

BAB II

KAJIAN TEORITIK

Di dalam landasan teori penulis akan mengajukan beberapa hal yang sangat terkait dengan permasalahan yang akan dibahas dalam skripsi ini, sebagai landasan berpikir dan menganalisis masalah-masalah dalam penelitian yang terdiri dari: (1) motivasi kerja guru honorer, (2) teori-teori motivasi kerja, (3) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, (4) peranan kepala sekolah.

A. Motivasi Kerja Guru Honorer

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seorang guru honorer. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja guru honorer tergantung pada seberapa besar motivasi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal dan eksternal¹⁰. Dan adanya perbedaan motivasi kerja guru honorer biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan dan bahkan keberhasilan yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik meskipun gaji yang mereka dapatkan jauh lebih sedikit dari pada gaji guru yang sudah PNS tetapi beban kerja guru honorer dan PNS itu sama. Kemudian muncul pertanyaan dari penjelasan tersebut yaitu apa yang dimaksud dengan motivasi kerja guru honorer itu? Untuk membahas motivasi kerja guru honorer, terlebih dahulu akan dikemukakan tentang pengertian motivasi, pengertian motivasi kerja dan pengertian guru honorer.

¹⁰ H. Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi*, 72.

1. Pengertian Motivasi

Pengertian motivasi menurut pandangan beberapa ahli mendefinisikan motivasi sebagai berikut:

- a. Menurut *Sertain* yang dikutip oleh Ngalim Purwanto, motivasi adalah “Suatu pernyataan yang kompleks di dalam suatu organisme yang mengarahkan tingkah laku terhadap suatu tujuan”.
- b. Sedangkan menurut *Gray* yang dikutip oleh J. Winardi menyebutkan bahwa motivasi merupakan “Suatu proses yang bersifat internal dan eksternal, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam melaksanakan suatu kegiatan tertentu”.¹¹
- c. Menurut Susilo martoyo, motivasi adalah “Suatu hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan”.¹²

Jadi motivasi menurut pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan respons dari suatu aksi, yaitu tujuan. Dengan kata lain, motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena rangsangan atau dorongan oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan.¹³

Sehubungan dengan pengertian motivasi di atas, ada dua bentuk motivasi yang meliputi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik

¹¹ J. Winardi, *Motivasi dan Permotivasi dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2002), 2

¹² Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1998), 154.

¹³ H. Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi*, 64.

adalah motivasi yang ditentukan oleh individu dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang tidak tergantung pada tugas yang dilaksanakan dan dikendalikan oleh pihak lain.¹⁴

2. Teori Motivasi

Motivasi lebih dekat dengan kajian psikologi karena berhubungan secara langsung dengan keadaan hati, jiwa atau perasaan seseorang untuk bertindak.

Secara psikologis, motivasi kerja bersumber dari cara-cara mendorong keadaan hati manusia untuk secara sadar melakukan suatu tindakan. Untuk itu, terdapat beberapa teori motivasi, sebagaimana yang dijelaskan oleh ike kusdyah, yaitu sbagai berikut:¹⁵

a. Teori Klasik dari Frederick W. Taylor

Teori motivasi klasik mengikuti teori kebutuhan tunggal bahwa seseorang bersedia bekerja apabila ada imbalannya berupa satu macam barang, terutama uang. konsepsi dasar teori motivasi klasik adalah seseorang akan bersedia bekerja dengan baik apabila ia berkeyakinan akan memperoleh imbalan terkait dengan kerjanya.

b. Teori Kebutuhan dari Abraham H. Maslow

Teori motivasi kebutuhan ini mengikuti teori kebutuhan jamak bahwa seseorang berperilaku karena di dorong oleh adanya keinginan untuk memperoleh pemenuhan dalam bermacam-macam kebutuhan.

¹⁴J. Winardi, *Motivasi dan Permotivasi*., 61.

¹⁵ Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Konsep-Konsep Dasar dan Pengantar Teori*, (UMM: Press, 2003), 190-195.

