi, dan kejelasan prosedur kerja yang rendah.

Kombinasi *Low Consideration - High Structure* memiliki tingkat rasa saling percaya, persahabatan, penghargaan terhadap gagasan bawahannya, saling menghormati yang rendah namun usaha untuk membentuk pola-pola organisasi, saluran komunikasi, dan kejelasan prosedur kerja yang tinggi. Kombinasi *High Consideration - High Structure* memiliki tingkat rasa saling percaya, persahabatan, penghargaan terhadap gagasan bawahannya, saling menghormati, usaha untuk membentuk pola-pola organisasi, saluran komunikasi, dan kejelasan prosedur kerja yang tinggi. Jika dibandingkan dari keempat tipe tersebut yang paling ideal adalah kombinasi *High Consideration - High Structure*.

b. Studi Kepemimpinan yang Dikembangkan oleh Michigan University

Pada saat hampir bersamaan dengan Universitas Ohio, Pusat Riset Survey Universitas Michigan juga melakukan penelitian yang

mengidentifikasi dua konsep, yaitu orientasi produksi (*production orientation*) dan orientasi bawahan (*employee orientation*).<sup>16</sup>

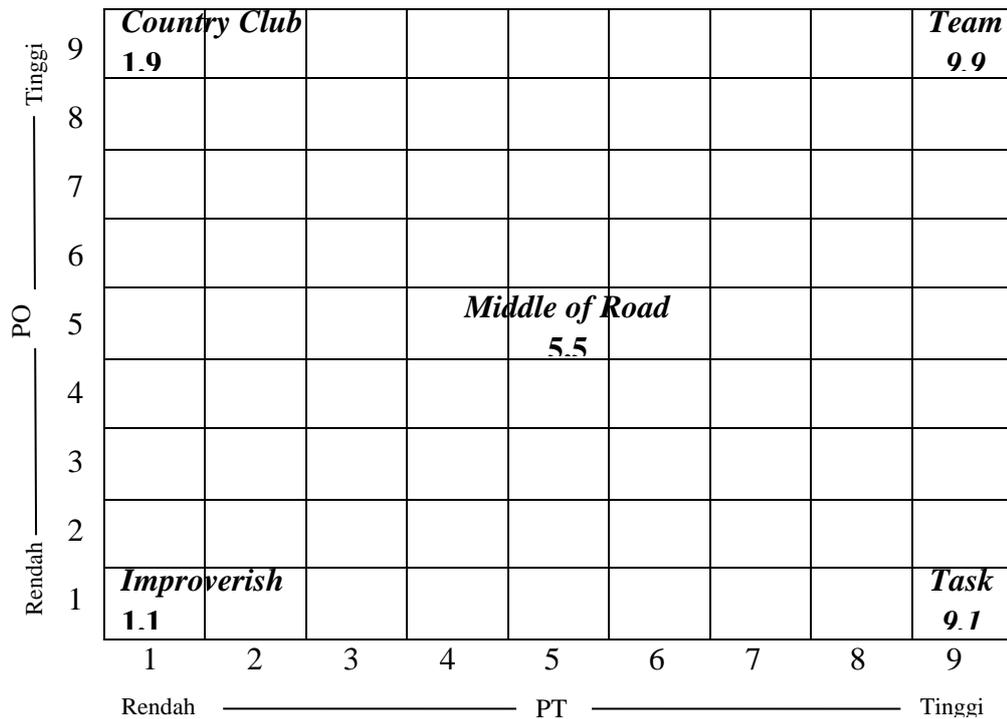
Teori ini dikembangkan oleh Robert R. Blake dan Jane Srygley Moulton yang memperjelas tentang dinamika dimensi-dimensi kepemimpinan organisasi. Kisi-kisi manajerial (*managerial grid*) mempunyai dua dimensi, yaitu *concern for people* (perhatian pada orang) dan *concern for production* (perhatian pada hasil).<sup>17</sup> Pemimpin yang menekankan pada orang/bawahan sangat memperhatikan bawahan. Ia menganggap setiap karyawan penting dan menerima karyawan sebagai pribadi yang patut dihargai. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada produksi sangat memperhatikan hasil dan aspek-aspek teknis tanpa menghiraukan respon sikap bawahan, apakah bawahan senang atau tidak.

Kisi-kisi manajerial yang menggambarkan hubungan antara orientasi pada tugas dan orientasi pada bawahan dapat dilukiskan dalam gambar berikut:

---

<sup>16</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 184.

<sup>17</sup> Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin ...*, 44.



Gambar 2.2 *The Managerial Grid of Leadership*<sup>18</sup>

Dari interaksi kedua faktor orientasi, melahirkan lima macam gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- a) *Improverish*, terletak pada titik koordinat 1,1. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pada tugas rendah. Demikian pula orientasi pada orang/bawahan. Pemimpin tipe ini hanya memerlukan sedikit usaha untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- b) *Country Club*, terletak pada koordinat 1,9. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pada tugas rendah, sedangkan orientasi pada orang/bawahan tinggi. Pemimpin tipe ini beranggapan perhatian yang besar perlu diberikan pada hubungan antara anggota kelompok sehingga kebutuhan mereka dapat dipenuhi.

<sup>18</sup> *Ibid.*, 45.

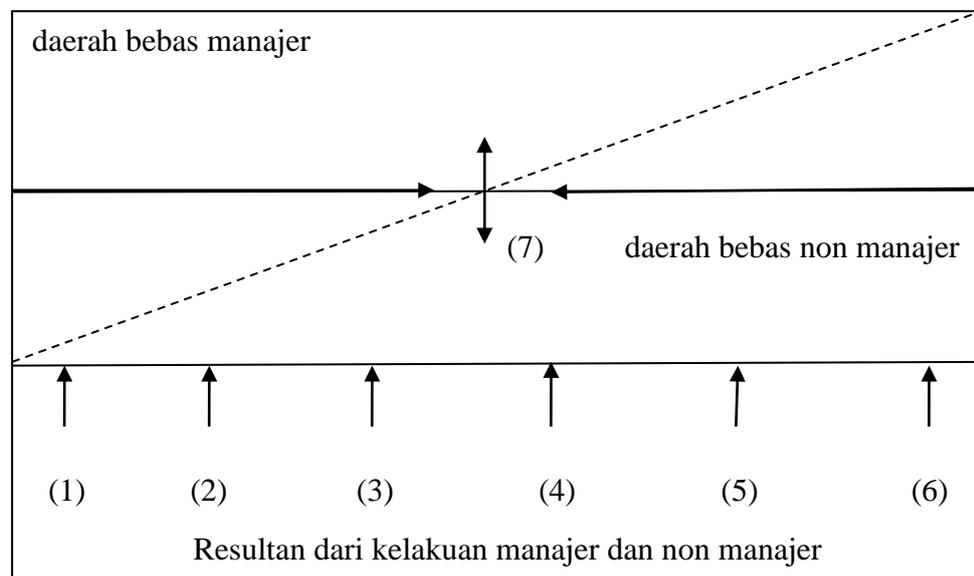
- c) *Task*, terletak pada koordinat 9,1. Hal ini menunjukkan perhatian pemimpin terhadap tugas tinggi sedangkan perhatian terhadap orang/bawahan rendah. Pemimpin tipe ini beranggapan bahwa hubungan antara manusia sebaiknya dikurangi agar tidak mengganggu penyelesaian tugas sehingga efektifitas organisasi dapat dicapai melalui pengaturan kondisi kerja.
  - d) *Middle of the road*, terletak pada koordinat 5,5. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap tugas maupun bawahan terletak pada level sedang. Dalam hal ini organisasi dapat berjalan secara efektif apabila pemimpin mengatur keseimbangan antara perhatian pada tugas dan perhatian terhadap hubungan antar manusia.
  - e) *Team*, terletak pada koordinat 9,9. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap tugas maupun hubungan antar manusia sama tingginya. Pada tipe ini tugas dikerjakan dengan semangat kerja yang tinggi serta perhatian pada peningkatan hubungan baik sehingga terbina rsas saling percaya dan hormat-menghormati.
- c. Kepemimpinan Kontinum

Tunnennbaum dan Schmidt sebagaimana dikutip oleh Mulyasa mengemukakan gaya kepemimpinan yang dapat dilukiskan sebagai suatu kontinum. Dalam gaya kontinum, rentangan perilaku tidak menyebutkan perilaku mana yang sesungguhnya tetapi ada dua kutub yang ekstrem,

yaitu satu kutub yang menekankan pada perilaku otoriter dan di kutub yang lain menekankan pada perilaku demokratis.<sup>19</sup>

Setelah mencermati pengertian tersebut maka menurut teori ini, ada beberapa gaya kepemimpinan yang tidak murni hanya menerapkan salah satu dari tipe otoriter ataupun demokratis, tetapi merupakan kombinasi dari kedua tipe tersebut. Ada kalanya tipe otoriter diperlukan untuk kondisi tertentu, dan dalam kondisi lain lebih sesuai untuk menerapkan tipe demokratis.

