

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Teori Manajemen

Tery dan Rue mengemukakan pengertian manajemen adalah “suatu proses/kerangka kerja yang melibatkan bimbingan/pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan organisasional/maksud-maksud yang nyata”. (Tery dan Rue 1993: 1)

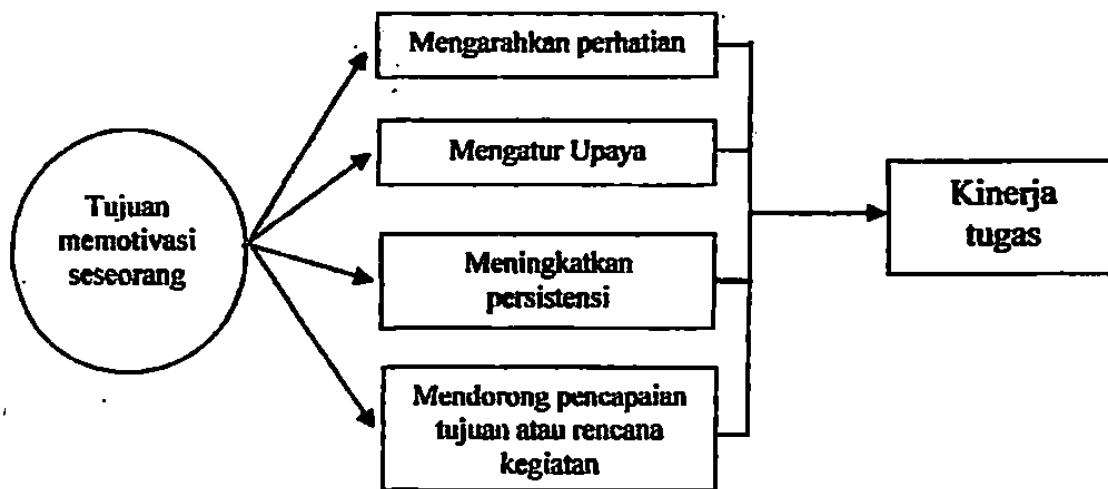
Manajemen merupakan salah satu unsur administrasi, yaitu unsur yang berupa rangkaian perbuatan menggerakkan pegawai-pegawai dan mengerahkan segenap fasilitas kerja agar tujuan organisasi yang bersangkutan benar-benar tercapai. Rangkaian perbuatan yang disebut manajemen itu dapat diuraikan dalam fungsi-fungsi sebagai berikut :

- a. *Planning* (Perencanaan);
- b. *Organizing* (Pengorganisasian);
- c. *Commanding* (Pemberian Perintah);
- d. *Coordinating* (Koordinasi);
- e. *Controlling* (Pengawasan);

M. Gullick dalam bukunya yang berjudul *Papers on the Science*

- d. *Directing* (Pembimbingan);
- e. *Coordinating* (Pemberian Perintah);
- f. *Reporting* (Pembuatan Laporan);
- g. *Budgeting* (Penganggaran).

Dewasa ini penetapan tujuan telah dikembangkan melalui sebuah teknik manajemen yang digunakan secara luas yang dinamakan "manajemen berdasarkan sasaran-sasaran" (*Management By Objectives*). Ada model instruktif yang dikembangkan oleh Edwin Locke dan kawan-kawan dalam bukunya Winardi mengenai penetapan tujuan berkaitan dengan motivasi :



Sumber: Winardi, 2001:118

**Gambar 2.1.**  
**Model Penetapan Tujuan Edwin Locke**

Terlepas dari sifat prestasi seseorang, orang yang berhasil cenderung memiliki sesuatu hal yang sama. Kehidupan mereka bersifat berorientasi pada tujuan, sehingga mereka mengetahui ke arah mana mereka sedang menuju. Edwin Locke dalam buku Winardi (2001), seorang ilmuwan

yang mempelajari penetapan tujuan, merumuskan bahwa suatu tujuan adalah “apa yang diupayakan pencapaiannya oleh seorang individu, ia merupakan obyek atau tujuan suatu kegiatan”.