Menurut Maslow, ada lima macam jenjang kebutuhan yaitu

1. *Psychological Needs*-Kebutuhan Fisik
Kebutuhan fisik juga dapat dikatakan kebutuhan dasar/pokok yaitu kebutuhan untuk bertahan hidup, diantaranya kebutuhan untuk makan dan minum.
2. *Safety Needs* atau *Security Needs*-Kebutuhan Keselamatan atau Kebutuhan Keamanan.
Bisa dikatakan juga kebutuhan jenjang kedua. Kebutuhan keselamatan dan keamanan ada yang bersifat materiil, seperti pakaian, tempat tinggal. Dan ada yang bersifat semimateriil seperti halnya, kebutuhan akan pensiun, jaminan hari tua, asuransi. Da ada juga kebutuhan keselamatan dan keamanan yang bersifat bukan materiil yaitu seperti berupa rasa aman di tempat kerja.
3. *Affection Needs* atau *Love Needs* atau *Social Needs* atau *Belonging Needs*-Kebutuhan Berkelompok.
Kebutuhan ini meliputi keinginan seseorang untuk bergaul dengan orang lain dan keinginan untuk melakukan sesuatu bersama seperti halnya dalam hal pekerjaan.
4. *Esteem Needs* atau *Egoistic Needs*-Kebutuhan Penghormatan.
Kebutuhan ini meliputi kebutuhan hormat terhadap diri sendiri, hormat terhadap sesamanya, keinginan pengakuan atas prestasinya, perasaan penting, nama baik, status, saling menghargai pendapat sesamanya.
5. *Self-Actualization Needs* atau *self-Realization Needs* atau *Self Fulfillment Needs* atau *Self-Expression Needs*-Kebuhan Pemuasan diri.
Kebutuhan ini meliputi kebutuhan untuk mengembangkan secara maksimal kemampuannya, kreativitasnya, kemahirannya, mengembangkan secara penuh potensi yang dimiliki oleh seseorang.¹⁶

c. Teori Dua Faktor dari Federick Herzberg

Konsep dasar dari teori motivasi ini menyatakan bahwa dalam setiap pelaksanaan pekerjaan akan terdapat dua faktor penting yang akan mempengaruhi pekerjaan yaitu faktor syarat kerja dan faktor

¹⁶ *Ibid.*,

pendorong¹⁷.

d. Teori Pemeliharaan dan Pendorong dari M. Scoot Myer

Kebutuhan pemeliharaan terdiri dari enam macam yaitu:

1. Kebutuhan fisik
2. Kebutuhan ekonomi
3. Kebutuhan keamanan
4. Kebutuhan orientasi
5. Kebutuhan status
6. Kebutuhan sosial

Kebutuhan pendorong meliputi:

- i. Pelimpahan
- ii. Memasukkan informasi
- iii. Bebas bertindak
- iv. Keterlibatan
- v. Pemecahan masalah
- vi. Penentuan tujuan
- vii. Penghargaan kerja
- viii. Keanggotaan , dll

e. Teori *Human Relation* dari Rensis Likert

Pada teori ini seorang manajer harus menumbuhkan perasaan para pegawai bahwa mereka memang sangat dibutuhkan oleh organisasi, dan juga harus diyakinkan bahwa mereka adalah orang

¹⁷ *Ibid*

yang penting.

f. Teori *Preference-Expectation* dar Victor H. Vroom

Pada teori ini dijelaskan bahwa seseorang akan terdorong untuk bekerja dengan baik apabila akan memperoleh suatu imbalan yang saat itu sedang dirasakan sebagai kebutuhan pokok yang harus segera dipenuhi.¹⁸

3. Pengertian Motivasi Kerja

Berdasarkan pada definisi motivasi di atas, selanjutnya dipaparkan definisi dari motivasi kerja sebagai berikut:

- a) Motivasi kerja adalah “Dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang, untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan dimensi eksternal”.¹⁹ Dari pengertian motivasi kerja berikut ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru memiliki dua dimensi, yaitu dimensi internal dan dimensi eksternal.
- b) Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, menurut Ernest J. Mc Cormick yang dikutip oleh Anwar mendefinisikan “Motivasi mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”.²⁰
- c) Susilo Martoyo mendefinisikan motivasi kerja sebagai,

¹⁸ *Ibid*

¹⁹ H. Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi*, 72.

²⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 94.

“Sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja”.²¹

4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

- a) Beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut J. Ravianto yang dikutip oleh Susilo Martoyo adalah: atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan.²²
- b) Faktor-faktor motivasi kerja menurut Kae E Chung dan Leon C. Megginson yang dikutip oleh Faustino, ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang, yaitu:
 - 1) Faktor-faktor yang sifatnya individual adalah: kemampuan-kemampuan (*abilities*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), kebutuhan-kebutuhan (*needs*).
 - 2) Faktor-faktor organisasional adalah: keamanan pekerjaan (*job security*), pujian (*praise*), pengawasan (*supervision*), sesama pekerja (*co-workers*), pembayaran atau gaji (*pay*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*)²³

5. Pengertian Guru Honorier

Pada Pasal 1 butir kesatu (yang saat ini sedang direvisi) Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorier

²¹ Susilo Martoyo, *Manajemen.*, 155.