Kontinum perilaku menurut Tunnenbaum dan Schmidt bergerak dari angka (1) sampai dengan angka (7) tergantung pada perilaku manajer dan nonmanajer yang digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.3 Gaya kepemimpinan dari R.Tunnenbaum dan W.H. Schmidt<sup>20</sup>

Berdasarkan gambar di atas maka dapat diuraikan penjelasan sebagai berikut:

<sup>19</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, 185.

<sup>20</sup> Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin...*, 42.

- (1) Manajer dapat membuat keputusan sedangkan non manajer menerimanya.
- (2) Manajer “menjual” keputusannya sebelum dicapai persetujuan, dengan pengertian bahwa harga ditentukan oleh manajer.
- (3) Manajer mengetengahkan keputusannya, tetapi harus direspons melalui pertanyaan dari non manajer.
- (4) Manajer mengetengahkan keputusan secara tentatif, kemudian keputusan itu dirumuskan melalui respons non manajer.
- (5) Manajer mengetengahkan permasalahan, memperoleh respons dari non manajer, kemudian membuat keputusan.
- (6) Manajer membuat rumusan terbatas, kemudian dikembangkan dan membuat keputusan bersama dengan non manajer.
- (7) Manajer dan non manajer bersama-sama membuat keputusan dengan memberi rumusan tentang hambatan-hambatan (*constraints*) dalam organisasi. Pengambilan keputusan sebagian besar didominasi oleh non manajer.

Diantara beberapa hasil penelitian tentang perilaku kepemimpinan, secara garis besar dapat dikelompokkan dalam taksonomi terintegrasi yang dikemukakan oleh Yukl sebagaimana dikutip oleh Marno dan Supriyatno sebagai berikut:<sup>21</sup>

1. Merencanakan dan mengorganisasi (*planning and organizing*), menentukan sarana-sarana dan strategi-strategi jangka panjang,

---

<sup>21</sup>Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 41-43.

mengalokasikan sumber daya sesuai dengan prioritas, menentukan cara menggunakan personil dan sumber daya untuk menghasilkan efisiensi tugas, dan menentukan cara memperbaiki koordinasi, produktivitas serta efektivitas unit organisasi.

2. Memecahkan masalah (*problem solving*), mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, menganalisis masalah pada waktu yang tepat namun dengan cara yang sistematis untuk mengidentifikasi sebab-sebab dan mencari pemecahan, dan bertindak secara tegas untuk mengimplementasikan solusi-solusi untuk memecahkan masalah.
3. Menjelaskan peran dan sasaran (*clarifying roles and objectives*), membagi tugas, memberi arahan tentang cara melakukan pekerjaan tersebut, dan mengkomunikasikan tentang pengertian yang jelas mengenai tanggung jawab akan pekerjaan dan sasaran tugas, batas waktu, serta memberi harapan mengenai kinerja.
4. Memberi informasi (*informing*), berbagi informasi yang relevan tentang keputusan, rencana, dan kegiatan-kegiatan kepada orang yang membutuhkan untuk dapat melakukan pekerjaannya, memberi materi dan dokumen tertulis, dan menjawab permintaan akan informasi teknis.
5. Memantau (*monitoring*), mengumpulkan informasi tentang kegiatan kerja dan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut, memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan, mengevaluasi kinerja para individu dan unit-unit organisasi, menganalisis kecenderungan-kecenderungan (*trends*) dan meramalkan peristiwa eksternal.

6. Memotivasi dan memberi inspirasi (*motivating and inspiring*), dengan menggunakan teknik-teknik mempengaruhi yang menarik emosi dan logika untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan, komitmen terhadap sasaran tugas, dan patuh terhadap permintaan kerja sama, bantuan, dukungan, atau menetapkan suatu contoh mengenai perilaku yang sesuai.
7. Berkonsultasi (*consulting*), memeriksakan rencana sebelum membuat perubahan yang akan mempengaruhi mereka, mendorong saran-saran untuk membuat kebaikan, mengundang partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan memasukkan ide atau saran dari orang lain dalam keputusan.
8. Mendelegasikan (*delegating*), mengizinkan para bawahan untuk mempunyai tanggung jawab yang substansial dan kebijaksanaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja, menangani masalah dan membuat keputusan yang penting.
9. Memberikan dukungan (*supporting*), bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan membantu, memperlihatkan simpati dan dukungan, mendengarkan keluhan dan masalah, mencari minat seseorang.
10. Mengembangkan dan membimbing (*developing and mentoring*), memberi pelatihan dan nasihat karier yang membantu, dan melakukan hal-hal yang membantu perolehan ketrampilan seseorang, pengembangan profesional, dan kemajuan karier.

11. Mengelola konflik dan membangun tim (*managing conflict and team building*), memudahkan pemecahan konflik yang konstruktif, dan mendorong kooperasi, kerja sama tim, dan identifikasi dengan unit kerja.
12. Membangun jaringan kerja (*networking*), bersosialisasi secara informal, mengembangkan kontak-kontak dengan orang-orang yang merupakan sumber informasi dan dukungan dan mempertahankannya melalui interaksi secara periodik, termasuk kunjungan, menelepon, korespondensi, dan kehadiran pada pertemuan-pertemuan serta peristiwa sosial.
13. Pengakuan (*recognizing*), memberi pujian dan pengakuan bagi kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, kontribusi khusus, mengungkapkan penghargaan terhadap kontribusi dan upaya-upaya khusus seseorang.
14. Memberi imbalan (*rewarding*), memberi atau merekomendasikan imbalan yang nyata seperti penambahan gaji atau promosi bagi yang berkinerja efektif dan keberhasilan signifikan serta kompetensi yang terlihat.

Adapun pedoman-pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam taksonomi terintegrasi perilaku kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:<sup>22</sup>

1. Pedoman dalam melakukan perencanaan
  - a) Mengidentifikasi langkah-langkah tindakan yang perlu.
  - b) Mengidentifikasi urutan optimal dari langkah-langkah tindakan.
  - c) Estimasi dari waktu yang dibutuhkan untuk menjelaskan masing-masing langkah tindakan.

---

<sup>22</sup> *Ibid.*, 43-45.

- d) Menentukan waktu dimulainya (*starting time*) dan batas waktu bagi tiap langkah tindakan.
  - e) Membuat estimasi dari biaya bagi tiap langkah tindakan.
  - f) Menentukan pertanggungjawaban bagi tiap langkah tindakan.
  - g) Mengembangkan prosedur-prosedur untuk memantau kemajuan.
  - h) Berkonsultasi dengan orang lain untuk mengkoordinasikan setiap rencana.
2. Pedoman dalam melakukan pemecahan masalah
- a) Mengambil tanggung jawab untuk menangani masalah utama.
  - b) Memilih masalah secara bijaksana.
  - c) Membuat diagnosis yang cepat namun sistematis mengenai masalah tersebut.
  - d) Mengidentifikasi hubungan-hubungan di antara masalah-masalah.
  - e) Bereksperimen dengan pemecahan yang inovatif.
  - f) Mengambil tindakan yang tegas dalam menghadapi krisis.
3. Pedoman dalam mendefinisikan/menjelaskan tanggung jawab tugas
- a) Mengadakan pertemuan dengan bawahan untuk bersama-sama mendefinisikan tugas.
  - b) Menetapkan prioritas bagi berbagai tanggung jawab
  - c) Menjelaskan wewenang jangkauan bawahan
4. Pedoman dalam menetapkan tujuan-tujuan kerja
- a) Menentukan tujuan untuk aspek-aspek yang relevan dengan kinerja.
  - b) Menetapkan tujuan-tujuan yang jelas dan spesifik.