Berdasarkan model di atas, penetapan tujuan guna meningkatkan motivasi, memiliki empat macam mekanisme motivasional, yaitu :

**a. Tujuan-tujuan mengarahkan perhatian**

Tujuan-tujuan yang secara pribadi bersifat penuh arti, cenderung memusatkan perhatian pada apa yang dianggap relevan serta penting. Andaikata seseorang menghadapi tugas berupa proyek tertentu yang harus diselesaikan dalam beberapa hari, maka pemikiran orang tersebut cenderung berkisar sekitar upaya menyelesaikan proyek tersebut.

**b. Tujuan-tujuan mengatur upaya**

Tujuan-tujuan bukan hanya membuat seseorang bersikap perseptif, tetapi mereka juga memotivasi seseorang untuk bertindak. Pada umumnya dapat dikatakan bahwa tingkat upaya yang akan dilaksanakan bersifat proporsional dengan kesulitan tujuan yang bersangkutan.

**c. Tujuan-tujuan meningkatkan persistensi**

Dalam konteks penetapan tujuan, persistensi mewakili upaya yang dilaksanakan untuk mengerjakan sesuatu tugas dalam jangka waktu tertentu. Orang-orang yang persisten, cenderung melihat kendala-

dianggap penting bagi seseorang untuk mengingatkannya untuk terus berupaya menuju arah yang tepat.

d. Tujuan-tujuan menunjang strategi dan rencana kegiatan

Tujuan akan membantu merangsang seseorang mengembangkan strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan-kegiatan yang memungkinkan mereka mencapai tujuan-tujuan tersebut.

## 2. Teori Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi (Handoko, 1996: 2), sedangkan definisi manajemen sumberdaya manusia menurut Flippo adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Selanjutnya didefinisikan arti manajemen sumberdaya manusia sebagai seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumberdaya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Di sisi lain John B. Minner dan Mary G. Miner mengemukakan bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah sebagai proses pengembangan, menerapkan dan menilai kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, metode-metode dan program yang berhubungan

Manajemen sumberdaya manusia sangat diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumberdaya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini manajemen sumberdaya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara pegawai dalam jumlah (*quantity*) dan tipe (*quality*) yang tepat.

Manajemen sumberdaya manusia adalah "pengakuan" terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumberdaya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat. Meskipun istilah personalia masih digunakan dalam banyak organisasi untuk menamai departemen yang menangani kegiatan-kegiatan seperti penarikan, seleksi, pemberian kompensasi dan pelatihan pegawai.

Efektifitas subsistem dapat dievaluasi dalam pengertian kontribusinya terhadap efektifitas dengan mana organisasi mencapai tujuan-tujuan tertentu. Pengakuan efektifitas dalam pencapaian tujuan-tujuan bagaimanapun juga merupakan hal yang sangat sulit. Tidak hanya karena beberapa tujuan harus dicapai secara *simultan*, tetapi juga penting diperhatikan tujuan-tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta

organisasi perlu dipertimbangkan dalam penganalisaan dan penilaian strategi, kebijaksanaan dan praktek personalia, (Handoko, 1996: 6).

Manajemen sumberdaya manusia sering dipandang tidak vital untuk organisasi, karena ketidakmampuannya memperagakan efektifitasnya. Ini berarti departemen sumberdaya manusia gagal untuk menunjukkan apa yang dilakukannya, terutama seberapa banyak kontribusi dan perannya dalam pencapaian tujuan-tujuan strategik organisasi. Menyadari hal ini, para manajer sumberdaya manusia mulai bergerak untuk menyajikan efektifitas kerja mereka, seperti yang telah dilakukan para manajer lain, dengan melakukan perhitungan biaya dan manfaat.