²² H.D. Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan*, (Bandung: Falah Production, 2004), 146.

²³ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hal.

Menjadi CPNS dijelaskan bahwa tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang penghasilannya menjadi beban APBN/APBD. Tenaga honorer atau yang sejenis yang dimaksud, termasuk guru bantu, guru honorer, guru wiyata bhakti, pegawai honorer, pegawai kontrak, pegawai tidak tetap, dan lain-lain yang sejenis dengan itu yang bertugas di bawah naungan instansi pemerintah yang digaji dari APBN/APBD. Peraturan Pemerintah ini memungkinkan setiap kabupaten maupun kota mengangkat tenaga honorer termasuk guru. Gaji mereka dibebankan pada APBN dan APBD, dan secara bertahap dapat diangkat menjadi CPNS.²⁴

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007, yang berisi Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 Tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi CPNS dijelaskan secara lebih tegas bahwa penghasilan tenaga honorer dari APBN/APBD adalah penghasilan pokok yang secara tegas tercantum dalam alokasi belanja pegawai/upah pada APBN/APBD. Dalam hal penghasilan tenaga honorer tidak secara tegas tercantum dalam alokasi belanja pegawai/upah pada APBN/APBD, maka tenaga honorer tersebut tidak termasuk dalam pengertian dibiayai oleh APBN/APBD. Akan tetapi dibiayai dari anggaran lain misalnya, dana bantuan operasional sekolah, bantuan atau subsidi

²⁴ Wakiran, dkk, Pengkajian Sistem Penggajian Pegawai tidak tetap, (Jakarta: Puslitbang Badan Kepegawaian Negara, 2004), 38.

untuk kegiatan/pembinaan yang dikeluarkan dari APBN/APBD, atau yang dibiayai dari retribusi.

Istilah *tenaga honorer* dibedakan menjadi dua macam yaitu tenaga honorer yang berasal dari APBN/APBD dan tenaga honorer Non APBN/APBD. Istilah tenaga honorer APBN/APBD yang ada saat ini adalah identik dengan tenaga yang berasal dari :

- a. Tenaga Guru disebut Guru Bantu Sementara (GBS) di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional dan Departemen Agama melalui SK dan ketetapan gaji langsung dari Menteri terkait melalui dana APBN,
- b. Tenaga Teknis dan Fungsional di lingkungan Departemen Kesehatan disebut Pegawai Tidak Tetap (PTT) seperti Tenaga Dokter, Perawat dan Tenaga Teknis Kesehatan dengan dasar pelaksanaan tugas langsung melalui SK Menteri ataupun SK Bupati/Walikota dengan gaji yang didanai oleh APBN/APBD.²⁵
- c. Tenaga Fungsional di lingkungan Departemen Pertanian disebut Pegawai Tidak Tetap (PTT) seperti Penyuluh Pertanian dengan dasar pelaksanaan tugas langsung melalui SK Menteri dengan gaji yang didanai oleh APBN.

Sedangkan istilah tenaga honorer Non APBN/APBD adalah pegawai tidak tetap yang bekerja dan mengabdikan hidupnya menjadi aparatur pemerintah yang pembiayaan gajinya tidak di danai oleh APBN/APBD tapi dibayar berdasarkan keiklasan para pegawai negeri

²⁵ *Ibid.*,40.

yang dibantunya ataupun dana operasional instansi tersebut yang besar pembayarannya tidak menentu dan relatif lebih kecil dari standar upah minimum baik regional ataupun kabupaten / kota.²⁶

Guru Indonesia saat ini dibagi menjadi dua kelompok. Pertama guru PNS, mereka bekerja berdasarkan surat keputusan pemerintah dan menerima gaji setiap bulannya dari APBN/APBD. Kedua guru honorer atau guru tidak tetap (GTT), mereka mengabdikan atas kehendak sendiri yang dilegalisasi surat keputusan dari kepala sekolah atau yayasan. Mereka dibayar atas dasar perjanjian tertulis dengan pihak sekolah atau yayasan yang bersangkutan yang besarnya bervariasi, ada yang Rp. 250.000,00, ada yang Rp. 150.000,00, dan bahkan ada yang Rp 75.000,00 perbulan, hal tersebut tergantung kondisi keuangan sekolah yang bersangkutan.²⁷

Guru honorer adalah guru yang tidak digaji sebagai guru tetap, tetapi menerima honorarium berdasarkan jumlah jam pelajaran yang diberikan. Sedangkan guru honor daerah (Honda) adalah guru bukan PNS yang diangkat Pemerintah Provinsi / Kabupaten / Kota pada sekolah negeri atau sekolah swasta dengan biaya dari APBD.²⁸

B. Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja

kepala sekolah mungkin juga sangat berperan dalam meningkatkan motivasi kerja guru honorer, yang dimana ada salah satu peranan kepala sekolah yaitu sebagai motivator bawahannya. Sedangkan sebagai pelengkap

²⁶ *Ibid.*,42.