- c) Menetapkan batas waktu untuk mencapai masing-masing tujuan.
  - d) Menetapkan tujuan-tujuan yang menantang namun realistis.
  - e) Berkonsultasi dengan para bawahan dalam menentukan tujuan.
  - f) Memformulasikan persetujuan-persetujuan secara tertulis.
5. Pedoman dalam memberi tugas
- a) Menerangkan secara jelas tugas yang diberikan.
  - b) Menerangkan alasan dari sebuah tugas.
  - c) Memeriksa keabsahan jika diperlukan.
  - d) Memeriksa mengenai pemahaman.
  - e) Tindak lanjut untuk memeriksa kepatuhan.
6. Pedoman dalam memberi instruksi mengenai cara melakukan tugas
- a) Menjelaskan tujuan prosedur.
  - b) Memperlihatkan dan menjelaskan prosedur-prosedur yang ada.
  - c) Meminta agar bawahan menceritakan kembali prosedur-prosedur tersebut.
  - d) Membuat agar bawahan berlatih pada setiap langkah.
  - e) Memberi umpan balik.
  - f) Membuat agar orang tersebut melatih seluruh prosedur.
  - g) Menggunakan bantuan alat belajar bila perlu.
7. Pedoman dalam menginformasikan
- a) Menentukan informasi apa yang dibutuhkan.
  - b) Memperbaiki akses langsung oleh yang lainnya terhadap informasi teknis.

- c) Menghindari informasi yang berlebihan dan tidak relevan.
  - d) Memilih bentuk informasi yang tidak cocok.
  - e) Menyoroti informasi penting untuk mendapatkan perhatian.
  - f) Senantiasa memberikan informasi dalam situasi krisis.
  - g) Memberitahukan kepada bawahan tentang kegiatan unit.
  - h) Mendidistribusikan keputusan dan persetujuan yang dicapai dalam sebuah pertemuan.
8. Pedoman dalam memantau kegiatan dan lingkungan
- a) Mengidentifikasi dan mengukur indikator utama kinerja unit.
  - b) Memonitor variabel-variabel kunci dan juga hasil.
  - c) Mengukur kemajuan terhadap perencanaan dan anggaran.
  - d) Mengembangkan sumber-sumber informasi yang independen.
  - e) Mengamati kegiatan-kegiatan secara langsung.
  - f) Mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang spesifik.
  - g) Memberikan dorongan untuk melaporkan masalah dan kesalahan.
  - h) Mengadakan pertemuan untuk meninjau kemajuan.
  - i) Belajar dari kegagalan

Sebenarnya di antara semua tipe perilaku kepemimpinan tidak ada yang paling baik dari semua tipe yang ada. Setiap tipe kepemimpinan membawa kelebihan dan kelemahan masing-masing. Tidak ada satupun tipe kepemimpinan yang paling sesuai diterapkan untuk segala situasi. Tentunya ada pilihan tipe kepemimpinan yang dinilai paling ideal dan cocok untuk situasi dan saat tertentu. Tetapi seiring dengan dinamika perubahan dalam

organisasi, menuntut pemimpin untuk bersikap fleksibel terhadap situasi yang dihadapi sehingga dapat memutuskan bagaimana gaya kepemimpinan yang ingin diterapkannya.

Penerapan gaya kepemimpinan yang efektif perlu mempertimbangkan beberapa hal misalnya kekuatan yang ada pada pemimpin yang melatarbelakangi perilakunya, kekuatan bawahan yang dapat mempengaruhi sikap pemimpin, serta faktor lingkungan.

## **2. Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

*Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.<sup>23</sup> Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.<sup>24</sup> Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Nurlaila. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. (Penerbit LepKhair, 2010). 71.

<sup>24</sup> Luthans, F. *Organizational Behavior*. (New York: McGraw-hill, 2005), 165.

<sup>25</sup> Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 22.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.<sup>26</sup>

Sedangkan Mathis dan Jackson menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.<sup>27</sup>

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja.<sup>28</sup> Kinerja sebagaimana dikutip Jerry H. Makawimbang dari Prabowo merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* yang dapat diartikan juga sebagai prestasi kerja yakni suatu hasil yang dicapai seseorang setelah ia melakukan suatu kegiatan.<sup>29</sup>

Kinerja atau prestasi kerja merupakan rangkaian tiga elemen yang saling berkaitan yakni: ketrampilan, upaya, dan sifat keadaan kondisi eksternal. Tingkat ketrampilan merupakan bahan mentah yang dibawa oleh seseorang ke tempat kerja, seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan teknis. Tingkat upaya, dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperhatikan karyawan untuk

---

<sup>26</sup> Rivai, Vethzal & Basri. *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2005), 50.

<sup>27</sup> Mathis, R.L. & J.H. Jackson. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 65.

<sup>28</sup> Badudu Zain, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2001), 697.

<sup>29</sup> Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2012), 219.

menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan kondisi eksternal adalah kondisi di luar diri seseorang yang mendukung produktivitas kerja.

Dalam kamus Umum Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja.<sup>30</sup>

Kinerja pengajar (guru) adalah perilaku atau respon yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Kinerja tenaga pengajar menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan.<sup>31</sup>

Aktivitas guru dalam penilaian kinerja pada dasarnya berkisar pada hal-hal berikut:

1. Kegiatan sebelum mengajar
2. Kegiatan selama mengajar.
3. Kegiatan selama segmen pengajaran reguler.
4. Kegiatan tentang keterlibatan tenaga pengajar (guru) dalam masyarakat pendidik atau lingkungannya secara lebih luas.<sup>32</sup>

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara sebagaimana dikutip Jerry H. Makawimbang antara lain faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).<sup>33</sup> Sedangkan menurut Gibson) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu (1) faktor individu; kemampuan,

---

<sup>30</sup> Badudu Zein, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan), 697.

<sup>31</sup> Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), 87.

<sup>32</sup> *Ibid.*, 88.

<sup>33</sup> Jerry H. Makawimbang, *Kepmimpinan Pendidikan...*, 219.

ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang, (2) faktor psikologis; persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja, (3) faktor organisasi; struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).<sup>34</sup>

Kinerja sangat terkait dengan produktifitas, karena kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktifitas yang lebih tinggi dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja atau prestasi kerja di suatu lembaga atau organisasi merupakan hal yang sangat penting. Apabila penilaian kinerja ini dilakukan di sekolah/madrasah, tentu akan memberikan keuntungan bagi sekolah/madrasah bersangkutan, dan bagi guru khususnya akan dapat mengetahui sejauh mana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau team penilai. Kelebihan dan kekurangan yang ada dapat menjadi cambuk dan motivasi dalam mencapai kemajuan di masa datang.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku. Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.<sup>35</sup>

#### **a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

##### **a. Efektifitas dan efisiensi**

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak

---

<sup>34</sup> *Ibid.*, h. 220.

<sup>35</sup> Armstrong, Mischael. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Sofyan dan Haryanto*. (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 1999), 15.

dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.<sup>36</sup>

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.<sup>37</sup> Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.<sup>38</sup> Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

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

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Prawirosentono, Suryadi. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. (Yogyakarta: BPFE, 1999), 27.