Selanjutnya melalui perbandingan biaya dan manfaat berbagai kegiatan mereka dapat menunjukkan efektifitas kerja mereka. Jadi, efektifitas manajemen sumberdaya manusia diukur dengan penentuan kriteria biaya dan manfaat yang tepat dan relevan. Kriteria manfaat untuk manajemen sumberdaya manusia adalah berbagai indikator dengan mana perbandingan-perbandingan dapat dilakukan untuk menunjukkan berbagai peningkatan, perbaikan dan manfaat bagi organisasi.

Dua indikator yang dapat digunakan sebagai kriteria manfaat dan

3) Penurunan perputaran tenaga kerja.

b. Kualitas kehidupan kerja

1) Peningkatan keterlihatan kerja;

2) Peningkatan kepuasan kerja;

3) Penurunan stress;

4) Penurunan jumlah kecelakaan kerja dan jumlah pegawai sakit.

(Handoko, 1996: 26)

Kriteria biaya untuk manajemen sumberdaya manusia adalah berbagai indikator yang digunakan untuk menentukan biaya kegiatan-kegiatan sumberdaya manusia dan kemudian dibandingkan dengan kriteria manfaat dalam penentuan efektifitas manajemen sumber daya manusia. Secara lebih sempit perencanaan sumberdaya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Ini memungkinkan departemen sumberdaya manusia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Organisasi harus mengidentifikasi baik kebutuhan-kebutuhan sumberdaya manusia jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan. Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun yang akan datang, sedangkan rencana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi sumberdaya manusia untuk dua, lima atau kadang-kadang sepuluh tahun yang akan

**Memadukan kegiatan-kegiatan sumberdaya manusia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien adalah dengan cara sebagai berikut :**

- a. Melakukan pengadaan pegawai-pegawai baru secara ekonomis.**
- b. Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya.**
- c. Membantu program penarikan dan pasar tenaga kerja secara sukses.**
- d. Mengkordinasikan program-program manajemen personalia yang berbeda-beda seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi (Handoko, 1996: 54).**

**Para pegawai baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan. Tidak jarang pula pegawai yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Latihan dan pengembangan lebih lanjut bermanfaat untuk mengerjakan tugas-tugas secara baik.**

**Ada dua tujuan utama program latihan dan pengembangan pegawai, yaitu :**

- a. Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup tabir antara kecakapan dan kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan.**
- b. Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi**



Pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Program-program latihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan manajemen, yaitu :

- a. Metode praktis (*on the job training*)
- b. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*), (Handoko, 1996: 103-110).

### 3. Kinerja

Istilah kinerja sering kita dengar dan kita temukan pada berbagai mass media baik elektronik maupun media cetak. Kata kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mengandung makna sebagai berikut: 1) Sesuatu yang ingin dicapai; 2) Prestasi yang diperlihatkan; dan 3) Kemampuan kerja.

Dalam penelitian ini, pengertian kinerja mengacu pada arti pertama yaitu sesuatu yang ingin dicapai. Maka dari itu, kinerja seseorang sangat berkaitan dengan keahlian, harapan dan motivasi yang dimilikinya.

Kemampuan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melaksanakan

suatu jenis kegiatan atau pekerjaan. Adanya keahlian yang dimiliki seseorang menyebabkan timbulnya harapan meningkatnya pendapatan.

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *performance*. Menurut *the Scribner- Bantam English Dictionary* sebagaimana dikutip oleh Prawirosentono (1999: 1), *performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai *entries* sebagai berikut :

- a. Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out; execute*);
- b. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar (*to discharge or fulfill; as a vow*);
- c. Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan (*to portray, as a character in a play*);
- d. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an undertaking*);
- e. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan (*to act a part in a play*);
- f. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person or machine*). (Prawirosentono, 1999: 1-2)

Menurut Prawirosentono (1999: 2) pengertian *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

moral maupun etika. Kinerja seseorang sangat berkaitan dengan keahlian, harapan dan motivasi yang dimilikinya.