²⁷ *Ibid.*,55.

²⁸ *Ibid.*,60.

penelitian ini akan membahas tentang upaya apa saja yang dilakukan kepala sekolah untuk memotivasi guru, khususnya guru yang masih berstatus Honorer agar tetap bersemangat dalam bekerja. Sebelum membahas peranan kepala sekolah terlebih dahulu akan di kemukakan tentang pengertian kepala sekolah, pentingnya kepemimpinan kepala sekolah, model kepemimpinan kepala sekolah yang ideal, syarat-syarat kepala sekolah, dan peranan kepala sekolah.

1. Pengertian Kepala Sekolah

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 di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara singkat kepala sekolah dapat diartikan sebagai pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Dan kepala sekolah juga bertugas mengatur memberikan kebijakan di sekolah agar proses pembelajaran yang ada di sekolah dapat berjalan secara kondusif.

Wahjosumidjo mengartikan kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²⁹

²⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), 83.

2. Pentingnya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun kelompok. kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan tingkat sekolah yang memiliki peran penting dalam mewujudkan sekolah efektif, dan pembelajaran yang berkualitas. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif antara lain dapat dianalisis berdasarkan kriteria berikut ini.³⁰

- a. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar, dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
- d. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain sekolah.

³⁰ Prof. Dr. H.E. Mulyasa, M.pd, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011),18.

- e. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah.
- f. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

3. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Ideal

Pola kepemimpinan kepala sekolah tidak sekedar melaksanakan tugas rutin yang sama saja dari hari ke hari berikutnya. Semua sudah ditentukan standarnya, dan kalau kinerja sudah sesuai standar maka bereslah segalanya. Kepala sekolah juga memerlukan standar kinerja, tetapi bedanya standar ini bersifat dinamis yang selalu bisa ditingkatkan, sehingga memungkinkan terjadinya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Diperlukan kepala sekolah ideal yang mempunyai ciri-ciri khusus, sebagai berikut.³¹

- a. Fokus pada kelompok. Kepemimpinan kepala sekolah lebih diarahkan kepada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas atau fungsi masing-masing, tidak fokus pada individu. Hal ini akan menumbuhkan dan memacu kerja sama dalam kelompok dengan baik.
- b. Melimpahkan wewenang. Seorang kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan sendiri dalam segala hal, tetap hanya melakukannya dalam hal-hal yang akan lebih baik kalau dia memutuskannya. Sisanya diserahkan wewenangnya kepada kelompok-kelompok yang ada di bawah pengawasannya. Hal ini

³¹ *Ibid.*,49.

dilakukan terutama untuk hal-hal yang menyangkut cara melaksanakan pekerjaan secara teknis.

- c. Merangsang kreativitas. Kalau menginginkan mutu yang lebih baik jangan takut menghadapi perubahan, sebab tanpa perubahan tidak akan terjadi peningkatan mutu kinerja.³² Perubahan bisa diciptakan oleh pemimpin, tetapi tidak semua perubahan harus berasal dari pemimpin, sebab kemampuan pemimpin pun terbatas. Oleh sebab itu, seorang pemimpin perlu merangsang timbulnya kreativitas dikalangan orang-orang yang dipimpinnya guna menciptakan hal-hal baru sekiranya akan menghasilkan kinerja yang lebih bermutu.
- d. Memberi semangat dan motivasi. Seorang pemimpin harus mendorong atau memberi motivasi terhadap semua orang dalam lembaganya untuk berani melakukan inovasi dan agar lebih meningkatkan kinerja yang lebih baik.
- e. Memikirkan program penyertaan bersama. Seorang kepala sekolah harus selalu mengupayakan adanya kerjasama dalam tim, kelompok, atau unit-unit organisasi. Program-program mulai dari tahap perencanaan sampai implementasi dan evaluasinya dilaksanakan melalui kerjasama, dan bukan program sendiri-sendiri yang bersifat individual. Melalui sistem kerja yang didasari oleh kerjasama tim, kelompok atau unit-unit itu akan menjadi pemikiran para pemimpin pendidikan. Dasarnya adalah pengikutsertaan semua orang dalam

³² *Ibid.*,50.

berbagai kegiatan yang sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuan masing-masing. Orang adalah aset terpenting dalam lembaga dan karena itu setiap orang yang ada harus didayagunakan secara optimal bagi kepentingan pencapaian tujuan sekolah.