<sup>37</sup> *Ibid*,.... 27

<sup>38</sup> *Ibid*,.... 27

a. Faktor kemampuan

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, guru perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. C. McClelland mengatakan dalam bukunya Anwar Prabu berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.<sup>40</sup> Guru sebagai pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Guru harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan oleh gurunya. Jika ini tercapainya maka guru akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi.

---

<sup>39</sup> A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2004), 67.

<sup>40</sup> *Ibid.*, 68

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: (1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); (2) pendidikan; (3) ketrampilan; (4) manajemen kepemimpinan; (5) tingkat penghasilan; (6) gaji dan kesehatan; (7) jaminan sosial; (8) iklim kerja; (9) sarana pra sarana; (10) teknologi; (11) kesempatan berprestasi.<sup>41</sup>

### **b. Karakteristik Kinerja Karyawan**

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut.<sup>42</sup>

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### **c. Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, (Jakarta: Bina Aksara, 2000), 126.

<sup>42</sup> *Ibid*,... 68

<sup>43</sup> Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi, PT Indeks*, (Jakarta: Kelompok Gramedia, 2006), 260.

1. **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu.** Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. **Efektivitas.** Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. **Kemandirian.** Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi

serta kecakapan tehknik. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.<sup>44</sup>

Ada beberapa indikator yang dapat dilihat peran guru dalam meningkatkan kemampuan dalam proses belajar-mengajar. Indikator kinerja tersebut adalah:<sup>45</sup>

1. Kemampuan merencanakan belajar mengajar
  - a. Menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan.
  - b. Menyesuaikan analisa materi pelajaran
  - c. Menyusun program semester
  - d. Menyusun program atau pembelajaran
2. Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar
  - a. Tahap pra intruksional
  - b. Tahap intruksional
  - c. Tahap evaluasi dan tidak lanjut
3. Kemampuan mengevaluasi
  - a. Evaluasi normatif
  - b. Evaluasi formatif
  - c. Laporan hasil evaluasi
  - d. Pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.

Menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi : (1). Unjuk kerja, (2). Penguasaan Materi, (3). Penguasaan

---

<sup>44</sup> Sulistyorini, *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*, 2001, hal. 62-70

<sup>45</sup> Moh. Uzer Usman, *Menajdi Guru Profesiona*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2003), 9-10.

profesional keguruan dan pendidikan, (4). Penguasaan cara-cara penyesuaian diri, (5). Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Dari uraian diatas dapat disimpulkan indikator kinerja guru antara lain :

- a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.
- b. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa
- c. Penguasaan metode dan strategi mengajar
- d. Pemberian tugas-tugas kepada siswa
- e. Kemampuan mengelola kelas
- f. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.<sup>46</sup>

#### **d. Tenaga Kerja Kependidikan (Educational Manpower)**

Pendidikan, sebagaimana telah diketahui, sudah menjadi sumber utama bagi pelatihan keterampilan dan bakat individu. Sebenarnya, dari satu titik pandang, peranan sebagai sumber tersebut merupakan peranan ekonomi pendidikan yang kritis.<sup>47</sup>

Perlu dipahami bahwa jarang terdapat ekuivalensi yang tepat antara suatu jabatan dan pendidikan yang dibutuhkan untuk mengisinya. Dengan kata lain, hubungan antara pendidikan dan kemampuan sangat erat, tetapi tidak pernah dapat ditentukan secara unik oleh konsiderasi-konsiderasi teknis. Namun, ada studi-studi kejuruan, yang bersifat umum, dan masalah-masalah definisi kemampuan serta isinya dapat ditangani jika dilakukan analisis yang cukup luas. Sehubungan dengan itu, dapat ditegaskan bahwa jabatan-jabatan yang

---

<sup>46</sup> Sulistyorini, *Hubungan antara Keterampilan Manajerial...*, hal. 62-70.

<sup>47</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Manajemen*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007, hal. 93-95

seharusnya diduduki oleh mereka yang memiliki keterampilan tingkat tinggi hendaknya diisi sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan hukum, dan hanya dapat diisi atau dijabat oleh mereka yang *qualified*. Sebagai konsekuensinya, terdapat hubungan yang erat kebutuhan-kebutuhan yang diantisipasi dan provisi untuk mengisi dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

**e. Guru dan Gaji Guru**

Kemampuan merupakan sumber yang paling langka digunakan dalam menentukan aspek kuantitas kependidikan. Dalam konteks ini yang paling tepat dibahas adalah bakat (kemampuan) untuk dididik. Menurut catatan banyak pengamat ekonomi pendidikan, biaya paling besar dalam pendidikan adalah yang berkenaan dengan waktu dan tenaga peserta didik. Namun salah satu kecekapan sangat spesifik yang menurut banyak sekali tuntutan pada pendidikan bagi para peserta didik adalah pengajarannya sendiri. Di Inggris misalnya, pada 1961 terdapat 380.000 guru, di Amerika Serikat hampir 1.500.000 guru. Meskipun dalam batas-batas absolut pendidikan dipandang sebagai suatu industri besar, dalam batas-batas tuntutan untuk menghasilkan warga masyarakat yang terdidik, usaha kependidikan ini menjadi dapat dipandang sebagai usaha tunggal yang paling besar.<sup>48</sup>

Masalah urgen yang perlu dianalisis dalam hal ini adalah sistem gaji guru. Hal ini merupakan topik penting dalam studi komparatif dengan bidang-bidang pekerjaan lain. Dalam hal ini perlu dikaji klasifikasi profesi mengajar dibandingkan dengan profesi-profesi lain, seperti dokter, dokter gigi, dan

---

<sup>48</sup> *Ibid.*, hal. 95-98

menager bisnis. Studi tentang sistem gaji guru dibatasi tidak hanya pada pendapatan guru, tetapi juga menyakut bayaran pensiun, bayaran untuk berlibur, dan lain-lain. Dalam batas-batas yang absolut, dapat dikatakan bahwa sistem penggajian guru sudah lebih baik jika dibandingkan sebelumnya karena semakin banyak aspek yang diperhitungkan seiring dengan pandangan bahwa mengajar merupakan suatu profesi.

Sistem gaji guru hendaknya dipandang dengan menggunakan kecamata konvensi-konvensi sosial, periode lamanya seorang guru mengabdikan, juga harus dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan gaji-nya. Oleh karena itu, diharapkan agar sistem pembayaran gaji guru tidak dilakukan dengan metode yang kaku, tetapi dengan dibutuhkan metode-metode baru yang dapat digunakan secara fleksibel. Hal ini penting karena banyak faktor yang mempengaruhi profesi guru.

#### **f. Langkah- Langkah Peningkatan Kinerja Guru**

Upaya meningkatkan profesionalisme guru di antaranya melalui (1). Peningkatan kualifikasi dan persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi bagi tenaga pengajar. (2). Program sertifikasi.<sup>49</sup> Selain sertifikasi, mengoptimalkan fungsi dan peran kegiatan dalam bentuk PKG (Pusat Kegiatan Guru), KKG (Kelompok Kerja Guru), dan MGMP (musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang memungkinkan para guru untuk berbagi pengalaman dalam memecahkan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam kegiatan

---

<sup>49</sup> Pantiwati, *Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Program Sertifikasi Guru Bidang Studi (untuk Guru MI dan MTs)*. Makalah Dipresentasikan, (Malang: PSSJ PPS Universitas Malang, 2001), 1-12

mengajarnya. Hal tersebut diperkuat pendapat dari Pidarta bahwa mengembangkan atau membina profesi para guru yang terdiri dari : (1). Belajar lebih lanjut. (2). Menghimbau dan ikut mengusahakan sarana dan fasilitas sanggar-sanggar seperti Sanggar Pemantapan Kerja Guru. (3). Ikut mencarikan jalan agar guru-guru mendapatkan kesempatan lebih besar mengikuti panataran-penataran pendidikan. (4). Ikut memperluas kesempatan agar guru-guru dapat mengikuti seminar-seminar pendidikan yang sesuai dengan minat dan bidang studi yang dipegang dalam usaha mengembangkan profesinya. (5). Mengadakan diskusi-diskusi ilmiah secara berkala disekolah. (6). Mengembangkan cara belajar berkelompok untuk guru-guru sebidang studi.<sup>50</sup>

Dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak ada tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut: Mengetahui Adanya kekurangan dalam kinerja; Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan; Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan baik yang berhubungan dengan dengan pegawai itu sendiri; Mengembangkan rencana tindakan tersebut; Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum; Mulai dari awal, apabila perlu.<sup>51</sup>

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan

---

<sup>50</sup> Pidarta, *Landasan Kependidikan Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*, (Jakarta: Bina Rineka Cipta, 1997). 62

<sup>51</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi kinerja SDM*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2006) Cet ke-II, 11-12.

berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru.