Hal lain yang sangat berpengaruh pada kinerja adalah motivasi. Motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "feeling" dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi mempunyai tiga elemen, yaitu :

- a. Bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia. Perkembangan motivasi akan membawa beberapa perubahan energi di dalam sistem "*neurophysiological*" yang ada pada organisasi manusia. Karena menyangkut perubahan energi manusia, walaupun motivasi itu muncul dan dalam diri manusia, akan teraktualisasi pada kegiatan fisik manusia.
- b. Bahwa motivasi ditandai dengan munculnya rasa afeksi seseorang. Dalam hal ini motivasi relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia.
- c. Bahwa motivasi akan dirangsang oleh tujuan.

Menurut Siagian (1995), pengertian motivasi adalah :

"Daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya".

Pengertian motivasi tersebut mengandung tiga elemen penting, yaitu :

- 1) Pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan

1) Pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan

merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan; 3) Motivasi adalah merupakan kebutuhan. (Siagian, 1995: 138)

Motivasi dapat juga dikatakan sebagai serangkaian untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang itu mau dan ingin melakukan sesuatu, dan bila ia tidak suka maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka.

Frederick Herzberg (1959) mengembangkan teori motivasi, terutama sekali yang berkaitan dengan motivasi pada pola kerja. Teori Herzberg didasarkan pada kepercayaan, bahwa faktor-faktor yang meniadakan motivasi "*de motivate*" atau membalikkan "*turn off*" pegawai-pegawai adalah berbeda dari faktor-faktor, yang memotivasikan atau mengembalikan "*turn on*" pegawai-pegawai. Herzberg mempertahankan bahwa faktor-faktor yang cenderung untuk meniadakan motivasi pegawai biasanya bersangkutan-paut dengan lingkungan kerja.

Faktor-faktor tersebut meliputi hal-hal seperti status kerja, relasi antar perorangan dengan para pengawas dan gaya pengawasan yang diterima orang itu, kebijakan perusahaan, kepastian kerja, kondisi-kondisi kerja, upah, dan segi-segi kehidupan pribadi yang dipengaruhi oleh situasi pekerjaan. Herzberg mengacu kepada faktor-faktor ini sebagai "*hygiene or maintenance factors*" faktor-faktor keberhasilan atau pemeliharaan.

..... Faktor-faktor ini dipahami sebagai

mempunyai sifat "*preventive*" (mencegah). Dengan kata lain, istilah itu tidak akan menghasilkan motivasi, tetapi dapat mencegah terjadinya motivasi.

Oleh karena itu perhatian yang baik terhadap faktor-faktor kebersihan adalah perlu, tetapi bukanlah kondisi yang mencukupi untuk motivasi. Menurut Herzberg, faktor-faktor yang memotivasikan orang banyak, adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kerja itu sendiri berlainan dengan lingkungan kerja. Faktor-faktor ini dinamakan "*motivators*" dan mencakup keberhasilan, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan dan tantangan-tantangan kerja itu. Herzberg mempertahankan bahwa motivasi yang benar hanyalah terjadi kalau terdapat faktor-faktor *motivators* dan keberhasilan. Paling-paling perhatian yang baik atas faktor-faktor kebersihan akan menjaga seseorang jadi tidak puas, tetapi tidak akan membuat orang itu jadi bermotivasi.

Sebagai sebuah penyelesaian bagi masalah-masalah motivasi, Herzberg menyarankan sebuah pendekatan, yang dinamakan "*job enrichment*"-kekayaan pekerjaan. Tidak seperti "*job enlargement*"-perluasan pekerjaan, atau "*job rotation*"-pengaliran kerja. *Job enrichment* meliputi peningkatan pekerjaan itu dengan menambahkan faktor-faktor *motivators* (*job enlargement* hanyalah meliputi pemberian kepada seorang pekerja lebih banyak sejenis yang serupa dan operasi untuk dilaksanakan. *Job rotation* adalah praktek pengaliran tugas-tugas kerja secara berkala).

Kunci bagi *job enrichment* adalah menggunakan pekerjaan-pekerjaan

yang mengadakan kerja yang berarti, keberhasilan, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan dan pertumbuhan (Terry dan Rue, 1999: 175-176).

Abraham Maslow sebagaimana dikutip G.R. Terry dan L.W. Rue (1999:173). menyatakan motivasi sebagai tingkat-tingkat pemenuhan kebutuhan yang terbentuk dalam sebuah hirarki. Hirarki kebutuhan tersebut dari tingkat bawah ke tingkat yang lebih tinggi sebagai berikut: (a) *physiological wants*-untuk makanan, pakaian dan atap; (b) *safety wants*-untuk keamanan dan perlindungan terhadap kejahatan-kejahatan yang mungkin; (c) *social wants*-untuk rasa masuk golongan dan berhubungan dengan kelompok; (d) *ego wants*-untuk harga diri dan kemampuan; dan (e) *self fulfillment wants*-untuk perkembangan diri dan kreatifitas. (Terry dan Rue, 1999: 173)

Motivasi dapat juga dikatakan sebagai serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang itu mau dan ingin melakukan sesuatu, dan bila ia tidak suka maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka. Kebutuhan manusia senantiasa akan selalu berubah. Begitu pula motivasi yang selalu berkait dengan kebutuhan tentu akan berubah-ubah atau bersifat dinamis, sesuai dengan keinginan dan perhatian manusia. Seiring dengan perkembangan kebutuhan maka timbullah teori tentang motivasi.

Untuk menghadapi pasar bebas yang tinggal beberapa waktu lagi,

profesionalitas yang tinggi mutlak diperlukan. Dengan kata lain kinerja yang handal merupakan faktor penentu yang sangat dominan. Untuk mengukur kinerja seseorang dapat dilakukan dengan rumus sederhana sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan (Kapabilitas)} + \text{Motivasi}$$

Atau,

$$\text{Kinerja} = \text{Keahlian} + \text{Motivasi, (Prawirosentono, 1999: 193-194)}$$

Kinerja dapat diukur secara kualitatif dan kuantitatif. Ukuran kualitatif dapat berupa semangat dalam kelompok dan tanggungjawab. Ukuran kuantitatif berupa daftar pertanyaan untuk mengukur suasana. Berkaitan dengan penelitian ini yang dimaksud dengan kinerja di sini adalah produktivitas:

John Kendrick dalam bukunya Stoner mendefinisikan produktivitas sebagai suatu hubungan antara keluaran berupa barang atau jasa dengan masukan yang digunakan dalam proses produksi (Stoner, 1982: 261). Pengertian produktivitas mempunyai dua dimensi yaitu efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berkaitan dengan pencapaian kerja yang maksimal dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Efisiensi berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan.

Dewasa ini, produktivitas parsial atau produktivitas individu

pemikiran bahwa sebenarnya produktivitas yang manapun bersumber dan individu seperti tenaga kerja, kapital, energi, bahan dan teknologi, sehingga dapat diketahui manfaat peningkatan produktivitas individu dapat dilihat dan; 1) meningkatnya pendapatan dan jaminan sosial lainnya; 2) meningkatnya hasrat dan martabat serta pengakuan terhadap potensi individu; 3) meningkatnya motivasi kerja dan keinginan berprestasi.

#### **4. Kepemimpinan dan Kemampuan Manajerial**

Kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu (Gibson 1991). Kepemimpinan atau leadership adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerjasama sesuai dengan rencana demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. (Siagian (1997). Dengan demikian kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen, bahkan dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan merupakan inti dari manajemen.

Didalam kenyataannya tidak semua orang yang menduduki jabatan pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin atau memiliki kepemimpinan, sebaliknya banyak orang yang memiliki bakat kepemimpinan tetapi tidak pernah mendapat kesempatan untuk menjadi pemimpin dalam arti yang sebenarnya. Seorang pemimpin harus mampu merencanakan, menorganisasikan, memotivasi dan mengawasi organisasi.



kemampuan manajerial yaitu kemampuan untuk mengelola usaha seperti perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan dan penilaian (Siagian (1997).