- f. Kreatif dan proaktif. Seorang kepala sekolah harus selalu bertindak kreatif dan proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif. Kepala sekolah yang kreatif dan proaktif selalu bertindak untuk mencegah munculnya masalah dan kesulitan di masa yang akan datang. Setiap rencana tindakan sudah dipikirkan akibat dan konsekuensi yang bakal muncul, dan kemudian dipikirkan cara mengeliminasi hal yang bersifat negatif atau berusaha meminimalkannya.
- g. Memperhatikan sumber daya manusia. Sudah dikatakan sebelumnya bahwa orang adalah sumber daya yang paling utama dan paling berharga dalam setiap organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus selalu mendapatkan perhatian yang besar dari pimpinannya, dalam arti harus selalu diupayakan untuk lebih diberdayakan agar kemampuan-kemampuannya selalu meningkat dari waktu ke waktu.³³
- h. Membicarakan persaingan. Kepala sekolah di anjurkan melakukan perbandingan dengan sekolah lain, membandingkan mutu sekolahnya dengan mutu sekolah lain yang sejenis. Kegiatan ini disebut *Benchmarking*. Kepala sekolah harus selalu berusaha menyamai

³³ *Ibid.*,52

mutu sekolah lain, bahkan harus senantiasa melampaui mutu sekolah lain. Bila kepala sekolah membicarakan mutu sekolah lain dan kemudian ingin menyamai atau melampaui mutunya, berarti dia sedang membicarakan persaingan.

- i. Membangun karakter. Karakter suatu organisasi tercermin pola sikap dan perilaku orang-orangnya. Seorang pemimpin dapat membangun karakter suatu organisasi. Sikap dan perilaku organisasi yang cenderung menimbulkan rasa senang dan puas pada pihak pelanggan-pelanggannya
- j. Kepemimpinan yang tersebar. Pimpinan kependidikan jangan berusaha memusatkan kepemimpinan pada dirinya, tetapi harus menyebarkan kepemimpinannya pada orang-orang lain, dan hanya menyisakan pada dirinya yang memang harus dipegang oleh seorang pemimpin. Pengambilan kebijaksanaan organisasi tetap di tangan pimpinan atas, dan lainnya bersifat operasional atau bersifat teknis disebarkan kepada orang-orang lain sesuai dengan tugas dan kedudukannya.
- k. Bekerja sama dengan masyarakat. Dalam era desentralisasi pendidikan sekarang ini kerjasama dengan masyarakat sudah menjadi bagian penting dalam mengendalikan roda perjalanan organisasi pendidikan.³⁴

³⁴ *Ibid.*,54

4. Syarat-Syarat Kepala Sekolah

Mengutip bukunya M. Daryanto yang berjudul "*Administrasi Pendidikan*" bahwasanya syarat kepala sekolah dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a) Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah.
- b) Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- c) Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d) Mempunyai keahlian yang diperlukan yang luas terutama mengenai bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.³⁵

5. Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah manajer pendidikan tingkat sekolah dan ujung tombak utama dalam organisasi pendidikan. Kepala sekolah dapat diartikan sebagai pemimpin sekolah atau suatu lembaga. Dan kepala sekolah juga bertugas mengatur memberikan kebijakan di sekolah agar proses pembelajaran yang ada di sekolah dapat berjalan secara kondusif. Untuk mencapai tujuan kepemimpinan yang berkaitan dengan kepala sekolah mempunyai beberapa tugas dan fungsi sebagai pemimpin.

- a) Kepala sekolah sebagai supervisor

Sebagai supervisor maka kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan

³⁵ M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 92.

pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.³⁶

b) Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu mendorong timbulnya kemauan kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing dan mampu memberikan bimbingan, mengarahkan dan menggerakkan para guru, staf, dan siswa serta memberikan dorongan atau motivasi agar dapat menciptakan kondisi sekolah yang kondusif demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.³⁷

c) Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah.

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, sebagai administrator kepala sekolah harus mampu memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan

³⁶ Dirawat, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), 84.

³⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 105.

kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.³⁸

d) Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB).

³⁸ M. Ngalim Porwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 1998),106.