Menurut Pidarta bahwa moral kerja positif ialah suasana bekerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan melainkan sebagai sesuatu yang menyenangkan. Moral kerja yang positif adalah mampu mencintai tugas sebagai suatu yang memiliki nilai keindahan di dalamnya. Jadi kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya.

### **3. Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Tenaga Pendidik (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. Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.<sup>52</sup>

Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dan juga Pasal 1 ayat 6 berbunyi tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong praja, pamong belajar, widyaswara, tutor, instruktur, dan

---

<sup>52</sup>Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Pasal 1

sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Lebih jelas lagi disebutkan pada Bab XI Tenaga Kependidikan pasal 39 ayat 2, di sebutkan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.<sup>53</sup>

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Pendidik atau kata lain lebih dikenal dengan pengajar, adalah tenaga kependidikan yang berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan dengan tugas khusus sebagai profesi pendidik. Pendidik mempunyai sebutan lain sesuai kekhususannya yaitu:

1. Guru
2. Dosen
3. Konselor
4. Pamong belajar dll.

Tenaga kependidikan lainnya Adalah orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, walaupun secara tidak langsung terlibat dalam proses pendidikan, diantaranya:

---

<sup>53</sup>Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. (Bandung: Citra Umbara, 2008), 3 .

1. Wakil-wakil/ kepala urusan umumnya pendidik yang mempunyai tugas tambahan dalam bidang yang khusus, untuk membantu Kepala Satuan Pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan pada institusi tersebut.  
Contoh: Kepala Urusa Kurikulum.
2. Tata Usaha adalah tenaga kependidikan yang bertugas dalam bidang administrasi instansi tersebut. Bidang administrasi yang dikelola diantaranya;
  - a. Administrasi surat menyurat dan pengarsipan
  - b. Administrasi Kepegawaian
  - c. Administrasi Peserta Didik
  - d. Administrasi Keuangan
  - e. Administrasi Inventaris, dll.
  - f. Laboran adalah petugas khusus yang bertanggung jawab terhadap alat dan bahan di Labotarium.
  - g. Pustakawan
  - h. Pelatih Ekstrakurikuler
  - i. Petugas Keamanan (Penjaga Sekolah), petugas kebersihan dan lainnya.

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualitas sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan

sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.<sup>54</sup>

Di negara kita ada satu Direktorat Tenaga Pendidik di bawah Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan (PMPTK) yang memiliki wewenang untuk mengatur, mengelola tenaga pendidik dan kependidikan.

Berdasarkan TUGAS DITJEN PMPTK Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan standarisasi teknis di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal. Adapun fungsi Dirjen PMPTK:<sup>55</sup>

1. Penyiapan perumusan kebijakan departemen di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan;
2. Pelaksanaan kebijakan di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan;
3. Penyusunan standar, norma, pedoman, kriteria, dan produser di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan;
4. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan;
5. Pelaksanaan urusan administrasi Direktorat Jenderal;

Penjabaran tugas dan fungsi dari Dirjen PMPTK ini merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam manajemen tenaga pendidik dan kependidikan. Aas

---

<sup>54</sup> Menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* pasal 1 ayat 5 dan 6.

<sup>55</sup> Permendiknas No. 8 Tahun 2005

Syaefudin menyebutkan bahwa tujuan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan adalah agar mereka memiliki kemampuan, motivasi dan kreativitas untuk:<sup>56</sup>

- a. Mewujudkan sistem sekolah yang mampu mengatasi kelemahan-kelemahannya.
- b. Secara berkesinambungan menyesuaikan program pendidikan sekolah terhadap kebutuhan kehidupan (belajar) peserta didik dan persaingan terhadap kehidupan masyarakat secara sehat dan dinamis
- c. Menyediakan bentuk kepemimpinan (khususnya menyiapkan kader pemimpin pendidikan yang handal dan dapat menjadi teladan) yang mampu mewujudkan human organization yang pengertiannya lebih dari human relationship pada setiap jenjang manajemen organisasi pendidikan nasional.

Dari uraian-uraian tersebut penulis menarik kesimpulan bahwa tujuan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan secara umum adalah:

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi.
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan.
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi dan intensif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terikat dengan kebutuhan organisasi dan individu.

---

<sup>56</sup> Tim Dosen Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia, ed. Riduwan, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung; Penerbit Alfabeta, 2014, cet. 7). 230-232.

- d. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan stakeholder internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.
- e. Menciptakan iklim kerja yang harmonis.

**a. Tugas dan Fungsi Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

Tugas dan Fungsi Tenaga Pendidik dan Kependidikan adalah (1) Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.<sup>57</sup>

Secara khusus tugas dan fungsi tenaga pendidik (guru dan dosen) didasarkan sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Dalam pasal 6 disebutkan bahwa: Kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu

---

<sup>57</sup> Undang-undang No 20 Tahun 2003, Pasal 39.

berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.<sup>58</sup>

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional tenaga pendidik dan kependidikan harus memiliki kompetensi yang disyaratkan baik oleh peraturan pemerintah maupun kebutuhan masyarakat antara lain: (1) Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, (2) Pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.<sup>59</sup> Mereka pun memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugas yaitu:

- (1) Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh:
  1. Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai;
  2. Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
  3. Pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas;
  4. Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual, dan

---

<sup>58</sup> Undang-Undang No 14 Tahun 2007.

<sup>59</sup> Tim Dosen Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia, ed. Riduwan, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung; Penerbit Alfabeta, 2014, cet. 7) 233

5. Kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

(2) Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban:

1. Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis;
2. Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, dan
3. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

**b. Inovasi dalam ketenaga pendidikan**

Inovasi dalam ketenaga pendidikan di Indonesia tidak terlepas dari pembuat inovasi tersebut. beberapa inovasi ketenaga-pendidikan yang dilaksanakan di Indonesia , diantaranya;<sup>60</sup>

1. Sertifikat pendidik, inovasi ini menuntut peningkatan kompetensi pendidik di Indonesia, disamping itu peningkatan kesejahteraan pendidik menjadi motivasi besar bagi para pendidik untuk mengejar sertifikasi, sehingga tidak heran beberapa perguruan tinggi penyelenggara pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) dipenuhi dengan guru-guru yang berusaha meningkatkan kualifikasi. Inovasi ini lumayan menelan anggaran besar, namun saat ini perlu dikaji ulang karena banyak dirasakan program ini.
2. Program Pendidikan Profesi Guru (PPG). Guru sebagai sebuah profesi dituntut lebih profesional lagi, sehingga berkembang wacana dibukanya

---

<sup>60</sup> Drs. Daryanto dan Drs. Mohammad Farid, MT, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Yogyakarta: Gava Media, 2013, cet: 1) 80-86

PPG, sehingga calon guru di Indonesia bisa dikatakan profesional setelah menempuh program ini, namun berbeda dengan pendidikan profesi dokter atau lainnya, untuk PPG siapa saja boleh mengikuti program ini, tidak seperti dokter mengikuti PPD yang harus sudah memiliki *basic* kedokteran. Meskipun baru tahap wacana dan baru dilaksanakan di beberapa daerah saja, tentunya program ini lumayan menyedot perhatian publik pendidikan.