Sepanjang perjalanan sejarah manusia, selalu ditemui adanya pemimpin-pemimpin dalam berbagai bidang kegiatan yang pada dasarnya dapat digolongkan menjadi 4 jenis kepemimpinan yaitu: kepemimpinan rohaniah, kepemimpinan politik, kepemimpinan militer dan kepemimpinan manajerial. Kepemimpinan manajerial adalah kepemimpinan yang kegiatannya dilakukan berdasarkan efisiensi atau berdasarkan perhitungan antara usaha yang dijalankan dengan hasil yang diharapkan. Cara-cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut adalah dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, serta pengevaluasian (Mulyanto, 2005).

Dalam hubungannya dengan misi Pendidikan, kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha Kepala Sekolah dalam memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan kepada para personel pendidikan sebagai bawahan agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan (Azwar, 2003) dalam Mamad (2006). Fungsi pemimpin pendidikan menunjuk kepada berbagai aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh seorang Kepala Sekolah dalam upaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat agar mau berbuat sesuatu guna melaksanakan program-program

pemimpin pendidikan yang merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan menyelesaikan seluruh kegiatan pendidikan di sekolah dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran. Mulyasa, (2004 dalam Mamad, 2006). Menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting sebagai pemimpin yaitu selaku edukator, manajer, advisor, supervisor, leader, inovator, dan motivator.

## **B. Penelitian Terdahulu dan hipotesis**

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas memadukan unsur-unsur sekolah dengan memperhatikan situasi lingkungan serta mampu mengayomi bawahannya. Kondisi lingkungan yang baik dan kondusif akan mendorong bawahan untuk bekerja dengan baik pula.

Faktor kepemimpinan kepala sekolah akan berpengaruh terhadap kinerja guru selaku bawahannya. Hal ini disebabkan karena kinerja guru bisa meningkat tergantung bagaimana seorang kepala sekolah memperlakukan guru selaku bawahannya. Bagaimana upaya kepala sekolah agar mendorong timbulnya kemauan yang kuat dan penuh semangat serta percaya diri, memberikan bimbingan serta meningkatkan keyakinan akan berimplikasi pada peningkatan kinerja guru.

Mamad (2006) melakukan penelitian terhadap kepemimpinan kepala sekolah di SMK negeri Kabupaten Gunung Kidul. Sampel penelitian adalah 180 guru di SMK Negeri I dan SMK Negeri II kabupaten Gunung Kidul. Hasil

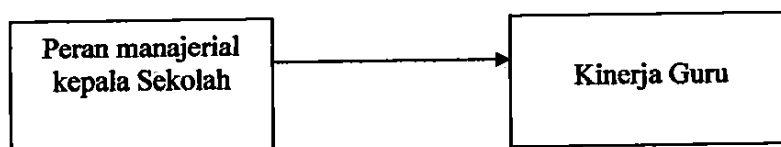
signifikan terhadap kinerja para guru. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Ratna Indriati (2007) penelitian dilakukan terhadap kinerja kepala sekolah pada Sekolah dasar di kecamatan Playen Gunung Kidul. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dasar di kecamatan Playen Kabupaten Gunung Kidul dalam kategori tinggi. Penelitian juga membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru sebagai bawahannya. Semakin baik kemampuan kepala sekolah dalam memimpin, maka kinerja guru yang menjadi bawahannya akan semakin meningkat. Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, maka diajukan hipotesis yaitu:

**Ha:**Peran manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMP di Kecamatan Sanden Kabupaten Bantul.

**Ho:**Peran manajerial kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMP di Kecamatan Sanden Kabupaten Bantul.

### **C. Model Penelitian**

Berdasarkan hipotesis yang diajukan diatas, maka disusun suatu model penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.2**  
**Hubungan Antara Peran Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru**