



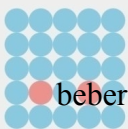
## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dalam mencapai tujuan, setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku organisasi yang merupakan pencerminan dari perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Keberhasilan untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi banyak bergantung kepada perilaku dan sikap orang-orang dalam memadu berbagai sumber daya, seperti sumber daya manusia, ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Dengan kata lain, keberhasilan pencapaian tujuan organisasi bergantung pada keadaan dan kemampuan pegawainya dalam mengoptimalkan unit-unit kerja yang terdapat pada organisasi yang bersangkutan.

Pendidikan mempunyai dasar, fungsi dan tujuan, yaitu Pendidikan Nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (UU RI No. 20, 2003).

Proses belajar mengajar (PBM) di sekolah dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah kepala sekolah. Peran kepala sekolah sangat penting dan strategis dalam keberhasilan sekolah. Kepala sekolah berfungsi sebagai manager, administrator dan supervisor pada proses belajar mengajar. Sebagai *manager* kepala sekolah harus memiliki kepribadian yang kuat untuk



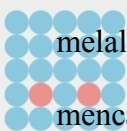


Hak cipta dilindungi Undang-Undang

memahami guru, murid dan karyawan yang ada, selain itu kepala sekolah harus memahami visi dan misi sekolah kedepan, sehingga sekolah yang dipimpin menjadi sekolah yang mampu bersaing. Kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk mengambil keputusan, mampu berkoordinasi dan berkomunikasi. Sebagai *administrator* kepala sekolah dituntut untuk mengelola kegiatan belajar mengajar, kesiswaan, keuangan, administrasi ketenagaan, administrasi sarana dan prasarana dan administrasi surat menyurat. Sebagai *supervisor* kepala sekolah harus mempunyai kemampuan dalam penyusunan program sekolah dan supervisi pendidikan serta kemampuan dalam menganalisis hasil dari supervisi tersebut (Balai Pendidikan Dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri Dengan Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai Departemen Pendidikan Nasional, 2003, dan Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK dan SLB, 2006).

Ada dua hal yang perlu ditegaskan sebagai prinsip dasar proses belajar mengajar (PBM). Pertama mengembangkan semua potensi yang dimiliki peserta didik sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk berfikir logis, kritis dan kreatif. Kedua kegiatan belajar mengajar yang berorientasi pada pemberdayaan peserta didik seperti mengembangkan kreativitas, menciptakan lingkungan yang menyenangkan dan menantang, mengembangkan beragam kemampuan, menciptakan pengalaman belajar yang beragam dan belajar melalui berbuat. Oleh karena itu wajar kalau keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh kinerja kepala sekolah.

Kinerja adalah hasil dari semua aktivitas pada waktu tertentu yang telah dilaksanakan dari seseorang maupun suatu organisasi yang dapat mengubah suatu



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

keadaan (*performance*). Kinerja akan bisa diperbaiki dengan meluruskan perilaku yang tidak diinginkan melalui umpan balik yang konstruktif. Kinerja bisa dipelihara dan ditingkatkan dengan mendukung perilaku yang diinginkan melalui penghargaan dan imbalan. Agar kinerja kepala sekolah dapat dikatakan sesuai diharapkan maka kepala sekolah harus memiliki kemampun dan keterampilan yang yang memadai. Kepala sekolah dituntut untuk menggunakan pendekatan yang berorientasi kepada tujuan dan pendekatan yang berorientasi kepada pendayagunaan semua sumber (tenaga, dana dan sarana) secara efisien dan efektif. Kepala sekolah selain memiliki keterampilan juga mengenal watak pegawai, menguasai teknik memberikan perintah, memberikan teguran, memberikan anjuran, memberikan pengertian, memperoleh saran, memberikan semangat yang dipimpin serta menanamkan rasa disiplin. Selain itu Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan untuk dapat menggerakkan bawahan atau pegawainya sedemikian rupa sehingga mau memberikan pengabdian terutama dalam cara bekerja yang efektif, efisien dan produktif serta mampu memelihara dan mengembangkan motivasi di sekolah.

Berbagai alternatif telah dilakukan oleh Pemerintah Pusat, Propinsi Riau dan Pemerintahan Kabupaten Siak dalam upaya mengantisipasi tuntutan tugas kepala sekolah. Adapun upaya pemerintah dimaksud diantaranya tes kemampuan calon kepala sekolah, pendidikan dan pelatihan kepala sekolah, serta berbagai upaya pengembangan, pembinaan dan pemberian motivasi. Hal ini bertujuan agar proses manajemen sumber daya manusia berjalan efektif. Hal ini penting mengingat keberhasilan sekolah ini akan berdampak pada mutu lulusan khususnya dan secara umum meningkatkan mutu sumber daya manusia. Oleh karena itu



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan yang selalu dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Berdasarkan penilaian secara kualitatif kinerja kepala sekolah SMP dan SMA di Kabupaten Siak relatif masih rendah. Indikator rendahnya kinerja adalah :

a) masih kurang baiknya administrasi sekolah, b) supervisi yang dilakukan kepala sekolah belum berjalan sebagaimana mestinya, c) masih lemahnya kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan d) lemahnya dalam penyusunan program sekolah dan e) lemahnya menggerakkan dan mengembangkan bawahan (Dinas Pendidikan Kabupaten Siak, 2007)

Penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh Dinas Pendidikan tentunya diharapkan menjadi masukan bagi para kepala sekolah untuk memperbaiki kinerjanya. Namun perlu diperoleh kepastian apakah penilaian kinerja tersebut benar-benar mencerminkan kinerja kepala sekolah yang sesungguhnya, kepala sekolah dapat saja menganggap kinerjanya sudah baik. Oleh sebab itu perlu dilakukan penelitian untuk memperoleh penilaian kinerja di pandang dari sudut pelaku, yaitu kepala sekolah. Dengan demikian penilaian kinerja ini bisa juga dikategorikan sebagai *self assesment*.

Apabila terjadi perbedaan hasil penilaian yang dilakukan oleh kepala sekolah, dibanding dengan penilaian Dinas Pendidikan maka kemungkinan ada ketidaksamaan persepsi mengenai kinerja. Oleh sebab itu penelitian ini diharapkan mampu memberikan hasil yang dapat merekonsiliasi perbedaan persepsi tentang kinerja, jika memang ada.



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

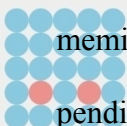


## 1.2. Masalah Penelitian

Motivasi kerja dan kualitas kepribadian kepala sekolah sangat berhubungan dengan proses belajar mengajar yang berdampak kepada guru, murid, karyawan dan Dinas Pendidikan, maupun dinas-dinas yang terkait dalam meningkatkan proses kegiatan belajar mengajar, dimana sikap dari kepala sekolah harus memberikan cerminan terhadap bawahan dalam mewujudkan tujuan dan keberhasilan sekolah sesuai dengan visi dan misinya.

Motivasi kerja dan kualitas kepribadian dalam hubungan dengan kinerja kepala sekolah SMP dan SMA di Kabupaten Siak masih bermasalah, diantaranya sebagai berikut : a) rendahnya kualitas pekerjaan, b) rendahnya pengetahuan tentang tugas, c) sedikitnya jumlah pekerjaan yang diselesaikan, d) rendahnya kemampuan, e) kurangnya inisiatif, f) kurangnya kerjasama, g) kurangnya tanggung jawab, h) kurangnya pengawasan terhadap bawahan, i) kurangnya pembinaan terhadap bawahan, j) kurangnya partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, k) kurangnya motivasi bawahan, l) rendahnya pengalaman kerja, m) hubungan kerja yang kurang baik antar bawahan dengan atasan maupun atasan dengan bawahan, o) kondisi kerja yang kurang kondusif, p) rendahnya dorongan kerja, dan q) rendahnya kesediaan untuk melakukan pekerjaan (Dinas Pendidikan Kabupaten Siak, 2007).

Kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin dan mengelola pendidikan di sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen menjelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan





Hak cipta dilindungi Undang-Undang

mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi yang harus dimiliki guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban: (a) merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran; (b) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni; (c) bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran dan penilaian; (d) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; serta (e) memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa. Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib membina dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah, Pemerintah daerah, dan atau masyarakat ditetapkan dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional.



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MIB-IPB

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Di dalam Kepmen tersebut, tepatnya pada Pasal 9 ayat (2) dikemukakan bahwa ada tujuh

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

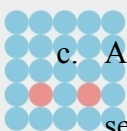
peran yang harus dimainkan oleh seorang kepala sekolah. Penilaian kualitas kinerja seorang kepala sekolah dilihat atas kemampuannya dalam melaksanakan ketujuh peran tersebut, yaitu: 1) Kepala Sekolah sebagai pemimpin, 2) Kepala Sekolah, sebagai manajer, 3) Kepala Sekolah sebagai pendidik, 4) Kepala Sekolah sebagai administrator, 5) Kepala Sekolah sebagai wirausahawan, 6) Kepala Sekolah sebagai pencipta iklim kerja dan 7) Kepala Sekolah sebagai penyelia.

Fenomena-fenomena permasalahan di atas menyebabkan rendahnya kinerja kepala sekolah, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian tujuan secara umum. Kinerja kepala sekolah tersebut, menggambarkan penampilan kerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Dari berbagai faktor yang diuraikan di atas, penelitian ini difokuskan untuk mengetahui hubungan antara motivasi kerja dan kualitas kepribadian dengan kinerja kepala sekolah.

### 1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka pertanyaan-pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian ini dengan dirumuskan sebagai berikut :

- Bagaimana kondisi motivasi kerja, kualitas kepribadian dan kinerja kepala sekolah?
- Apakah ada hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja kepala sekolah SMP dan SMA?
- Apakah ada hubungan antara kualitas kepribadian dengan kinerja kepala sekolah SMP dan SMA?
- Kebijakan apa yang dapat memperbaiki kinerja kepala sekolah?





#### 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan penelitian, maka secara rinci penelitian ini bertujuan untuk :

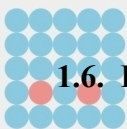
- a. Menganalisis kondisi motivasi kerja, kualitas kepribadian dan kinerja kepala sekolah.
- b. Menganalisis hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja kepala sekolah.
- c. Menganalisis hubungan antara kualitas kepribadian dengan kinerja kepala sekolah.
- d. Merumuskan alternatif kebijakan untuk memperbaiki kinerja kepala sekolah

#### 1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut : (a) menggali unsur-unsur yang berhubungan dengan kinerja kepala sekolah, khususnya mengenai motivasi kerja dan kualitas kepribadian, yang selanjutnya dapat dimanfaatkan untuk pengembangan strategi implementasi program, (b) hasil penelitian ini, diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan dalam penelitian dan pengembangan pada kesempatan penelitian yang akan datang atau pada kesempatan lain, dan (c) dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan pendalaman materi perkuliahan manajemen sumber daya manusia dan manajemen sektor publik.

#### 1.6. Keterbatasan Penelitian

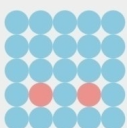
Penelitian ini sebagai penelitian kualitatif yang hasilnya masih memiliki banyak keterbatasan. Keterbatasan yang pada umumnya disebabkan oleh beberapa hal antara lain adalah :







*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*



**MB-IPB**  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

- a. Masalah kinerja kepala sekolah dalam penelitian ini hanya ditinjau dari dua dimensi yakni dalam hubungannya dengan motivasi kerja dan kualitas kepribadian saja. Sebenarnya, secara objektif masih banyak faktor-faktor lain seperti pengalaman, masa kerja, koordinasi, iklim kerja, komitmen, budaya kerja, sistem imbalan, tingkat kepuasan, disiplin kerja, dan sebagainya yang kemungkinan mempunyai hubungan dengan kinerja kepala sekolah dalam bekerja.
- b. Kemungkinan adanya sub indikator yang tidak terjaring, dan butir-butir dalam pertanyaan instrumen relatif sedikit.
- c. Data yang digunakan dalam analisis penelitian ini menggunakan instrumen yang berdasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini akan menghasilkan temuan yang berbeda jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.
- d. Responden penelitian ini hanya melibatkan kepala sekolah SMP dan SMA negeri saja, diharapkan pada penelitian selanjutnya agar melibatkan kepala sekolah SMP dan SMA swasta.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

*Hak cipta milik IPB, tahun 2008*