3. Diklat jabatan Kepala Sekolah, meskipun kurang disorot, tapi program ini termasuk dalam program inovasi, data yang ditemukan oleh Direktorat Pengembangan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) mengatakan bahwa 80 % kepala sekolah di Indonesia belum memiliki kemampuan manajerial yang baik, sehingga Dirjen PMPTK secara bertahap mengadakan program diklat jabatan bagi kepala sekolah dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan kepala sekolah.

**c. Pembinaan karir Tenaga Kependidikan**

Pembinaan karir tenaga kependidikan, khususnya dibidang keguruan tampaknya masih memerlukan pemikiran lebih lanjut. Dalam keadaan sekarang pembinaan karir yang dimaksud menganut logika yang justru tidak menunjang pengoperasian serta pembinaan sistem secara efektif. Untuk perbaikan nasibnya, guru SD harus selekas mungkin meninggalkan pekerjaannya: naik ke SLTP, ke SLTA, atau lebih baik lagi kalau bisa ke perguruan tinggi.

Dalam hal ini para guru SD yang dimaksud memang tidak dapat disalahkan berhubung sistem penggajian yang berlaku justru mengharuskannya

berbuat demikian. Sebaliknya ditingkat perguruan tinggi berhubung keadaan yang ibaratnya langit ke tujuh yang merupakan batas atas, maka tampak pula disana-sini peningkatan karir yang sekaligus peningkatan imbalan/penghasilan yang tidak sejelas dengan peningkatan kualitas layanan yang diberikan. Artinya, sistem kenaikan pangkat yang berlaku sekarang masih cukup jauh dari pada mencerminkan penghargaan sehingga sekali seseorang diangkat sebagai pegawai negeri yang kebetulan beruntung berstatus tenaga akademis, maka tanpa terlalu banyak memperhatikan peningkatan kualitasnya setelah sekian tahun ia mencapai jenjang kepangkatan akademis yang tertinggi.

#### **d. Standart Pendidik Dan Tenaga Kependidikan**

Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundangan yang berlaku. Kompetensi adalah tingkat kemampuan minimal yang harus dipenuhi seorang pendidik untuk dapat berperan sebagai agen pembelajaran.

1. *Kompetensi Pedagogik* merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan

pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

2. *Kompetensi Kepribadian* mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.
3. *Kompetensi Profesional* merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.
4. *Kompetensi Sosial* merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, dan masyarakat sekitar. seseorang yang tidak memiliki ijazah dan/atau sertifikat keahlian tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan.

Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan dan Pembangunan Pendidikan Nasional mengacu pada amanat Undang-Undang Dasar 1945, amandemen ke-4 pasal 31 tentang Pendidikan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem

Pendidikan Nasional. Dalam Pembangunan Nasional kedepannya berupaya untuk meningkatkan kinerja yang mencakup pada:<sup>61</sup>

1. Pemerataan dan perluasan akses;
2. Peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing;
3. Tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik. Dalam upaya meningkatkan kinerja pendidikan nasional, diperlukan tenaga kependidikan yang bermutu, dalam mendukung pelaksanaan pendidikan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Selain teori-teori yang diambil dari berbagai literatur, juga perlu mengkaji hasil penelitian terdahulu yang membahas masalah yang sama atau memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan. Hal tersebut perlu dilakukan sebagai bahan pijakan untuk menentukan posisi penelitian yang akan dilakukan terhadap penelitian sebelumnya.

Berdasarkan penelitian tentang fokus penelitian ini yang akan dilakukan, penelitian menemukan beberapa penelitian yang masih memiliki keterkaitan dengan Kepemimpinan, yaitu:

1. "Tesis". Sumarno, "*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes*". Tahun 2009. Persamaan sama-sama meneliti Kinerja Pendidik (Guru). Perbedaannya meneliti Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Paguyangan

---

<sup>61</sup> Sekarang menjadi *BPSDM PMK* (Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan).

Kabupaten Brebes, dan Menggunakan Metode penelitian Kuantitatif, sehingga posisi penelitian yang akan di lakukan adalah untuk menggali data tentang perilaku Kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan.<sup>62</sup>

2. “Jurnal”. Ayu Kusumayani, Nyoman Natajaya, Bawa Atmadja, “*Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja Guru, dan Komitmen Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMA NEGERI DI KOTA AMLAPURA*”. Dalam jurnal nasional Administrasi Pendidikan, *Vol 4, Tahun 2013*. Persamaan sama-sama meneliti kinerja pendidik (guru). Perbedaannya meneliti Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja Guru, dan Komitmen Kerja Guru, dan Menggunakan Metode penelitian Kuantitatif, sehingga posisi penelitian yang akan di lakukan adalah untuk menggali data tentang perilaku kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan.<sup>63</sup>
3. “Jurnal”. Mukhamad Sulistiya, “*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*”. Dalam jurnal nasional, *Vol 1 No 2, Tahun 2013*. Persamaan sama-sama meneliti Kinerja, Perbedaannya meneliti Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, menggunakan metode penelitian kuantitatif sehingga posisi penelitian yang akan di lakukan adalah untuk

---

<sup>62</sup> Sumarno, “Tesis”. “*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes*”, Tahun 2009.

<sup>63</sup> Ayu Kusumayani, Nyoman Natajaya, Bawa Atmadja, “*Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja Guru, dan Komitmen Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMA NEGERI DI KOTA AMLAPURA*”. Dalam jurnal nasional Administrasi Pendidikan, *Vol 4. Tahun 2013*.

menggali data tentang perilaku kepala sekolah untuk meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan.<sup>64</sup>

4. “Jurnal”. Nasuha, Sutadji M, Erwin Resmawan, “*Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Mts Negeri Samboja Kabupaten Kutai Kartanegara*”. Dalam jurnal nasional, Vol 1, No 2, Tahun 2013. Persamaan sama-sama meneliti kinerja, Perbedaannya meneliti *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah*. dan Menggunakan Metode penelitian Kuantitatif, sehingga posisi penelitian yang akan di lakukan adalah untuk menggali data tentang perilaku kepala sekolah untuk meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan.<sup>65</sup>
5. “Tesis”. Purwanto, “*Kinerja Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran Dengan Menggunakan Mpmbs (Studi Kasus Pada Smp Negeri 1 Wonogiri Periode Kepemimpinan Tahun 2009 - 2010)*”. Tahun 2012. Persamaan sama-sama meneliti Kepemimpinan, dan menggunakan metode penelitian kualitatif, Perbedaannya meneliti Kinerja Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran Dengan Menggunakan Mpmbs, sehingga posisi penelitian yang akan di lakukan adalah untuk menggali data tentang perilaku Kepemimpinan kepala

---

<sup>64</sup>Mukhamad Sulistiya, “”.*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*”. Dalam jurnal nasional, Vol 1 No 2, Tahun 2013.

<sup>65</sup> Nasuha, Sutadji M, Erwin Resmawan, “*Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Mts Negeri Samboja Kabupaten Kutai Kartanegara*”. Dalam jurnal nasional, Vol 1, No 2, Tahun 2013.

sekolah untuk meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan.<sup>66</sup>

6. “Jurnal”. Nurhayati B, “*Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme dan Kinerja Guru Biologi di SMAN Kota Makassar Sulawesi Selatan*”. Dalam Jurnal Vol. 4, No 25, Tahun 2006. Persamaan sama-sama meneliti Kinerja, Perbedaannya meneliti Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme dan Kinerja Guru Biologi di SMAN Kota Makassar Sulawesi Selatan, Menggunakan Metode penelitian Kuantitatif, sehingga posisi penelitian yang akan di lakukan adalah untuk menggali data tentang perilaku Kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup>Purwanto, “Tesis”. “*Kinerja Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran Dengan Menggunakan Mpmb (Studi Kasus Pada Smp Negeri 1 Wonogiri Periode Kepemimpinan Tahun 2009 - 2010)*”. Tahun 2012.

<sup>67</sup>Nurhayati B, “*Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme dan Kinerja Guru Biologi di SMAN Kota Makassar Sulawesi Selatan*”. Dalam Jurnal Vol. 4, No 25, Tahun 2006.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama, Instansi, dan Tahun	Judul Penelitian	Persamaan dengan Penelitian yang Akan Dilakukan	Perbedaan dengan Penelitian yang Akan Dilakukan	Orisinalitas Penelitian
1.	Sumarno, Universitas Negeri Semarang (UNNES), (2009).	<i>Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes. "Tesis".</i>	Kinerja	Meneliti Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes, menggunakan Metode penelitian Kuantitatif.	Posisi penelitian yang akan dilakukan adalah untuk menggali data tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan (studi multikasus di SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungagung. Dan menggunakan metode penelitian kualitatif.
2.	Ayu Kusumayani, Nyoman Natajaya, Bawa Atmadja, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja Indonesia.	<i>Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja Guru, dan Komitmen Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMA</i>	Kinerja	Meneliti Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja Guru, dan Komitmen Kerja Guru,	Posisi penelitian yang akan dilakukan adalah untuk menggali data tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah untuk

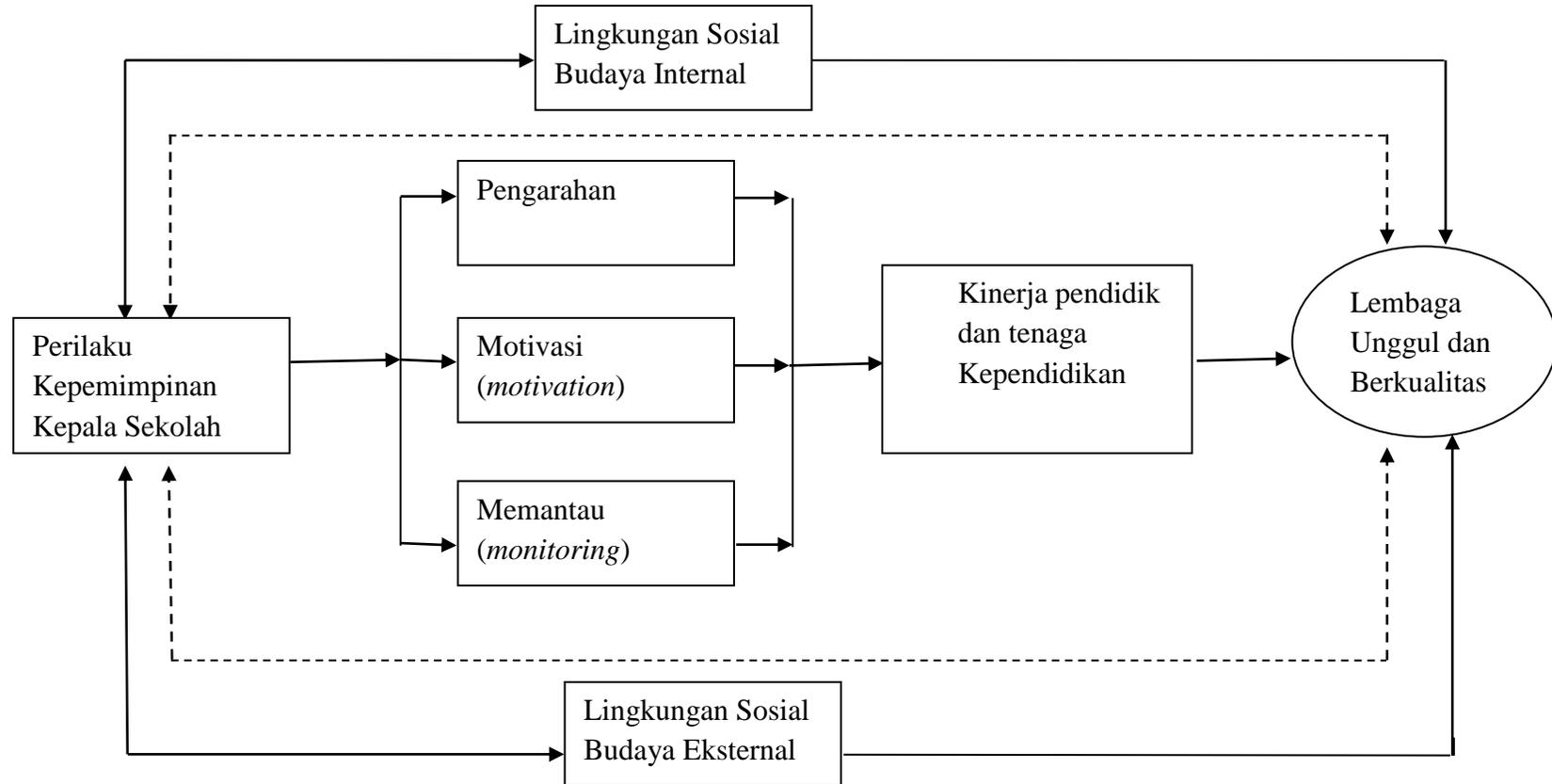
	(2013).	<i>NEGERI DI KOTA AMLAPURA. "Jurnal"</i> .		dan Menggunakan Metode penelitian Kuantitatif.	meningkatkan kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan (studi multikasus di SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungaung. Dan menggunakan metode penelitian kualitatif.
3.	Mukhamad Sulistiya, IKIP Veteran Semarang, (2013).	<i>Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru "Jurnal"</i> .	Kinerja	Meneliti Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Menggunakan Metode penelitian Kuantitatif.	Posisi penelitian yang akan di lakukan adalah untuk menggali data tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan (studi multikasus di SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungaung. Dan menggunakan metode penelitian kualitatif.
4	Nasuha, Sutadji M, Erwin Resmawan,	<i>Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam</i>	Kinerja	Meneliti Peran Kepemimpinan Kepala	Posisi penelitian yang akan di lakukan adalah

	(UNMUL) Samarinda, (2013).	<i>Meningkatkan Kinerja Guru Di Mts Negeri Samboja Kabupaten Kutai Kartanegara. "Jurnal"</i> .		Sekolah. Dan jurnal ini Menggunakan Metode penelitian Kuantitatif.	untuk menggali data tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan (studi multikasus di SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungaung. Dan menggunakan metode penelitian kualitatif.
5	Purwanto, Universitas Muhamadiyah Surakarta, (2012).	<i>Kinerja Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran Dengan Menggunakan Mpmps (Studi Kasus Pada Smp Negeri 1 Wonogiri Periode Kepemimpinan Tahun 2009 - 2010). "Tesis"</i> .	Kinerja	Meneliti Kinerja Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran Dengan Menggunakan Mpmps.	Posisi penelitian yang akan di lakukan adalah untuk menggali data tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan (studi multikasus di SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungaung. Dan menggunakan metode penelitian

					kualitatif.
6	Nurhayati B, Universitas Negeri Makassar, (2006).	<i>Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme dan Kinerja Guru Biologi di SMAN Kota Makassar Sulawesi Selatan “Jurnal”.</i>	Kinerja	Meneliti Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme dan Kinerja Guru Biologi di SMAN Kota Makassar Sulawesi Selatan, Menggunakan Metode penelitian Kuantitatif.	Posisi penelitian yang akan di lakukan adalah untuk menggali data tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan (studi multikasus di SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungaung. Dan menggunakan metode penelitian kualitatif.

## H. Paradigma Penelitian

Gambar 2. 4 Paradigma Penelitian.<sup>68</sup>



<sup>68</sup>Diadopsi dari Yukl dalam Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 41-43.

Paradigma penelitian adalah pijakan untuk membantu peneliti menggali data lapangan agar peneliti tidak membuat presepsi sendiri. Paradigma penelitian berisi skema tentang konsep dan teori yang digunakan sebagai pijakan dalam menggali data di lapangan dan dijelaskan dalam bentuk deskripsi.<sup>69</sup>

Konsep dasar yang menjadi pijakan peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah Teori Perilaku kepemimpinan secara garis besar yang dikelompokkan dalam taksonomi terintegrasi yang dikemukakan oleh Yukl sebagaimana dikutip oleh Marno dan Supriyatno sebagai berikut:<sup>70</sup>

1. Merencanakan dan mengorganisasi (*planning and organizing*), menentukan sarana-sarana dan strategi-strategi jangka panjang, mengalokasikan sumber daya sesuai dengan prioritas, menentukan cara menggunakan personil dan sumber daya untuk menghasilkan efisiensi tugas, dan menentukan cara memperbaiki koordinasi, produktivitas serta efektivitas unit organisasi.
2. Memecahkan masalah (*problem solving*), mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, menganalisis masalah pada waktu yang tepat namun dengan cara yang sistematis untuk mengidentifikasi sebab-sebab dan mencari pemecahan, dan bertindak secara tegas untuk mengimplementasikan solusi-solusi untuk memecahkan masalah.
3. Menjelaskan peran dan sasaran (*clarifying roles and objectives*), membagi tugas, memberi arahan tentang cara melakukan pekerjaan tersebut, dan

---

<sup>69</sup>Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Tesis dan Makalah Program Pascasarjana Tahun Akademik 2014/2015* (Tulungagung: IAIN Tulungagung, 2014), 15.

<sup>70</sup>Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 41-43.

mengkomunikasikan tentang pengertian yang jelas mengenai tanggung jawab akan pekerjaan dan sasaran tugas, batas waktu, serta memberi harapan mengenai kinerja.

4. Memberi informasi (*informing*), berbagi informasi yang relevan tentang keputusan, rencana, dan kegiatan-kegiatan kepada orang yang membutuhkan untuk dapat melakukan pekerjaannya, memberi materi dan dokumen tertulis, dan menjawab permintaan akan informasi teknis.
5. Memantau (*monitoring*), mengumpulkan informasi tentang kegiatan kerja dan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut, memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan, mengevaluasi kinerja para individu dan unit-unit organisasi, menganalisis kecenderungan-kecenderungan (*trends*) dan meramalkan peristiwa eksternal.
6. Memotivasi dan memberi inspirasi (*motivating and inspiring*), dengan menggunakan teknik-teknik mempengaruhi yang menarik emosi dan logika untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan, komitmen terhadap sasaran tugas, dan patuh terhadap permintaan kerja sama, bantuan, dukungan, atau menetapkan suatu contoh mengenai perilaku yang sesuai.
7. Berkonsultasi (*consulting*), memeriksakan rencana sebelum membuat perubahan yang akan mempengaruhi mereka, mendorong saran-saran untuk membuat kebaikan, mengundang partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan memasukkan ide atau saran dari orang lain dalam keputusan.

8. Mendelegasikan (*delegating*), mengizinkan para bawahan untuk mempunyai tanggung jawab yang substansial dan kebijaksanaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja, menangani masalah dan membuat keputusan yang penting.
9. Memberikan dukungan (*supporting*), bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan membantu, memperlihatkan simpati dan dukungan, mendengarkan keluhan dan masalah, mencari minat seseorang.
10. Mengembangkan dan membimbing (*developing and mentoring*), memberi pelatihan dan nasihat karier yang membantu, dan melakukan hal-hal yang membantu perolehan ketrampilan seseorang, pengembangan profesional, dan kemajuan karier.
11. Mengelola konflik dan membangun tim (*managing conflict and team building*), memudahkan pemecahan konflik yang konstruktif, dan mendorong kooperasi, kerja sama tim, dan identifikasi dengan unit kerja.
12. Membangun jaringan kerja (*networking*), bersosialisasi secara informal, mengembangkan kontak-kontak dengan orang-orang yang merupakan sumber informasi dan dukungan dan mempertahankannya melalui interaksi secara periodik, termasuk kunjungan, menelepon, korespondensi, dan kehadiran pada pertemuan-pertemuan serta peristiwa sosial.
13. Pengakuan (*recognizing*), memberi pujian dan pengakuan bagi kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, kontribusi khusus, mengungkapkan penghargaan terhadap kontribusi dan upaya-upaya khusus seseorang.

14. Memberi imbalan (*rewarding*), memberi atau merekomendasikan imbalan yang nyata seperti penambahan gaji atau promosi bagi yang berkinerja efektif dan keberhasilan signifikan serta kompetensi yang terlihat.

Dan teori dari Dalam teori ini Mintzberg mengemukakan sepuluh peran pemimpin yang terbagi ke dalam tiga kategori sebagai berikut:<sup>71</sup>

- 1) Peran pemimpin yang berkaitan dengan perilaku hubungan antar pribadi meliputi: peran pemimpin yang mengarahkan dan memberi pedoman kepada pengikut, peran penghubung yang meneruskan pesan dari atasan kepada bawahan dan menyampaikan pesan bawahan kepada atasan serta menyambungkan gagasan atau perasaan dari satu atau sekelompok anggota ke anggota-anggota yang lain, peran panutan (*figurehead*) yang menjadi contoh bagi bawahan dan dapat mencerminkan ciri-ciri kelompok kepada pihak luar melalui perilaku dan penampilannya.
- 2) Peran pemimpin berkaitan dengan pemrosesan informasi meliputi: peran pemantauan yaitu harus memantau berbagai informasi yang berkaitan dengan proses dan tugas kelompok, peran penyebaran informasi yaitu menyebarkan informasi yang diperoleh kepada anggota sehingga anggota mendapat informasi tersebut, dan peran juru bicara yaitu berperan sebagai orang yang memberi informasi kepada pihak luar.
- 3) Peran pemimpin yang berkaitan dengan pembuatan keputusan meliputi: peran wiraswasta yang mana pemimpin harus mempertahankan eksistensi kelompok dan juga mengembangkannya, peran penyelesaian gangguan

---

<sup>71</sup> *Ibid.*, .....

yang mana pemimpin harus mampu menangani dengan baik jika ada gangguan, peran pengalokasian sumber yaitu peran pemimpin dalam membagi dan mengalokasikan sumber daya yang terbatas sesuai dengan prioritas, dan peran negoisasi yang mana pemimpin berperan sebagai perunding, baik dengan pihak luar maupun dengan pihak internal lembaganya sendiri.

Dari teori diatas, disini penulis akan meneliti tentang bagaimana perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Adapun dalam perilaku tersebut, peneliti lebih memfokuskan kepada perilaku kepala sekolah yang meliputi pengarahan, memberi motivasi, dan Memberi pemantauan.

Dalam hal ini peneliti hendak meneliti bagaimana perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan memanfaatkan tiga perilaku kepala sekolah tersebut. Tentunya dalam merancang kegiatan perilaku tersebut, kepala sekolah tidak begitu saja mengambil keputusan kegiatan, akan tetapi juga mempertimbangkan faktor lingkungan internal maupun lingkungan eksternal lembaga. Lingkungan internal sangat berpengaruh terhadap langkah-langkah kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, seperti halnya bagaimana kinerja yang dilakukannya, tujuan lembaga, bagaimana budaya, dan karakteristik lembaga, hal-hal ini perlu dipertimbangkan kepala sekolah untuk melihat hasil kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan budaya lembaga, sehingga dapat meningkatkan kinerja pendidik dan

tenaga kependidikan. Lingkungan eksternal juga tidak kalah berpengaruh, seperti kondisi sosial, geografis masyarakat dimana lembaga berdiri. Kondisi sosial, geografis kepala sekolah dalam mempengaruhi bagaimana pendidik dan tenaga pendidik dalam mengaplikasikan pendidikan, sehingga tidak seenaknya saja. Setelah melakukan berbagai analisis terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam hal ini adalah pendidik dan tenaga kependidikan,, maka langkah selanjutnya adalah menentukan target dengan melakukan pendekatan kepada sasaran dengan cara melalui pengarahan, motivasi dan monitoring, dan selanjutnya adalah kepala sekolah memosisikan diri dengan baik. Ketika kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan baik, dengan demikian maka akan dapat menjadikan lembaga pendidikan tersebut menjadi lembaga unggul dan berkualitas.

Konsep dasar di atas yang menjadi acuan bagi peneliti untuk menggali informasi mengenai “Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan” (Studi Multikasus di SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungagung).