

# PERILAKU MANAJERIAL

BERBASIS KARAKTER



**Dr. Hayati, M. Ag**



Dr. Hayati, M.Ag

**PERILAKU MANAJERIAL  
BERBASIS KARAKTER**

**CV. Mitra Ilmu  
2021**

## Sanksi Pelanggaran Pasal 72

### Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. *Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat 2 dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan / atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000.00 (satu juta), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) Tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000;00 (lima milyar rupiah).*
2. *Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta terkait bagaimana dimaksud pada ayat (1) pidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000.00; (lima ratus juta rupiah).*

**Judul Buku** : PERILAKU MANAJERIAL BERBASIS  
KARAKTER  
**ISBN** : 978-623-5323-46-6  
**Penulis** : Dr. Hayati, M.Ag  
**Cetakan** : Pertama Juni 2021  
**Ukuran Buku** : 15 x 23 cm  
**Layout oleh** : Sulaiman

---

Diterbitkan Oleh

**Penerbit CV. Mitra Ilmu**

Divisi Publikasi dan Penelitian

Jl. Kesatuan 3 No. 11 Kelurahan Maccini Parang

Kecamatan Makassar Kota Makassar

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga Buku “Perilaku manajerial berbasis karakter” ini dapat diselesaikan.

Manajer pendidikan pada umumnya hanya tahu apa tugas mereka agar proses pendidikan dapat berlangsung terus menerus, namun jarang di antara mereka yang tahu bagaimana bertindak menghadapi perubahan-perubahan yang terus berlangsung, dan kurangnya upaya mengantisipasi perubahan yang bakal terjadi pada masyarakat umumnya dan dunia pendidikan khususnya. Setiap manajer perlu memahami tentang perbedaan individu untuk mengetahui mengapa seseorang berperilaku seperti yang dilakukannya dalam organisasi. Manajer juga memerlukan waktu untuk mengambil keputusan tentang kecocokan antara individu, tugas pekerjaan, dan efektifitas.

Ucapan terimakasih saya haturkan kepada semua yang telah memberikan bantuan baik secara moril maupun materil untuk menyempurnakan buku ini. Rekan, sahabat

dan keluarga yang selalu mendukung sehingga buku ini hadir ditengah- tengah pembaca

Semoga buku ini dapat bermanfaat dalam menambah wawasan keilmuan tentang pendidikan karakter. Semoga amal kebaikan kita semua diterima oleh Allah SWT.

Akhirnya penulis menantikan saran-saran dari para pemakai untuk menyempurnakan buku ini.

Juni 2021

**Dr. Hayati, M.Ag**

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar_ .....	iii
Daftar Isi_ .....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
BAB II KEPEMIMPINAN DAN PERSYARATAN KEPENDIDIKAN MANAJERIAL.....	18
BAB III TUGAS, FUNGSI DAN PERANAN KEPALA SEKOLAH .....	39
BAB IV MODEL PENGEMBANGAN PERILAKU MANAJERIAL INOVATIF DAN KOMPETITIF BERBASIS KARAKTER.....	50
BAB V GRAND KONSEP PERILAKU MANAJERIL BERBASIS KARAKTER.....	74
DAFTAR PUSTAKA	83





# BAB I PENDAHULUAN



Prinsip pengorganisasian itu adalah: 1 organisasi itu mempunyai tujuan yang jelas; 2 tujuan organisasi harus dipahami setiap anggota organisasi; 3 tujuan organisasi dapat diterima oleh anggota organisasi; 4 adanya kesatuan arah dari bagian organisasi; 5 adanya kesatuan perintah; 6 adanya keseimbangan wewenang dan tanggung jawab seorang dalam tugasnya; 7 adanya pembagian tugas yang jelas; 8 struktur organisasi harus disusun sesederhana mungkin; 9 pola organisasi harus relatif permanen; 10 adanya jaminan terhadap jabatan-jabatan dalam organisasi itu; 11 adanya balas jasa yang setimpal kepada setiap anggota organisasi; dan 12 penempatan orang dalam organisasi sesuai dengan kemampuannya.<sup>1</sup>

Dari kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa semua prinsip manajemen di atas juga menjadi prinsip yang harus dipahami oleh setiap manajer di lembaga pendidikan.

---

<sup>1</sup>Siagian sebagaimana dikutip oleh Suryobroto, *Manajemen...*, hlm. 25.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa perilaku manajerial berbasis karakter di lembaga pendidikan menengah atas belum dijalankan secara optimal. Berdasarkan hasil temuan awal, tidak sedikit posisi manajer di lembaga pendidikan menengah atas yang tidak tahu bagaimana cara membangun team atau mendapatkan hasil melalui orang lain atau tidak menyadari bagaimana perilaku mereka secara negatif telah mempengaruhi perilaku bawahannya dan semua warga yang ada di sekolah.

Hal senada sebagaimana dikemukakan oleh Peter Drucker, pakar manajemen terkenal sebagaimana dikutip oleh DPP Ikatan ahli Ekonomi Islam Indonesia sebagaimana dikutip oleh Viethzal Raival dalam pengantarnya mengemukakan, “Tantangan bagi para manajer sekarang adalah tenaga kerja (termasuk guru dan pegawai) saat ini cenderung tidak dapat diatur seperti tenaga kerja generasi yang lalu.”<sup>2</sup> Hal ini mengindikasikan bahwa tugas dan tanggung jawab pimpinan sekolah semakin sulit, di samping membentuk karakter anak didik, juga membentuk karakter guru dan bawahannya. Jika kondisi ini terus dibiarkan, akan berpotensi menjadikan sekolah

---

<sup>2</sup>Viethzal Rival, *Islamic Human Capital: Dari Teori Ke Praktek Manajemen Sumber Daya Islami*, ed, 1 (Jakarta: Grafido Persada, 2009), hlm. 25.

atau lembaga pendidikan menjadi tempat menumbuhkan benih-benih pertikaian yang sifatnya terselubung.

Selain itu, kondisi objektif pendidikan dewasa ini berada pada posisi yang sangat memprihatinkan, baik secara kelembagaan, proses, maupun *outputnya* belum menunjukkan data yang menggembirakan. Pada tataran institusional, banyak ditemui lembaga pendidikan yang secara fisik memadai atau layak secara standar kualitas prasarana dan sarana, namun standar penyelenggaraannya belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Jika dilihat dari perspektif manajemen, sistem pengelolaannya masih sangat konvensional. Implikasinya kualitas *output* yang dihasilkan kurang atau jauh dari standar mutu pendidikan global.

Manajer pendidikan pada umumnya hanya tahu apa tugas mereka agar proses pendidikan dapat berlangsung terus menerus, namun jarang di antara mereka yang tahu bagaimana bertindak menghadapi perubahan-perubahan yang terus berlangsung, dan kurangnya upaya mengantisipasi perubahan yang bakal terjadi pada masyarakat umumnya dan dunia pendidikan khususnya.

Setiap manajer perlu memahami tentang perbedaan individu untuk mengetahui mengapa seseorang berperilaku

seperti yang dilakukannya dalam organisasi. Manajer juga memerlukan waktu untuk mengambil keputusan tentang kecocokan antara individu, tugas pekerjaan, dan efektifitas.

Pengambilan keputusan tentang pelaksanaan tugas dengan cara tertentu, tanpa mengetahui perilaku dapat menimbulkan persoalan jangka panjang yang tidak dapat diubah lagi. Setiap pegawai mempunyai perbedaan dalam banyak hal, karena itu menempatkan seseorang harus mengetahui kemampuan yang sesuai dengan bidang dan keahliannya. Permasalahan yang sering terjadi di dunia pendidikan ketika hendak memperbaiki kualitas pendidikan di sekolah, senantiasa menekankan aspek proses belajar mengajar, sedikit sekali menyentuh manajemen dan manajerial sekolah.

Permasalahan lain yang terjadi pada lembaga pendidikan bahwa penerapan perilaku manajerial saat ini hanya bersifat birokratis,<sup>3</sup> yakni adanya garis perintah dari atas ke bawah, misalnya mulai dari pusat (Departemen P dan K) sampai kepada guru. Padahal manajemen itu dapat dimulai dari guru sampai kepada kepala sekolah selanjutnya pada kantor P dan K, (*buton up*) sehingga sistem manajemen birokrasi ini lebih banyak

---

<sup>3</sup>Veithzal Rival, *Islamic Human Capital*...,hal. 25

menimbulkan masalah, karena perintah atau komando tersebut sangat tergantung bagaimana perilaku orang menyampaikannya, bentuk perintahnya, sehingga semua orang mau melaksanakan anjuran dari atasan.

Sistem birokratis memiliki kelemahan antara lain: 1) menimbulkan kecenderungan untuk merangsang dan mengembangkan cara berpikir yang konformitas;<sup>4</sup> 2) rutinitas dan membosankan; 3) ide-ide inovatif tidak berkembang, karena kejenuhan akibat padatnya pesan dan panjangnya alur yang harus dilalui; 4) tidak memperhitungkan adanya organisasi informal yang seringkali berpengaruh terhadap organisasi formal.<sup>5</sup> Teori birokrasi ini banyak dikritik karena sudah tidak sesuai dengan perkembangan zaman yang semakin global. Sebagai contoh apabila manajer melaksanakan wewenangnya tanpa prosedur, maka karyawan akan meminta berhenti atau

---

<sup>4</sup>Konformitas adalah suatu jenis pengaruh sosial ketika seseorang mengubah sikap dan tingkah laku mereka agar sesuai dengan norma sosial yang ada. Beberapa contoh dari konformitas adalah ketika melihat orang sakit, orang akan membawakan buah atau makanan lainnya, Robert, A. Baron, Donn Byrne. *Psikologi Sosial, Edisi Kesepuluh* (Jakarta: [Erlangga, 2005](#)), p. 57, 62, 63, 267.

<sup>5</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 24.

pindah ketempat lain karena dianggap tidak sepeham dengan atasannya.

Selain hal di atas, pemilihan lembaga pendidikan menengah atas di Aceh diawali kebijakan pemerintah yang memberikan otonomi kepada lembaga pendidikan Sekolah Dasar sampai Sekolah Menengah Atas menjadi tanggung jawab pemerintah daerah. Namun sejak 1 Januari 2017 otonomi tersebut dicabut kembali menjadi tanggung jawab provinsi.

Pada dasarnya pemberian otonomi ini diharapkan memberi angin segar kepada pemerintah daerah untuk mengelola sekolah sesuai dengan harapan masyarakat dan kearifan lokal. Namun kesempatan ini dimanfaatkan oleh beberapa oknum yang melakukan kebijakan sewenang-wenang dan merugikan sekolah serta guru secara individu. Misalnya sistem perekrutan kepala sekolah yang tidak sesuai prosedur, sistem mutasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan sekolah, sebagaimana yang terjadi pada 2 orang guru SMAN I Langsa yang dimutasi ke sekolah yang sudah memiliki guru bidang studi biologi. Sedangkan sekolah tempat asal kedua orang guru tersebut hanya tinggal guru honor. Ketidakpuasan guru ini sampai berakhir ke pengadilan.<sup>6</sup> Selain itu intervensi kepala

---

<sup>6</sup>Serambi Indonesia, *Koran*, tanggal 29 April 2016.

daerah terhadap kepala sekolah sangat tinggi, apabila kepala sekolah tidak mematuhi ketentuan kepala daerah, maka kepala sekolah tersebut akan dipindahkan ke tempat lain atau diberhentikan secara sepihak, sehingga kesempatan nepotisme semakin tinggi di Indonesia dan di Aceh khususnya.

Di samping itu, dipilihnya lembaga pendidikan menengah atas di Aceh sebagai wadah dalam proses pembinaan nilai-nilai karakter, di mana saat ini telah banyak mengalami pergeseran nilai. Akibat ketidak jelasan perilaku manajerial di lembaga pendidikan telah menimbulkan berbagai penyimpangan perilaku setiap personel sekolah,<sup>7</sup> hal ini ditunjukkan dari ketidak mampuan kepala sekolah mengatur bawahannya, pemberdayaan guru yang tidak maksimal, sistem perekrutan kepala sekolah yang tidak representatif, banyaknya siswa yang tawuran, tidak ada figur guru yang dapat dijadikan contoh, minuman keras, narkoba, pergaulan bebas (*free sex*), pengangguran, kekerasan, pencurian, aborsi, yang dilakukan oleh para pelajar yang secara tidak disadari akan membentuk karakter warga sekolah. Sebagaimana yang dilansir oleh *Behavior Survey* yang telah melakukan survey di 15 kota besar

---

<sup>7</sup>Hughes, dkk, *Leadership*, terj. Putri Iva Izzati (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), hlm. 229.

di Indonesia, yaitu Jabodetabek, Bandung, Yogyakarta, Surabaya, Bali pada bulan Mei 2011. Dari 663 responden 62,7% remaja pernah berhubungan suami istri saat masih duduk di bangku SMP dan 91,5 % telah melakukan aborsi yang dilakukan oleh pelajar dan mahasiswa.<sup>8</sup>

Upaya membangun mutu pendidikan terus dilakukan baik oleh pemerintah maupun pihak sekolah sebagai penyelenggara pendidikan. Salah satu upaya yang dilakukan pemerintah adalah penerapan manajemen dan manajerial di sekolah, karena manajemen dipandang penting dalam dunia pendidikan. Salah satu faktor dalam manajemen tersebut adalah perilaku manajerial (perilaku kepemimpinan), karena hal tersebut merupakan tindakan spesifik seseorang dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompoknya.<sup>9</sup>

Sebagai organisasi formal, sekolah memerlukan konsep dan rujukan yang jelas bagaimana mengatur perilaku di sekolah, sehingga perilaku itu dapat terukur dan tergambar dalam setiap

---

<sup>8</sup>Agus Wibowo, *Pendidikan Karakter: Strategi Membangun Karakter Bangsa Berperadaban* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), hlm. 9.

<sup>9</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 47.



visi misi sekolah. Perencanaan tersebut disusun dalam bentuk; pengajar dan siswa, kurikulum, perjenjangan, metode pengajaran, aturan dan tata tertib sekolah, fasilitas pembelajaran sampai pada gedung tempat pembelajaran itu sendiri. Semua direncanakan dan direkayasa sedemikian rupa dengan tujuan berhasilnya proses pendidikan, termasuk penerapan perilaku manajerial berbasis karakter di sekolah.

Setiap lembaga pendidikan menginginkan semua personilnya memberikan sumbangan yang maksimal dalam proses untuk mencapai suatu tujuan.<sup>10</sup> Karena itu, sekolah memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Lipham James dalam Wahjosumidjo bahwa “keberhasilan kepala sekolah sebagai orang yang memegang posisi puncak di sekolah yang menentukan arah kebijakan organisasi.”<sup>11</sup>

Manajer pada lembaga pendidikan adalah, seorang pemimpin yang langsung maupun tidak langsung memberikan

---

<sup>10</sup>Proses ini merupakan daur (siklus) yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pembiayaan, pemantauan dan penilaian. Lihat Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 22.

<sup>11</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 96.

pengaruh positif terhadap sikap dan perilaku bawahannya. Targetnya adalah para guru, dan semua komunitas sekolah yang diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya setelah mendapat pengaruh dari atasannya.<sup>12</sup>

Dengan demikian, perilaku manajer di lembaga pendidikan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan untuk mempengaruhi orang lain, serta dapat diikuti orang lain. Perilaku manajerial bukanlah memahami bagaimana pendapat manajer tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin, tetapi bagaimana persepsi orang lain, terutama bawahannya tentang perilaku pimpinannya di sekolah.

Manajerial yang baik, diukur dari sistem pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada semua komunitas yang ada di sekolah, baik pihak yang dilayani maupun pihak yang melayani,<sup>13</sup> karena perkembangan masyarakat yang semakin

---

<sup>12</sup>Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, terj. Depdikbud (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi: 1999), hlm. 1992.

<sup>13</sup>Stephen Robint: kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan pegawai: merupakan sikap umum yang dimiliki pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

cerdas, dinamis, kritis dan kreatif, menuntut perubahan baru yang harus direspon secara positif oleh pihak sekolah.<sup>14</sup>

Konsep manajerial pendidikan yang dijalankan di Indonesia saat ini adalah manajemen birokratif yang sifatnya memerintah dari atas ke bawah. Namun sistem manajerial yang kooperatif terlihat lebih manusiawi, di mana konsep-konsep manajemen pendidikan yang diterapkan sesuai dengan konsep pendidikan yang telah dipopulerkan oleh Ki Hajar Dewantara, yaitu: “*Tut Wuri Handayani, ingmadyo mangun karso, ing ngarso sung tulodo* artinya bagaimana ia menggerakkan orang lain untuk bekerja lebih giat, pemimpin yang mampu bekerja bersama-sama dengan anggotanya dan pemimpin yang mampu memberi contoh kepada bawahannya.”<sup>15</sup>

Setiap perencanaan yang dilakukan oleh top manajer harus mengikut sertakan manajer-manajer bawahannya, sehingga tidak ada lagi monopoli dalam setiap kegiatan manajerial di dunia pendidikan.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 22.

<sup>15</sup>Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm. 23.

<sup>16</sup>Jamaluddin Idris, *Manajerial dan Manajemen* (Bandung: Media Perintis, 2011), hlm. 100.

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu mempengaruhi orang lain, menggerakkan, mengkoordinir dan mengarahkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan serta pengajaran, supaya aktivitas yang ada di sekolah dapat dijalankan lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan serta pengajaran.<sup>17</sup> Selain itu, kepala sekolah harus mampu menggunakan teori perilaku organisasi untuk mengembangkan keterampilan hubungan interpersonal, seperti memotivasi, berkomunikasi dan beradaptasi dengan orang lain, yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda.

Dalam perkembangan pendidikan yang semakin global, lembaga pendidikan juga harus bersifat multikultur. Karena itu, walaupun sebahagian besar anggota dari suatu budaya memiliki karakteristik kepribadian yang serupa, pasti akan terdapat perbedaan karakteristik kepribadian yang signifikan antar budaya. Salah satu tantangan dalam menjalankan pendidikan di dunia global saat ini adalah, memahami dan menghormati perbedaan budaya, karena hal-hal tersebut mempengaruhi perilaku dan iklim lembaga pendidikan yang harmonis.

---

<sup>14</sup>Hendyat Soetopo, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), hlm. 271.

Dalam implementasinya, Kemendikbud menyatakan bahwa: “Penerapan pendidikan karakter termasuk perilaku manajerialnya harus dimulai dari tingkat Sekolah Dasar sampai Perguruan Tinggi.”<sup>18</sup> Pengembangan perilaku manajerial yang berbasis karakter pada sekolah menengah atas adalah perilaku yang sesuai dengan keadaan masyarakat di Indonesia yakni memiliki sikap: 1 Toleransi; 2 empati; 3 menghargai perbedaan. Perbedaan yang dimaksud adalah perbedaan suku, agama, kebudayaan, dan kedaerahan.<sup>19</sup> Perilaku manajerial berbasis karakter di lembaga pendidikan menengah atas tidak akan tercapai jika tidak melibatkan seluruh *stakeholder* dalam lingkungan sekolah tersebut.

Seorang manajer dalam organisasi sekolah, memiliki andil yang sangat besar dalam mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien. Karena ia yang menentukan ke mana mau

---

<sup>15</sup>Religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, bersabhat/ komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial, tanggung jawab. Kemendikbud, *Penerapan Pendidikan Karakter Dimulai Dari SD*. [http: www. antarannews.com](http://www.antarannews.com) (online), diakses pada tanggal 24 Desember 2011.

<sup>19</sup>Kemendikbud, *Penerapan Pendidikan Karakter Dimulai Dari SD*. [http: www. antarannews.com](http://www.antarannews.com) (online), diakses pada tanggal 24 Desember 2011.

dibawa lembaga organisasi sekolah tersebut, dan bagaimana menggerakkan semua elemen yang ada dalam organisasi, agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan itu tidaklah mudah, karena terdapat perbedaan perilaku dalam organisasi sekolah yang kerap memunculkan masalah yang sulit dipecahkan, dibanding masalah-masalah yang bersifat teknis.

Husaini Usman mengungkapkan bahwa: “manajer berperan penting dalam pengelolaan pendidikan. 80% (persen) masalah mutu pendidikan disebabkan oleh manajemennya.”<sup>20</sup> Jika manajemen dan manajerialnya memiliki karakter dan perilaku yang baik, tentu *output* yang dihasilkan oleh lembaga tersebut akan berkarakter baik. Selama ini lembaga pendidikan menuntut bahwa lulusan dari lembaga tersebut memiliki karakter yang baik, namun tidak semua anggota dalam manajerial tersebut memiliki karakter yang baik, sehingga *output* yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan jauh dari karakter yang diharapkan.

Apapun kebijakan yang dilakukan manajer, memerlukan proses perencanaan. Proses perencanaan dilakukan secara kolaboratif dengan mengikutsertakan personel sekolah,

---

<sup>17</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori: Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 339.

sehingga pengikutsertaan ini akan menimbulkan perasaan ikut memiliki (*Sense of Belonging*) yang dapat menimbulkan kepuasan kerja yang berpengaruh kepada perubahan perilaku setiap personelnya.

Secara ideal dalam menjalankan organisasi di lembaga pendidikan, diperlukan suatu sistem manajerial yang dapat mengatur dan mengarahkan setiap personelnya dan memberdayakan mereka semaksimal mungkin, untuk menghasilkan perubahan besar dalam lembaganya. Dengan baiknya perilaku manajerial akan menciptakan sebuah manajemen yang mampu menghasilkan lulusan yang berkarakter, sebab tidak semua warga sekolah memiliki visi<sup>21</sup> misi yang sama dalam membina karakter siswa, hal ini tergantung pada perilaku manajerial lembaga tersebut.

Saat ini banyak kepala sekolah salah dalam memahami posisinya sebagai manajer, umumnya mereka beranggapan bahwa menjadi kepala sekolah merupakan sebuah kedudukan atau jabatan semata, sehingga banyak orang mengejar menjadi kepala sekolah dengan berbagai cara, seperti: menjilat atasan, membeli kedudukan dengan uang, menyikut teman, dan lain

---

<sup>21</sup>Quigley, J.M. *Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it* (Toronto: McGraw-Hill, Inc, 1993), hlm. 211.

sebagainya, sehingga manajer di lembaga pendidikan seperti ini tidak dicintai, tidak disenangi, tidak ditaati bahkan dibenci.

Perilaku manajerial adalah perilaku yang berhubungan dengan manajer atau bercorak manajer<sup>22</sup> yang berfungsi: (1) mengembangkan potensi dasar manusia agar berhati baik, berpikiran baik, dan berperilaku baik; (2) memperkuat dan membangun perilaku bangsa yang multikultur; (3) meningkatkan peradaban bangsa yang inovatif dan kompetitif dalam pergaulan dunia, termasuk dalam dunia pendidikan.<sup>23</sup>

Dari kutipan di atas dapat dijelaskan bahwa, pada dasarnya manusia memiliki kecenderungan untuk berbuat baik dan berbuat jahat. Namun setiap manusia dibekali akal dan pikiran untuk mengarahkan segala perilakunya kepada hal yang baik (*fiṭrah*).

Perilaku manajerial berkarakter harus mampu melakukan 7 (tujuh) kegiatan, di antaranya; motivator, komunikator, menjadi *leader* (pemimpin), disiplin dan mampu mengelola waktu dengan baik, pandai mengelola keuangan,

---

<sup>22</sup>Widodo, dkk, *Kamus Ilmiah Populer dilengkapi dengan EYD dan Pembentukan Istilah*, cet. ke-2 (Yogyakarta: Absolut, 2002), hlm. 399.

<sup>20</sup>Kemendikbud, *Pedoman Pelaksanaan Pendidikan Karakter Berdasarkan Pengalaman Pada Satuan Pendidikan Rintisan* (Jakarta: Kemendiknas, 2011), hlm. 2



selalu meningkatkan diri setiap waktu, meluangkan waktu untuk istirahat. Karakter manajer ideal harus mampu merangkum baik fungsi sebagai manajer maupun pimpinan. Selain itu seorang manejer harus melakukan kegiatan-kegiatan yang inovatif, sehingga mampu mengubah organisasi yang sangat birokratis, menjadi organisasi yang memberikan keleluasaan kepada karyawan atau bawahannya, untuk berbuat sesuai dengan keinginan mereka (mengatur diri mereka sendiri),<sup>24</sup> selama kegiatan yang dilakukan masih sesuai dengan visi misi dan tata nilai dalam lembaga pendidikan.

---

<sup>24</sup>Djamaluddin Ancok, *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi* (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 81.

## BAB II

# KEPEMIMPINAN DAN PERSYARATAN KEPENDIDIKAN MANAJERIAL



Kata *lead* (memimpin) berasal dari kata *Angglo Saxon* yang umumnya dipakai dalam bahasa Eropa Utara yang artinya jalan atau jalur perjalanan kapal laut. Perdebatan tentang definisi kepemimpinan sampai saat ini masih berlangsung terus karena belum ada satu pun definisi yang diungkapkan oleh ahlinya yang mampu memuaskan semua pihak. Robbins (Rohmat, 2010:39) mengemukakan bahwa, “*leadership is ability to influence a group toward the achievement goals*”. Kepemimpinan dibutuhkan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Untuk mencapai sebuah tujuan organisasi, maka kepemimpinan mutlak harus dilakukan oleh seorang pimpinan organisasi. Dalam mewujudkan suatu organisasi yang baik seorang pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan sebagai alat dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan

organisasi. Menurut Suharsaputra (2010:116) kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, ini mempunyai maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses kepemimpinan merupakan proses yang interaktif dan dinamis dalam mempengaruhi orang lain, dalam proses tersebut seorang pemimpin harus memiliki dasar kemampuan serta terampil dalam menggerakkan bawahannya agar dapat bekerja secara maksimal. Setiap pemimpin akan mengambil cara tertentu untuk memimpin bawahannya, masalah yang dihadapinya, dan situasi yang dirasakan.

Kepemimpinan dapat diartikan suatu bentuk persuasi, pembinaan dan pengembangan individu dan atau kelompok orang-orang tertentu melalui suatu interaksi dan motivasi yang tepat agar mereka mau bekerja sama untuk memajukan tujuan organisasi. Yukl (2010:21) berpendapat, *“leadership involves a process whereby intentional is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization.”* Kepemimpinan merupakan sebuah proses yang sengaja dilakukan untuk membimbing, menyusun, dan memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam kelompok atau organisasi.

Schermerhorn (2010:434) menyatakan, "*leadership is the process of inspiring others to work hard to accomplish important task*". Kepemimpinan merupakan proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras dalam menyelesaikan tugas yang penting. Beberapa definisi kepemimpinan yang dikutip Rivai dan Murni (2009:28), yaitu:

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk mempengaruhi pihak lain berbuat sesuai dengan kehendak orang itu, meskipun pihak lain itu tidak menghendaknya.
- b. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja sama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama (Siagian).
- c. Kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka pemuasan dan pencapaian tujuan (Stogdill).
- d. Kepemimpinan adalah kegiatan dalam memengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (George Terry).

e. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam situasi tertentu (Blanchard).

Kepemimpinan merupakan tingkah laku seorang individu untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas kelompok ke arah pencapaian tujuan organisasi. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan mengacu kepada tingkah laku seorang pemimpin dalam memberikan bimbingan, arahan kepada para bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Jadi, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilaku dari pemimpin tersebut.

Seorang pemimpin yang berhasil adalah seorang pemimpin yang memiliki kemampuan pribadi tertentu, mampu membaca keadaan bawahannya dan lingkungannya. Faktor yang harus diketahui dari bawahannya adalah kematangan mereka, sebab ada kaitannya dengan gaya kepemimpinan. Hal ini dimaksudkan agar pemimpin dapat bekerja dengan tepat menerapkan pengaruhnya pada bawahan sehingga pemimpin memperoleh ketaatan memadai.

Terkait dengan kepemimpinan pendidikan, menurut Dirawat (Rozak, 2014:11) adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan

orang-orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dari pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran. Suryana (2010:13) menambahkan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan hakikatnya melibatkan banyak *stakeholder* yang sangat berperan penting dalam kelangsungan proses pengembangan kualitas pendidikan, diantaranya:

1. Kepala Sekolah: Kepala Sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. Kedua, Kepala Sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.
2. Guru: Guru adalah pemimpin yang menentukan kondisi kenyamanan proses belajar mengajar di dalam kelas. Guru adalah pemimpin yang menciptakan siswa yang berkualitas.
3. Orang tua/Masyarakat: Orang tua adalah motivator peserta didik untuk selalu hadir dalam proses pembelajaran.

Suatu lembaga pendidikan tidak akan berjalan dengan baik jika tidak ada seorang pemimpin. Keberhasilan suatu

sekolah dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai penggerak aktivitas untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan pendidikan berperan sangat penting dalam rangka mengarahkan tujuan dan menggerakkan organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Sebagaimana yang didefinisikan oleh Gardner (Usman, 2013:307) bahwa “pemimpin-peminpin adalah orang-orang yang menjadi contoh, memengaruhi perilaku pengikutnya secara nyata melalui sejumlah perasaan-perasaan signifikan pengikutnya. Menjadi contoh berbeda dengan memberi contoh”. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan, atau bisa dikatakan bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap penetapan pencapaian tujuan pendidikan. Agar organisasi dapat berjalan dengan baik, salah satunya unsur yang berperan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi interpretasi para pengikut terhadap suatu peristiwa, memilih

tujuan kelompok atau organisasi, pengorganisian dan aktivitas-aktivitas kerja, memotivasi para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan kerja kelompok, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi.

Kurniadin dan Machali (2014:292) berpendapat bahwa kepemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha memengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerja sama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab, dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Suprihati Ningrum (2012:275) menambahkan bahwa kepemimpinan pendidikan secara umum adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan memaksa orang lain agar dapat menerima pengaruh dari orang lain.

Terdapat di dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011:7-10) disebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: membuat perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur



organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana dan prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah, melakukan evaluasi sekolah. Untuk membedakan manajemen dengan kepemimpinan oleh Nourthouse, 2007 dan Bush, 2008 dalam Usman (2013:16) maka berikut ini dapat disajikan dalam bentuk Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1 Perbedaan Manajemen dengan Kepemimpinan

No	Manajemen	Kepemimpinan
1	Menghasilkan keteraturan	Menghasilkan perubahan dan gerakan
2	Merencanakan dan membelanjakan a. Menetapkan agenda b. Menentukan jadwal c. Mengalokasikan sumber daya organisasi	Mengarahkan karyawan a. Membina tujuan b. Membentuk komitmen c. Membangun tim dan kerja sama
3	Mengorganisasikan dan merekrut karyawan a. Membuat struktur b. Menempatkan karyawan c. Menetapkan dan	Memotivasi dan menginspirasi a. Memberi inspirasi dan semangat b. Memberdayakan

	melaksanakan peraturan dan prosedur	karyawan c. Memenuhi kebutuhn yang belum terpenuhi
4	Enam model: formal, kolegial, politik, subjektif, mendua dan kultural	Sembilan model: manajerial, partisipatif, transformasional, <i>post-modern</i> , kontingensi, dan instruksional
5	Tiga level: bawah, menengah, dan atas	Lima level: <i>emergent</i> , <i>establish</i> , <i>entry to</i> , <i>advance</i> , dan <i>consultant</i> .

Sumber: Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Edisi 4 oleh Nourthouse, 2007 dan Bush, 2008 dalam Usman (2013:16)

Pada tampilan Tabel 2.1 tersebut terdapat perbedaan manajemen dengan kepemimpinan yang memperlihatkan masing-masing memiliki ciri khas sebagai pedoman untuk memberdayakan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Oleh

karenanya, kesediaan mereka menerima pengarahan dari pimpinan, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan.

Tanpa bawahan, semua sifat-sifat kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu. Rohmat (2010:45) mengungkapkan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan pemimpin pendidikan dalam memengaruhi para guru, staf administrasi dan siswa dalam mencapai tujuan pendidikan serta mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel. Kondisi tersebut menuntut berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh para tenaga kependidikan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing, mulai dari level makro sampai pada level mikro, yakni tenaga kependidikan tingkat sekolah (Mulyasa, 2015:5).

Selain itu, Mulyadi (2010:13) menyatakan kepemimpinan pendidikan di sekolah dalam fungsinya sebagai kepemimpinan manajerial adalah pengelola mutu, yang jika diadaptasi dari Trilogi Juran adalah perencanaan mutu, pengembangan produk dan proses yang dibutuhkan untuk memnuhi kebutuhan pelanggan pendidikan. Pengendalian mutu, yaitu mengevaluasi kinerja mutu rill dan membandingkannya dengan tujuan mutu serta menyelesaikan masalah membandingkannya dengan tujuan mutu serta menyelesaikan masalah pendidikan yang ada di sekolah.

Terakhir adalah peningkatan mutu dengan membangun prasarana yang diperlukan untuk pejaminan kegiatan peningkatan mutu pendidikan, membentuk tim pelaksana kegiatan peningkatan mutu pendidikan dan memberikan sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang dibutuhkan oleh tim untuk mendiagnose penyebabnya, menentukan alternatif pemecahannya dan mempertahankan kondisi mutu pendidikan. Kemajuan sekolah sebagai pendidikan tempat generasi muda bangsa (belajar) adalah suatu keharusan yang tidak bisa ditunda-tunda. Zaman yang semakin hari semakin mengkhawatirkan menuntut sekolah untuk sigap menghadapi situasi apa pun, tidak boleh minder ataupun kehilangan

kepercayaan dan keyakinan diri, serta harus selalu proaktif melakukan perubahan untuk adaptasi, akomodasi, dan kolaborasi dengan pihak lain dalam satu visi dan misi ke depan.

Sejalan dengan hal itu, kehidupan bangsa merupakan lingkungan pendidikan dan supra sistem dari sistem pendidikan yang bekerja bersama-sama dengan sistem lainnya (misalnya ekonomi, politik, agama, dan sebagainya) dalam rangka mencapai tujuan nasional. Pendidikan sebagai sistem yang ditampilkan berupa dasar *input-output* dipengaruhi oleh lingkungan masyarakat internasional dan juga nasional.

Disamping itu, di dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011:7-10) disebutkan TUPOKSI yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu merumuskan dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah, melakukan dan bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah, melakukan analisis kebutuhan guru, memantau dan menilai kinerja guru dan staf. Wahjosumidjo (2010:118-119) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk selalu:

1. Bertanggungjawab agar para guru, staf, dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan.
2. Bertanggungjawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan, dan suasana yang mendukung kegiatan.
3. Memahami motivasi setiap guru, staf, dan siswa, menjadi sumber inspirasi bawahan.
4. Kepala sekolah harus selalu dapat menjaga, memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa di satu pihak dan kepentingan sekolah, serta kepentingan masyarakat dipihak lain.
5. Kepala sekolah harus menyadari bahwa esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*the followership*), artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak didukung pengikut atau bawahan.
6. Kepala sekolah harus memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian/pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing-masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.

Mulyasa (2013:17) mengemukakan bahwa “kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam menerapkan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel”. Menurut Wahjosumidjo (2010:83-84) secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Wahjosumidjo (2010:81-82) juga mendefinisikan bahwa kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang mampu memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.

Berelevan apa yang dikemukakan oleh Syafaruddin (2010:92) bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah

kepemimpinan manajerial, karena kepala sekolah menjalankan manajemen sekolah melalui kemampuan memimpin guru dan pegawai administrasi di sekolahnya. Kepala sekolah diharapkan mampu mewujudkan kerjasama dengan sekelompok orang staf, guru-guru dan pegawai pada suatu sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan diperkirakan sangat ditentukan oleh kemampuan dan gaya memimpin. Para guru dan pegawai sukarela mau melakukan kegiatan proses belajar mengajar dan kegiatan pelayanan administratif merupakan hasil dan kegiatan kepemimpinan kepala sekolah.

Sebagaimana Syafaruddin (2010:87) juga menafsirkan kepemimpinan kepala sekolah berlangsung dalam lingkungan sekolah menjalankan peran kepemimpinan kependidikannya. Terutama keberadaan sekolah sebagai organisasi jasa pengembangan potensi sumber daya manusia.

Pemimpin dalam mengelola sekolah adalah mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, dan mengevaluasi, seluruh kegiatan pendidikan di sekolah. Sebagai manajer, kepala sekolah mempunyai tugas



mengelola sumber daya sekolah yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi komponen-komponen sekolah agar dapat bekerja dalam mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan sebagai orang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel. Kondisi tersebut menuntut berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh para tenaga kependidikan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing, mulai dari

level makro sampai pada level mikro, yakni tenaga kependidikan tingkat sekolah (Mulyasa, 2015:5).

Ada beberapa syarat yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan menurut Locke (Kurniadin dan Machali, 2014:292) yaitu memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik, berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai, bersemangat, jujur, cakap dalam memberi bimbingan, cepat serta bijaksana dalam mengambil keputusan, cerdas, dan cakap dalam hal mengajar serta menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya. Sagala (2013:89) menambahkan persyaratan menjadi kepala sekolah tentu tidak dapat hanya dilihat dari aspek administratif, yaitu memenuhi persyaratan golongan, masa kerja, senioritas, dan lainnya. Tetapi persyaratan menjadi kepala sekolah, perlu diperhatikan dan dilengkapi dengan hasil monitoring para supervisor dan ahli pendidikan tentang kalayakan untuk menduduki jabatan kepala sekolah di samping dukungan para guru dan masyarakat. Pentingnya latar belakang pendidikan sebagai gambaran kemampuan akademik juga menjadi hal penting, karena hal ini memberi jaminan bahwa sekolah itu mempunyai wawasan yang luas dan daya kompetitif yang tinggi.

Asmani (2012:22) menambahkan bahwa ada tiga syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi kepala sekolah yaitu:

- a. Aspek Akseptabilitas adalah aspek mengandalkan dukungan riil dari komunitas yang dipimpinnya. Seorang kepala sekolah harus mendapat dukungan dari guru-guru dan karyawan lembaga yang bersangkutan sebagai komunitas formal yang dipimpinnya. Seorang kepala sekolah sah menjadi pemimpin apabila mendapat dukungan riil dari masyarakat yang dipimpinnya, hal ini untuk memudahkan kinerja tugas sertamenghindarkan dari sikap apriori atau pembangkangan dari yang dipimpinnya. Sesungguhnya jika seseorang yang memimpin tidak dikehendaki oleh yang dipimpin akan menimbulkan ketidakserasian dalam pelaksanaan tugas.
- b. Aspek kapabilitas, yaitu menyangkut kompetensi (kemampuan) untuk menjalankan kepemimpinan. Untuk menjadi kepala sekolah tidak hanya cukup mendapat pengakuan dari guru-guru sebagai pendukungnya tapi juga harus memiliki kemampuan memimpin. Apabila kepala sekolah tidak memiliki

kemampuan dalam mengelola dapat dipastikan lembaga yang dipimpinnya tidak akan berjalan efektif dan ada kemungkinan berantakan.

- c. Aspek integritas adalah sebuah persyaratan yang sempurna apabila aspek akseptabilitas dan kapabilitas terpenuhi. Secara sederhana, integritas artinya komitmen moral dan perpegang teguh terhadap aturan main yang telah disepakati sesuai dengan peraturan dan norma yang semestinya berlaku. Faktor ini akan menentukan wibawa dan tidaknya seorang kepala sekolah.

Yukl (2010:316-319) mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu: a) Menyatakan visi yang jelas dan menarik, b) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai, c) Bertindak secara rahasia dan optimis, d) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut, e) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting, f) Memimpin dengan memberikan contoh, dan g) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Dari deskripsi yang telah diuraikan tersebut penulis dapat simpulkan bahwa kepala sekolah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin. Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi komponen-komponen sekolah agar dapat bekerja seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak, terarah dan terprogram kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya.

Persyaratan kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu bagi keberhasilan suatu sekolah termasuk berkembangnya kinerja guru sebagai pemimpin pendidikan dalam tataran teknis pembelajaran dan sejumlah TUPOKSI lainnya. Berhasil atau tidaknya suatu sekolah antara lain sangat ditentukan oleh kehandalan kepala sekolah. Oleh karenanya, persyaratan kepala sekolah sangat diperlukan untuk langkah awal dalam menyeleksi kandidat seorang pemimpin pendidikan di sekolah di masa depan dan sekaligus merupakan seorang manajer yang harus mampuni mengatur,

memberi perintah, pengarahan dan lain-lain sekaligus mengayomi bawahannya dalam menyelesaikan masalah yang ada.

### **BAB III**

## **TUGAS, FUNGSI DAN PERANAN KEPALA SEKOLAH**



Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan besar sekali pengaruhnya terhadap kemajuan sekolahnya karena merupakan ujung tombak bagi kemajuan sekolah. Untuk itu seorang kepala sekolah dituntut harus memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Hubungan dengan bawahan terbentuk untuk menyelenggarakan pendidikan dan mendelegasikan tugas mengajar kepada guru-guru. Untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya sungguh-sungguh dan komprehensif. Salah satu upaya tersebut adalah melalui optimalisasi tugas, fungsi, peranan dan tanggung jawab kepala sekolah. Menurut Pidarta (2011:1) dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, kepala sekolah mempunyai lima macam posisi yang telah disinggung tersebut, yaitu sebagai manajer, administrator, motor penggerak hubungan dengan masyarakat, pemimpin dan sebagai supervisor. Adapun penjelasan kelima macam posisi tersebut adalah:

1. Manajer: Fungsi manajer atau manajemen: Perencanaan, Pengorganisasian, Pengaktifan/penggerakkan, Pengendalian.
2. Administrator: Jenis-jenis administrasi: pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, pengendalian, humas, sarana dan prasarana.
3. Motor Humas: Memajukan dan mendinamiskan hubungan kerjasama sekolah dan masyarakat dengan memperhatikan: budaya, tingkat sosial, ekonomi, religi.
4. Pemimpin: Mempengaruhi para personalia pendidikan agar dapat dan mau bekerja dengan baik. Faktor-faktor pendukungnya: komunikasi, kepribadian, keteladanan, tindakan, memfasilitasi.
5. Supervisor: Membina para guru menjadi profesional, yang diperhatikan dan dikembangkan: pribadi guru, peningkatan profesi yang kontinu, proses pembelajaran, penguasaan materi pelajaran, keragaman kemampuan guru, keragaman daerah, kemampuan guru kerjasama dengan masyarakat.

Kemudian dari itu, Karwati dan Priansa (2013:164) mengemukakan ada dua fungsi pokok dari seorang pemimpin yang dapat menciptakan sekolah efektif, antara lain:



1. *Task Related/Problem Solving Function*, yaitu kepala sekolah harus memberikan saran dan mampu memecahkan berbagai masalah yang muncul, serta memberikan sumbagan informasi dan pendapat bagi segala permasalahan yang muncul di lingkungan sekolah.
2. *Group Maintenance Function/Sosial Function*, yaitu kepala sekolah membantu sumber daya yang ada disekolah agar mampu beroperasi dengan lebih optimal. Kepala sekolah memberikan persetujuan atau menjadi kepentingan guru, staf, dan pegawai lain yang ada di sekolah

Fungsi utama pemimpin pendidikan menurut Encep (2011:135-138) antara lain: (1) Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerja sama, dengan penuh rasa kebebasan; (2) Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan; (3) Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan

prosedur mana yang paling praktis dan efektif; (4) Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok; (5) Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman; dan (6) Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif, pemimpin bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Menurut Effendi (2011:188-189) fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan target dan perencanaan. Agar kelompok berjalan dengan efektif, pemimpin harus melaksanakan fungsi utama, yaitu; (1) Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat, dan (2) Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok

berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan kelompok dan sebagainya.

Hidayat dan Machali (2012:88) mengemukakan fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu: pertama, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktifitas pemimpin; kedua, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterkaitan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan, menurut Kurniadin dan Machali (2014:292) kepemimpinan pendidikan kepala sekolah mempunyai dua fungsi yaitu:

1. Usaha untuk mengefektifkan organisasi pendidikan yang meliputi adanya etos kerja yang baik, manajemen yang terkelola dengan baik, mengusahakan tenaga pendidik yang memiliki ekspektasi yang tertinggi, mengembangkan tenaga pendidik sebagai model peran yang positif, memberikan perlakuan balikan positif pada anak didik, menyediakan kondisi kerja yang baik

bagi tenaga pendidik dan staf usaha, memberikan tanggung jawab pada siswa, dan saling berbagi aktivitas antara pendidik dan anak didik.

2. Mengusahakan lembaga pendidikan/sekolah untuk berhasil (*successful school*) yang meliputi pelaksanaan fungsi kepemimpinan dengan menempatkan implementasi kurikulum sebagai tujuan utama, menekankan pada kualitas pengajaran dan pembelajaran, memiliki tujuan yang jelas dan ekspektasi yang tinggi pada tenaga pendidik, mampu mengembangkan iklim organisasi dengan baik, melakukan *monitoring* dan evaluasi sebagai bagian dari budaya organisasi, mengelola pengembangan staf, dan melibatkan dukungan masyarakat dalam pengembangannya.

Hidayat dan Machali (2012:89) menambahkan bahwa secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok, yaitu:

1. Fungsi Instruksi; Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan

dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultasi, yaitu fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan-bahan pertimbangan mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnnya guna dalam menetapkan keputusan. Tahap kedua konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi ini bermaksud untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.
3. Fungsi Partisipasi, yaitu pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam pelaksanaannya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semauanya, tetapi dilakukan secara

terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi, yakni fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang/menetapkan keputusan melalui persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.
5. Fungsi Pengendalian, yakni kepemimpinan yang sukses (efektif) mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Tim Dosen Administrasi UPI (2013:126) menjelaskan bahwa fungsi utama pemimpin pendidikan adalah kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja, antara lain:

- a. Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama, dengan penuh rasa kebebasan.
- b. Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
- c. Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
- d. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.
- e. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Seorang pemimpin juga memiliki fungsi yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan. Kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggung jawab atas tercapainya visi, misi, tujuan, peran, dan mutu pendidikan di sekolah. Wahjosumidjo (2011:82-83) mengemukakan peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah mencapai tujuan, yaitu a) Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah, dan b) Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa. Kemudian dari itu, kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Mulyasa (2011:17) menambahkan bahwa kepala sekolah mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. Pertama, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah; dan kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.



Kepala sekolah harus selalu dapat menjaga memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa disatu pihak dan kepentingan sekolah serta kepentingan masyarakat di pihak lain.

Menurut Wahjosumidjo (2011:82) ada dua hal yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dalam memimpin, yaitu:

- a. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
- b. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.

Dari yang telah dideskripsikan tersebut dapat disimpulkan bahwasanya tugas, fungsi dan peranan pemimpin pendidikan sungguh kompleks, sehingga diperlukan pemimpin yang handal dan taat aturan serta memiliki semangat kekerabatan serta memahami prosedur yang berlaku dalam menjalankan TUPOKSI-nya tersebut secara efektif dan efisien agar mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan bersama.

# **BAB IV MODEL PENGEMBANGAN PERILAKU MANAJERIAL INOVATIF DAN KOMPETITIF BERBASIS KARAKTER**



Era globalisasi merupakan era kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah menimbulkan persaingan dalam berbagai bidang, yang menuntut lembaga pendidikan untuk memantapkan diri dalam peningkatan kualitas dan sumber daya manusia yang unggul, mampu berdaya saing, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi serta mempunyai etos kerja yang tinggi.

Manajer di lembaga pendidikan saat ini harus aktif dan fleksibel agar dapat membantu lembaga yang dipimpinnya berkembang dan memperoleh hasil yang baik di dunia globalisasi yang terus menerus meningkat persaingannya. Mereka juga perlu mengembangkan kekuatan teknologi informasi dan modal manusia agar lebih berhasil. Kekuatan persaingan yang dihadapi manajer pendidikan di tandai oleh

perubahan teknologi dan globalisasi yang meningkat, intensitas pengetahuan dan penggunaan informasi yang lebih luas, menghadapi pasar global saat ini, manajer dalam lembaga pendidikan harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kebutuhan zaman, sehingga lembaga yang dipimpinnya mampu bersaing dan bersanding dengan lembaga lain menjadi lebih maju. Jika daya inovatif dan kompetitif pada manajer berkurang, maka lembaga yang dipimpinnya mengalami kejenuhan.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program sekolah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Manajer di lembaga pendidikan masa sekarang menghadapi lingkungan yang cepat berubah dengan percepatan (*accelerastion*) yang belum pernah terjadi sebelumnya. Kompetitor baru bermunculan dengan program inovasi yang tiada henti, sehingga menggeser peran organisasi yang beradaptasi lambat.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan terus menerus menyesuaikan diri dan berubah. Menetapkan strategi inovasi perbaikan berkelanjutan, komitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi.

Organisasi yang memiliki inovasi ditandai dengan adanya keterbukaan, pertumbuhan dan pengambilan resiko.<sup>25</sup>

Peran manajer dalam lembaga pendidikan tidak hanya menyesuaikan terhadap inovasi di luar, akan tetapi mampu membawa lembaganya sebagai rujukan atau contoh bagi institusi/lembaga lain. Budaya (organisasi) sekolah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antar oleh nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam sekolah tersebut. Nilai-nilai tersebut dibangun oleh pikiran-pikiran manusia yang ada di sekolah/ madrasah.<sup>26</sup>

Kompetisi merupakan salah satu dorongan psikis yang dipelajari seseorang dari kebudayaan di mana ia hidup, dan pendidikan yang diterimanya mengarahkannya kepada aspek-aspek di mana kompetisi di pandang baik, demi kemajuan dan perkembangannya sesuai dengan nilai-nilai yang dipegang oleh

---

<sup>136</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 10.

<sup>137</sup>Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Putra Grafika, 2011), hlm. 48.

masyarakat di mana seseorang itu hidup.<sup>27</sup> Al-Qur'ān sendiri menjelaskan kepada umat Islam untuk melakukan kompetisi dalam meningkatkan ketaqwaan kepada Allah Swt, berbuat kebajikan, berpegang teguh kepada nilai-nilai kemanusiaan yang luhur, mengikuti metode ilahi dalam kehidupan, baik dalam hubungan dengan Allah maupun hubungan antar sesama manusia.

إِنَّ الْأَبْرَارَ لَفِي نَعِيمٍ [سورة المطففين, ٢٢]

Sesungguhnya orang yang berbakti itu benar-benar berada dalam kenikmatan yang besar (surga) (QS Al-Muṭaffifīn: 22)

Perkembangan global menghadapi kita pada berbagai tantangan. Di antaranya adalah penyebaran informasi melalui media massa yang berjalan cepat. Informasi dan sajian yang positif akan membawa dampak yang positif dengan mudah dapat pula menyebar secara luas. Dalam hal ini kita mengharapkan agar masyarakat memiliki ketahanan budaya sehingga tidak mudah terpengaruh dengan hal-hal yang negatif.

Pada era global ini, bangsa Indonesia tidak hanya dituntut memiliki sumber daya manusia yang pandai dan

---

<sup>27</sup>Ahmad Husaini Ali Salim, *Terapi Al-Qur'an ....*, hlm. 71.

terampil sebagai representasi unggul, tetapi juga berkarakter, kreatif, semangat mandiri dan berkomunikasi (lisan dan tertulis) yang baik.<sup>28</sup> Karakteristik sumber daya manusia tersebut merupakan prasyarat bagi keunggulan dalam melakukan sinergi pemanfaatan dan pengembangan teknologi baru yang bersifat emulatif (bukan emitatif) yang kepada era globalisasi.

Kepribadian kompetitif dan sportif perlu dikembangkan dan menggantikan kepribadian tidak mau menonjol. Kompetitif sportif yang materialistik perlu ditingkatkan menjadi kompetisi yang lebih meningkatkan harkat martabat manusia termasuk kompetisi dalam berbuat kebajikan. Salah satu upaya kebajikan dalam kompetisi adalah membantu yang lemah agar dapat mencapai standar minimal untuk ikut berkompetisi dan mengkondisikan agar yang kuat tidak semakin memperlemah yang lemah.<sup>29</sup>

Dimensi karakteristik sumber daya manusia di era global di tuntut memiliki

1. Kemampuan berfikir kritis, sintetik dan partikel,

---

<sup>28</sup>Oentoro, J. *Perbaikan Sistem Pendidikan Untuk Menunjang Dunia Industri.* Makalah disajikan pada KONASPI IV, Hotel Indonesia Jakarta, 19-22 September tahun 2000.

<sup>140</sup>Fasli Jalal, Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah* (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2001), hlm. 48.

2. Kepekaan, kemandirian dan tanggung jawab yang tinggi,
3. Kemampuan emulasi yang tinggi,
4. Keterampilan mencari dan memanfaatkan dan mengembangkan informasi yang tinggi.<sup>30</sup>

Menejer yang inovatif, adalah manajer yang mengubah organisasi yang sangat birokratis menjadi organisasi yang memberikan keleluasaan kepada karyawan atau bawahannya untuk berbuat sesuai dengan keinginan mereka (mengatur diri mereka sendiri),<sup>31</sup> selama hal yang dilakukan sesuai dengan visi, misi dan tata nilai dalam lembaga pendidikan. Inovasi adalah sebuah karya manusia baik sebagai individu, maupun sebagai kelompok masyarakat. Ada tujuh komponen syarat seseorang menghasilkan inovasi, di antaranya: Modal kreatifitas, modal intelektual, emosional, sosial, ketabahan, moral, dan kesehatan.<sup>32</sup>

Upaya Membangun budaya Kompetitif dan inovatif Manajerial dapat dilakukan dengan.

---

<sup>30</sup>Fasli Jalal, Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah....*hlm. 48.

<sup>31</sup>Djamaluddin Ancok, *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi* (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 81.

<sup>32</sup>Djamaluddin Ancok, *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi....*, hlm. 81.

## 1. Komunikasi

Karyawan sebaik apapun akan kehilangan arah bila dibiarkan “jalan dalam gelap” tidak ada arahan. Sebagai pemimpin perlu menerangkan se jelas mungkin tentang tujuan bersama yang hendak diraih dan strategi mencapainya. Bekali pula karyawan (bawahan) dengan penilaian terhadap hasil kerjanya selama ini, sehingga mereka bisa belajar cara melakukan tugas dengan benar. Memelihara komunikasi 2 arah dengan bawahan dan meminta *feedback* dari mereka setiap kali akan meluncurkan kebijakan baru. Berkomunikasi yang baik juga harus siap menerima kritikan atau saran dari orang lain. Karena setiap kritikan itu pada dasarnya menjadi masukan bagi diri kita atas setiap tindakan atau perbuatan yang dilakukan untuk menjadi lebih baik.

Pada dasarnya setiap orang tidak suka dikritik, padahal kritikan itu sama halnya dengan ketika seseorang hendak menjadikan besi menjadi parang atau pisau, tentu besi itu harus ditempa dulu dengan baik. Demikian juga dengan kritikan. Jadi kritikan itu sebenarnya adalah sikap jujur rekan kerja dan bentuk kasih sayangnya kepada kita.



#### 1. Menjadi inspirasi

Seorang pemimpin harus bisa menerapkan standar dan jadi contoh bagi anak buahnya. menjadi inspirasi bagi bawahan, membekali diri dengan informasi terkini, tidak pelit membagi pengalaman, dan patuh peraturan yang dibuatnya sendiri. Bangkit dari segala bentuk kegiatan yang tidak bermanfaat, tetapi terus mengajak teman-teman atau rekan kerjanya untuk berbuat hal-hal yang dapat merubah pribadinya.

#### 2. Memberi motivasi yang tinggi.

Memberi motivasi berarti memberi penghargaan terhadap prestasi sekecil apapun yang dilakukan bawahan. Bahkan karyawan yang paling telat sekalipun akan berusaha memperbaiki diri apabila pemimpin, memujinya, ketika ia datang tepat waktu (apalagi jika pujian itu diberikan tanpa terkesan menyindir). Secara berkala, mengajukan pertanyaan dan tantangan yang mampu merangsang kreativitas berpikir bawahan. Misalnya, meminta ide mereka untuk proyek kecil.

#### 4. Menjalin hubungan baik

Menjalin hubungan profesional dan interpersonal yang harmonis dengan siapapun merupakan hal yang penting.

Mengingat semua orang atau bawahan merupakan bahagian dari proses perjalanan karir seseorang. Seseorang tidak mungkin akan sukses dalam kehidupannya, tanpa bantuan dan pertolongan orang lain. dibalik statusnya sebagai bawahan, karyawan memiliki pribadi yang unik dan masalah tertentu. Sebagai pimpinan seyogyanya meluangkan waktu untuk mengenal karyawan secara personal sehingga dapat melakukan pembinaan tepat sasaran. Semakin baik seseorang, semakin mudah berhubungan baik dalam lingkungan sosialnya. Selalu memperlakukan orang lain dengan akhlak yang mulia.

Islam merupakan rahmat bagi seluruh alam. Oleh sebab itu setiap muslim tetap *istiqamah* dengan menunjukkan karakter (akhlak) yang baik kepada siapa saja. “Berpegang teguh kepada tali Allah dan jangan bercerai berai.”

#### 5. Turun Gunung

Seorang manajer tidak boleh merasa bebas dari kewajiban dan melakukan ‘*dirty job*’ atau pekerjaan anak buah (bawahan). Seorang pemimpin akan dihargai bawahannya apabila ia bersedia turun ke lapangan tak asal main perintah. Semakin hebat dan hormat bawahannya bila

pekerjaan itu bisa diselesaikan dengan lancar. Hal ini menunjukkan kualitas manajer pada bawahan atau rekan kerjanya.

Selain hal di atas, membangun kepercayaan merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi (*manajerial*), dengan kepercayaan tinggi dari semua pihak, dapat menyelesaikan berbagai masalah walau sebesar apapun.

#### 6. Berfikir Positif.

Berfikir positif sangat membangun hubungan kita dengan orang lain, setiap orang memiliki kelebihan dan kekurangan, tetapi sebagai hamba yang bersyukur senantiasa mencari kebahagiaan dengan melihat sisi kelebihan setiap individu.

Berbeda dengan orang yang berfikir negatif. Hobinya selalu mengkritik, semua pekerjaan yang dilakukan bawahannya selalu salah dimatanya, orang yang berfikir negatif melihat segala sesuatu dari sisi negatif dan cara pandangnya sendiri, sulit membangun kepercayaan dan diapun sulit percaya kepada orang lain, sehingga ia jauh dari kebahagiaan. Orang yang berfikir negatif selalu memperhatikan segala kesalahan orang lain. Ketika

seseorang berfikir negatif berarti ia mengkritik hasil ciptaan Allah. Orang yang berpikir negatif jauh dari rasa syukur.

#### 7. Komitmen dalam hidupnya

Setiap manusia memiliki berbagai tantangan dalam hidupnya, namun jika seseorang memiliki visi misi dan tujuan yang jelas dalam hidupnya, ia akan komitmen dengan segala ucapan dan perbuatannya ke arah yang lebih baik.

#### 8. Berdo'a

Do'a merupakan kekuatan seorang hamba kepada Khaliknya, dalam setiap pekerjaan hendaknya didahului dengan do'a dan rasa syukur setiap mengakhiri pekerjaan. Do'a yang dilakukan dengan kontekstual artinya berdo'a sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Misalnya ketika seseorang melakukan pekerjaan secara kelompok atau bersama-sama, maka berdo'alah dengan ucapan:

“Ya Allah kami memulai pekerjaan ini dengan tujuan yang mulia, maka satukan hati dan pikiran serta hati kami, agar kami mudah dalam menjalankan tugas berat ini, ya Allah tambahkan pemahaman kami terhadap apa-apa saja yang kami belum ketahui, dan maafkan kami atas segala kesalahan yang kami lakukan.”

Do'a merupakan kekuatan yang besar dalam setiap pekerjaan. Seseorang yang melandasi setiap pekerjaannya dengan diawali dengan do'a, Allah akan memberikan jalan keluar dari setiap kesulitan yang dihadapinya.

## BAB V

# GRAND KONSEP PERILAKU MANAJERIL BERBASIS KARAKTER



Konsep perilaku manajerial merupakan bagian dari ilmu manajemen. Jika dilihat dari perspektif Islam manajemen bukanlah hal yang baru. Karena ilmu manajemen itu sama usianya dengan penciptaan manusia. Hal ini dibuktikan dari beberapa ayat al-Qur'an yang menyatakan: “*Sesungguhnya aku hendak menjadikan khalifah dipermukaan bumi ini.*”

Dari ayat di atas, dari sudut pandang Islam manajemen diistilahkan dengan kata *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam al Qur'an:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ  
سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ . [سورة السجدة، ٥]

Artinya : Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang

kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (As-Sajadah : 5).

Dari ayat di atas dapat dijelaskan bahwa Allah menciptakan berbagai potensi manusia baik secara individu maupun secara kelompok. Dengan segala kelebihan dan kekurangannya, semua potensi yang dimiliki manusia ini dapat digerakkan dan dikembangkan untuk kemakmuran dan kesejahteraan manusia itu sendiri secara luas. Dari hal tersebut diperlukan seorang manajer yang mampu dan mau menggerakkan setiap potensi dan bakat yang dimiliki dalam setiap kelompok (organisasi) yang dibinanya, termasuk organisasi pendidikan. Karena asset yang paling besar dalam mengelola pendidikan terletak pada sumber daya manusianya.

Segala landasan dalam menentukan sikap dan perilaku setiap manajer dalam Islam tetap bersumber kepada al-Qur'ān dan ḥadīth. Karena kedua landasan itulah yang menuntun setiap muslim berperilaku sesuai dengan anjuran al-Qur'ān dan ḥadīth, baik sebagai individu maupun sebagai anggota masyarakat di mana ia hidup. Landasan perilaku manajerial telah dicontohkan oleh Rasulullah dalam berbagai aspek. Karena seorang manajer berhubungan dengan orang banyak, maka perilaku yang

diterapkan adalah perilaku yang dapat diterima oleh semua komunitasnya dalam suatu organisasi.

Perilaku manajerial menjadi konsep baru dari dalam pemikiran penulis adalah perilaku manajerial yang memiliki semangat *entrepreneurship*. Pendidikan merupakan suatu sistem, pendidikan nasional haruslah dikelola secara tepat agar tujuan dapat tercapai secara efisien dan efektif. Karena itu untuk mengelola pendidikan diperlukan seorang manajer yang dapat bekerja secara maksimal guna meningkatkan kualitas lulusan yang diharapkan masyarakat.

Manajemen pendidikan oleh Knezevich sebagaimana di kutip oleh Wahyudi diartikan sebagai:

“Sekumpulan fungsi untuk menjamin efisiensi dan efektifitas pelayanan pendidikan, melalui perencanaan, pengambilan keputusan, perilaku kepemimpinan, penyiapan alokasi sumber daya, koordinasi personil, penciptaan iklim organisasi yang kondusif, serta penentuan pengembangan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat di masa depan.”<sup>33</sup>

---

<sup>144</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organizing)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 8.



Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam rumusan masalah di bab 1 ada 4 komponen yang perlu penulis jelaskan dalam grand konsep penelitian ini melihat kinerja kepala sekolah sebagai manajer. Kinerja kepala sekolah dapat diukur dari tiga aspek yaitu:

- a. Perilaku dalam melaksanakan tugas yakni perilaku kepala sekolah pada saat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial,
- b. Cara melaksanakan tugas dalam mencapai hasil kerja yang tercermin dalam komitmen dirinya sebagai refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang dimilikinya,
- c. Dari hasil kerjanya yang tercermin dalam perubahan kinerja sekolah yang dipimpinnya.<sup>34</sup>

Setiap sekolah haruslah menjadi tempat di mana siswa dan seluruh komunitas merasa aman dan tenang secara fisik maupun emosional. Intimidasi dalam bentuk apapun, baik yang dilakukan oleh siswa, guru atau kepala sekolah dapat menjadi ancaman dan menghalangi proses pembelajaran.

---

<sup>34</sup>*Ibid.*

Salah satu cara untuk menjauhkan sifat intimidasi adalah dengan berlaku adil bagi semua. Hanya dengan itulah sekolah-sekolah akan menjadi lingkungan belajar positif, di mana proses pembelajaran dapat dimaksimalkan dan setiap siswa merasa dihargai.<sup>35</sup>

Konsep perilaku manajerial berbasis karakter adalah perilaku manajerial yang telah dianugerahkan oleh Allah swt dengan potensi yang dibawa para menejer sejak ia lahir yang merupakan fitrah manusia. Apapun kedudukannya, apapun posisinya di alam ini tidaklah lepas dari tugas manusia dalam menjalankan fungsi kekhalifahannya di permukaan bumi ini.

Adapun potensi dasar yang ada pada manajer sama juga dengan potensi yang ada pada manusia umumnya, hanya saja Allah melebihkan sebagian manusia dari sebahagian yang lain, karena usahanya dalam mengembangkan potensinya melalui latihan, pendidikan dan bimbingan yang terus menerus, sehingga ia dipandang layak untuk menjadi panutan bagi yang lainnya.

Setiap orang mempunyai berbagai pengalaman yang memungkinkan dan berkembang dan belajar. Dari pengalaman

---

<sup>35</sup>Les Persons, *Bullied Teacher Bullied Student (Guru dan Siswa yang Terintimidasi: Mengenal Budaya Kekerasan di Sekolah Anda dan Mengatasinya)*, terj. Grace Worang, dkk, (Jakarta: Grasindo, 2009), hlm. 20.

itu, individu mendapatkan patokan-patokan umum untuk bertingkah laku. Misalnya, bagaimana cara berhadapan dengan orang lain. Bagaimana menghormati orang, bagaimana memilih tindakan yang tepat dalam satu situasi, dan sebagainya. Patokan-patokan ini cenderung dilakukan dalam waktu dan tempat tertentu.

Standar perilaku dari tamatan sekolah menengah atas:

- 1) Memiliki keyakinan dan ketaqwaan sesuai dengan ajaran agama yang dianutnya.
- 2) Memiliki nilai dasar humaniora untuk menerapkan kebersamaan dalam kehidupan
- 3) Menguasai pengetahuan dan keterampilan akademik serta berusaha belajar untuk melanjutkan pendidikan
- 4) Mengalihkan kemampuan akademik dan keterampilan hidup di masyarakat lokal dan global.
- 5) Berekpresi dan menghargai seni,
- 6) Menjaga kebersihan dan kesehatan. Kebugaran jasmani,
- 7) Berpartisipasi dan berwawasan kebangsaan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara secara demokratis.<sup>36</sup>

---

<sup>147</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Depsiknas, 2001), hlm, 51.

Sekolah sebagai organisasi tidak terlepas dari usaha manajemen. Untuk mencapai tujuan setiap organisasi harus melakukan fungsi Manajemen, yaitu: *Planning*, (perencanaan), *Organization* (pengorganisasian), *coordination* (koordinasi), *motivating* (motivasi), *Controlling* (pengawasan) atau disingkat dengan POCMC.

Untuk mewujudkan manajemen yang baik, tentu didukung oleh berbagai sarana, seperti: *men, money, material, methods*, dan *markets*. *Men* sebagai sumber daya penggerak utama yang mengatur dan menggerakkan segala aktifitas. *Money* (uang) merupakan sarana yang selalu mengiringi segala aktivitas seseorang. *Material* (materi) atau bahan-bahan merupakan sarana manajemen yang mampu merespons terhadap perkembangan zaman. *Methods*, (metode) sebagai sarana manajemen dalam upaya efisiensi dan tepat guna dalam pencapaian tujuan dan *markets* adalah bagaimana hasil dari usaha organisasi tersebut benar-benar bermanfaat dan dibutuhkan oleh masyarakat.

Dalam konteks Islam manajemen memiliki unsur-unsur yang tidak jauh berbeda dengan konsep manajemen (*al-tadbir*) atau pengaturan secara umum. Hal ini tertuang dalam al-Qur'ān

dan ḥadīth sebagai pedoman hidup bagi umat. Unsur tersebut di antaranya:

1. التخطيط (*planning*): yaitu perencanaan/gambaran dari sesuatu kegiatan yang akan datang dengan waktu, metode tertentu. Dalam al-Qur'ān surat: al-Insyirah: 7-8 dijelaskan:

Artinya: Maka apabila kamu telah selesai (dari satu urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanlah hendaknya kamu berharap.

Dari ayat di atas dapat dijelaskan bahwa dalam menyusun perencanaan, tidaklah hanya berorientasi kepada dunia semata, tetapi meraih kebahagiaan dunia dan akhirat. Merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

Perencanaan menurut Roger A. Kauffman sebagaimana yang dikutip Nanang Fattah adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefesien mungkin.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup>Nanang Fatah *Landasan Manajemen Pendidikan*, cet ke 12 (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 49.

1. التنظيم = *Organization*, merupakan wadah tentang fungsi setiap orang, hubungan kerja baik secara vertikal maupun horizontal.

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ [سورة آل عمران, ١٠٣]

Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk [Q.S.Āli- ‘Imrān: 103]

Ayat di atas mengandung pesan berupaya mengaitkan diri sekuat tenaga untuk berpegang teguh pada tuntunan Allah

dan keharusan memelihara persatuan dan kesatuan dalam menegakkan kebaikan.<sup>38</sup>

## 2. التنسيق = *coordination*

Yaitu upaya untuk mencapai hasil yang baik dengan seimbang, termasuk di antaranya langkah-langkah bersama untuk mengaplikasikan planning dengan mengharapkan tujuan yang didambakan.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ [سورة البقرة، ٢٠٨]

Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu [Q.S. al-Baqarah: 208]

Ayat di atas menuntut setiap orang beriman agar melaksanakan seluruh ajaran Islam, jangan hanya percaya dan mengamalkan sebagian ajarannya dan mengabaikan sebahagian yang lainnya.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah* (Jakarta: Lentera Hati, 2002), hlm. 170.

<sup>39</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah* ....., hlm. 499.

Hubungan ayat di atas dengan tulisan ini memberi penjelasan bahwa dalam konteks dan kondisi apapun sebagai orang beriman tetap mengamalkan ajaran Islam secara totalitas, tidak setengah-setengah, sehingga keimanan seseorang dapat terpelihara dengan baik.

### 3. الرقابة = *Controlling*

Yaitu pengamatan dan penelitian terhadap jalannya planning.

سَبَّحَ لِلَّهِ مَا فِي السَّمٰوٰتِ وَمَا فِي الْاَرْضِ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ

Telah bertasbih kepada Allah apa saja yang ada di langit dan apa saja yang ada di bumi; dan Dialah Yang Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana [Q.S. al-Şaff: 1].

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا قُوْا اَنْفُسَكُمْ وَاَهْلِيْكُمْ نَارًا وَقُوْدُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْنَا مَلٰٓئِكَةٌ غٰلِظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُوْنَ اللّٰهَ مَا اَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُوْنَ مَا يُؤْمَرُوْنَ. [سورة

التحریم, ٦]

Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar,



keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan. [Q.S. al- Tahrīm: 6]

Ayat di atas menjelaskan bahwa, apabila fungsi keluarga berjalan dengan baik dan harmonis, maka masyarakat akan menjadi baik, karena keluarga adalah unit terkecil dari komunitas masyarakat, juga harus bertindak secara sosial seperti berinteraksi baik dengan lingkungan sosialnya, saling menolong dalam kebaikan, dan saling menasehati dalam kebenaran, kesabaran dan kasih sayang.<sup>40</sup>

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى  
ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ  
إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ  
عَلِيمٌ. [سورة المجادلة، ٧]

Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang,

---

<sup>40</sup>Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, *Tafsir Al-Qur'an Tematik* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushab Al-Qur'an, 2014), hlm. 6.

melainkan Dialah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu [Q.S. al Mujādalah: 7]

4. ترغيب = *motivation*

Yaitu menggerakkan kinerja semaksimal mungkin dengan hati sukarela. Lihat (Q. S. An-Najmu: 39).

5. الخلافة = disebut *leading*; mengatur, memimpin, segala aktivitas kepada tujuan (Q.S. al-An‘ām: 165).

Ada beberapa perilaku manajer terhadap bawahan: Perilaku manajerial yang akan penulis tawarkan dalam tulisan ini adalah perilaku yang mencerminkan asmaul husna, karena tugas manusia di dunia ini adalah melaksanakan sifat-sifat sebagaimana yang dimiliki Allah. Memang pada dasarnya manusia itu tidak sama dengan Allah, namun kadar asmaul husna yang dibangun sesuai dengan kadar kemanusiaan seseorang. Oleh sebab itu perilaku manusia itu adalah perilaku ”keseimbangan.”

أَوْ لَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ كَانُوا  
أَشَدَّ مِنْهُمْ قُوَّةً وَأَثَارُوا الْأَرْضَ وَعَمَرُوهَا أَكْثَرَ مِمَّا عَمَرُوهَا وَجَاءَتْهُمْ رُسُلُهُمْ  
بِالْبَيِّنَاتِ فَمَا كَانَ اللَّهُ لِيَظْلِمَهُمْ وَلَكِنْ كَانُوا أَنْفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ [سورة

[الروم, ٩]

Dan apakah mereka tidak mengadakan perjalanan di muka bumi dan memperhatikan bagaimana akibat (yang diderita) oleh orang-orang sebelum mereka? orang-orang itu adalah lebih kuat dari mereka (sendiri) dan telah mengolah bumi (tanah) serta memakmurkannya lebih banyak dari apa yang telah mereka makmurkan. Dan telah datang kepada mereka rasul-rasul mereka dengan membawa bukti-bukti yang nyata. Maka Allah sekali-kali tidak berlaku zalim kepada mereka, akan tetapi merekalah yang berlaku zalim kepada diri sendiri [Q.S. al-Rūm: 9]

Dari uraian di atas indikator perilaku manajerial berbasis karakter adalah adalah: *Ṣidiq, āmanah, istiqamah*. *‘iffah* dan *mujāhadah* serta *ḥikmah*. Untuk lebih jelasnya penulis akan menguraikan satu persatu.

a. *Şidiq* berasal dari kata *shadaqa* yang memiliki beberapa arti yang satu sama lain saling melengkapi makna yang dikandungnya. Lawan kata *şidiq* adalah *kadzib* (dusta). Arti *şidiq* di antaranya adalah: benar, jujur, dapat dipercaya, ikhlas, tulus, keutamaan, kebaikan dan kesungguhan. *Şidiq* di sini lebih dekat dengan sebuah sikap pembenaran terhadap sesuatu yang datang dari Allah dan Rasūlullah yang berangkat dari rasa dan naluri keimanan yang mendalam.<sup>41</sup>

Ciri-ciri orang yang *şidiq* sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an:

1). Teguh dan tegas terhadap apa yang dicita-citakan (diyakini)

مِنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَّنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَّنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا. [سورة الأحزاب, ٢٣]

Di antara orang-orang mukmin itu ada orang-orang yang menepati apa yang telah mereka janjikan kepada Allah; maka di antara mereka ada yang gugur. Dan di antara

---

<sup>41</sup>Sofyan Sauri, *Filsafat dan Teosofat Akhlak: Kajian Filosofis dan Teosofis tentang Akhlak, Karakter, Nilai, Moral, Etika, Budi Pekerti, Tatakrama dan Sopan Santun* (Jakarta: Rizki Press, 2013), hlm. 191.

mereka ada (pula) yang menunggu-nunggu dan mereka tidak merubah (janjinya) [Q.S. al Aḥzāb:23]

- a. Tidak ragu untuk berjihad dengan harta dan jiwanya (Al-Hujarāt: 15).
- b. Memiliki Keimanan kepada Allah dan Rasullullah, berinfak, mendirikan shalat, menunaikan zakat, menepati janji dan sabar. (Q.S. 2: 177).
- c. Memiliki komitmen yang kuat terhadap Islam (Q.S. 3: 10).

Sifat *ṣidiq* ini merupakan intisari dari kebaikan, maka ada beberapa cara yang dapat menumbuhkan sifat *ṣidiq*, di antaranya:

- 1) Senantiasa memperbaharui keimanan dan keyakinan, karena pondasi sifat *ṣidiq* adalah kuatnya keyakinan kepada Allah.
- 2) Melatih diri untuk bersikap jujur di mana saja dan kapan saja serta kepada siapa saja. Karena kejujuran merupakan karakter mendasar sifat yang baik.
- 3) Melatih diri untuk senantiasa membenarkan sesuatu yang datang dari Allah, meskipun hal tersebut terkesan bertentangan dengan rasio.

Karena kebenaran mutlak hanyalah milik Allah. Sementara ijtihad manusia masih sangat memungkinkan adanya kesalahan.

- 4) Senantiasa melatih diri untuk komitmen dengan Islam dalam segala aspeknya, ‘aqidah, ibadah, akhlāk dan syari‘ah. Karena salah satu ciri *ṣiddiqin* adalah memiliki komitmen yang tinggi terhadap Islam dalam segala aspeknya.
- 5) Sering mentadaburri ayat-ayat Allah.
- 6) Senantiasa membuka lembaran sejarah kehidupan salafu shaleh, terutama pada sikap-sikap mereka yang menunjukkan *keṣidiqannya*.
- 7) Memperbanyak zikir dan amalan-amaan sunnah. Karena dengan hal tersebut akan menjadikan hati tenang dan tentram.

Karakter yang baik yang diajarkan di sekolah adalah kejujuran, keadilan, toleransi, kebijaksanaan, disiplin diri, tolong menolong, peduli sesama, kerjasama, malu melakukan kebatilan, keberanian, dan sikap demokratis. Kejujuran adalah salah satu bentuk nilai, dalam hubungannya dengan manusia, tidak menipu, berbuat curang, atau mencuri merupakan salah

satu cara dalam menghormati orang lain.<sup>42</sup> Sebuah survei berskala Nasional yang dipublikasikan di New York Times menunjukkan bahwa 93% dari responden dewasa yakin para orang tua telah gagal mengajarkan anaknya kejujuran, rasa hormat, dan tanggung jawab, sikap adil mengajarkan untuk memperlakukan semua orang sama dan tidak membedakan.<sup>43</sup>

b) *Amanah*

Dalam bahasa Arab, kata *amanah* dapat diartikan sebagai titipan, kewajiban, ketenangan, kepercayaan, kejujuran dan kesetiaan.<sup>44</sup> Dari pengertian bahasa dan pemahaman tematik al-Qur'ān dan ḥadīth, *amanah* dapat dipahami sikap mental yang di dalamnya terkandung unsur kepada komitmen, keteguhan dalam memegang janji. Sikap *amanah* ini bermuara pada pengertian bahwa setiap orang merasakan bahwa Allah senantiasa menyertainya dalam setiap urusan yang diberikan kepadanya, dan setiap orang memahami dengan penuh

---

<sup>42</sup>Fasli Jalal, Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah* (Yogyakarta: Depdiknas-Adicipta Karya Nusa, 2001), hlm. 48.

<sup>154</sup>Michele Borba, *The Big Book of Parenting Solutions*, alih Bahasa, Julisca Gracinia (Jakarta: Gramedia, 2010), hlm. 88.

<sup>44</sup>*Ibid.*, hlm. 197.

keyakinan bahwa kelak ia akan dimintakan pertanggung jawaban atas urusan tersebut.

Dalam sebuah lembaga pendidikan atau organisasi kita tidak boleh memilih pemimpin kerana pertimbangan hawa nafsu dan kekerabatan (*nefotisme*). Jika hal ini di kedepankan, maka secara tidak langsung kita telah melakukan sebuah pengkhianatan yang besar.

### 3. *Istiqamah*.

Istiqamah anonim dari *thughyan* (penyimpangan atau melampaui batas). yakni berdiri tegak dari suatu tempat tanpa bergeser, karena akar kata istiqamah dari kata “*qaama*” yang berarti berdiri. Maka secara etimologi, *istiqamah* berarti teguh, tegak lurus dan terus menerus dialam bingkai agama, yaitu senantiasa taat pada Allah dan menjauhi segala yang mendatangkan murka Allah.

### 4. *Iffah*

*Iffah* (memelihara kesucian diri), suci dan jauh dari sifat yang tidak baik serta menahan diri dari meminta. Seperti orang yang haus terhadap dunia, selalu ingin memperbanyak harta dengan rakus, tamak, adalah yang senang dengan yang hina, terbiasa mengeluh, dan selalu meminta. Hal ini yang tidak



sesuai dengan kemuliaan seorang *mujāhid* (pejuang), termasuk meminta jabatan atau pekerjaan.

### 5. *Mujāhadah*

Mujāhadah secara umum adalah pejuang, bersungguh-sungguh, berperang melawan musuh.<sup>45</sup>

### 6. *Hikmah*

Hikmah adalah sifat bijaksananya seorang pemimpin, penentuan kebijakan ini biasanya dilakukan oleh top manajer.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa konsep dasar perilaku manajerial berbasis karakter terbentuk dari perilaku individu yang sudah di bawa sejak lahir, dan merupakan fitrah manusia. Namun ketika individu tersebut berbaaur dalam organisasi atau kelompok, maka perilaku dasar individu tersebut harus sejalan dengan perilaku anggota yang ada dalam organisasi tersebut. Jika perilaku dasar individu tersebut tidak sesuai dalam organisasinya, maka sulit anggota kelompok lain membangun team untuk mencapai satu tujuan. Termasuk di dalam membangun team yang multikultur yang memiliki pandangan yang berbeda dengan orang lain, sehingga tidak menimbulkan pertentangan atau konflik baru dalam organisasi yang dipimpinnya. Untuk mengetahui perilaku dasar

---

<sup>45</sup>*Ibid.* hlm. 206.

setiap orang dalam team, hendaklah diberikan tugas dan jabatan tertentu kepadanya. Dari jabatan itulah ditemukan perilaku seseorang yang sebenarnya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri perilaku manajerial berbasis karakter dapat dilihat dari perilaku berikut ini:

1. Memiliki Kesadaran diri sendiri,
2. Memperlakukan orang lain atas dasar persamaan derajat,
3. Terbuka dengan ide-ide, opini atau saran dari orang lain,
4. Menghargai pesaing (*competitor*),
5. Cerdas, teliti dan tanggung Jawab
6. Memiliki rasa kehormatan diri dan disiplin pribadi,
7. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik, mengutamakan team work, kreatif dan inovatif.
8. Ikhlas dalam melakukan pekerjaan, sabar dalam menerima cobaan, kerja keras dalam menghadapi tantangan.

Perilaku manajerial berbasis karakter tercermin dari pikiran, perkataan dan tindakan dengan pola yang konsisten dalam jangka waktu yang panjang. Dengan demikian konsep dasar perilaku manajerial berbasis karakter dilandasi oleh 4 sandaran, yaitu sandaran teologis, rasional, empiris dan teoriti

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Tanzeh. 2011. *Metodologi Kajian Praktis*. Yogyakarta: Teras.
- Al-Rasyid, Harun.(1997). *Statistika Sosial*. Bandung: Program Pascasarjana Unpad.
- Ambarita dan Nasrun. 2016. *Manajemen Pendidikan dan Peningkatan Mutu*. Bandung: Alfabeta.
- Ambarita, Siburian, Situmorang, dan Purba. 2014. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ambarita, B dan Siburian, P. 2013. *Manajemen Pendidikan dan Komunikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Amstrong, M. 2009. *Amstrong's Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance*. London & Philadelphia: Kogan Page.
- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzzmedia.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Kajian suatu pendekatan praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ardana, Mujiati, dan Sriathi. 2009. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Asf, Jasmani dan Mustofa. 2013. *Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Atmaja Prawira, Purwa. 2012. *Psikologi Pendidikan: Dalam Perspektif Baru*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Azisah, Siti. 2014. *Guru dan pengembangan Kurikulum Berkarakter*. Cet. I. Makassar: Alauddin University Press.

- Barnawi dan Mohammad Arifin. 2014. *Kinerja Guru Profesional: Instrumen Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian*. Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA.
- Bernardin, H. John and Russel. 2010. *MSDM*. Diterjemahkan oleh: Bambang Sukoco. Bandung: PT. Armico.
- Budihardjo, Andreas. 2011. *Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Colquitt, Le Pine dan Michael J. Wesson. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Danim, Sudarwan. 2012. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: RinekaCipta.
- Darsono dan Siswandoko, Tjatjuk. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Daryanto dan Tasrial. 2015. *Pengembangan Karir Profesi Guru*. Cet.I. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Depdiknas. 2010. *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal PMPTK.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Dewanto, D. H., Erviantono, T., & Winaya I K. 2016. *Pengaruh Sertifikasi terhadap Kinerja Guru di SMA N 1 Gianyar* [Effect of Certification on Teacher Performance in SMA N 1 Gianyar].
- Dharma, Surya. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Depdiknas (Dirjen PMPTK untuk Pengawas Sekolah Pendidikan Menengah).
- \_\_\_\_\_. 2013. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Djaali dan Muljono. 2004. *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. PT. Temprina Media Grafika. Surabaya.
- DuBrin, A. J. 2010. *Impression management in the workplace: Research, theory and practice*. Routledge.
- Duha, T. 2016. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Effendi, Usman. 2011. *Asas Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Encep Safrudin Muhyi. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan Transformasional*. Jakarta: Diadit Media.
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Fatah Syukur NC. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Semarang: Program Pascasarjana IAIN Walisongo dan Pustaka Rizki Putra.
- Fathurrohman, Pupuh dan Suryana, AA. 2012. *Guru Profesional*. Bandung: Refika Aditama.
- Fauza, Sabrina. 2010. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru*. Tersedia: <http://sabrinafauza.wordpress.com>. [dikutip 20 April 2019].
- Griffin, Ricky W & Moorhead, Gregory. 2014. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*: Edisi 9. Penterjemah: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Griffin, R. W. 2015. *Fundamentals of management*. Cengage Learning.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh Belas, Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Hellriegel, Don & Slocum, John W. 2009. *Organizational Behavior*. Manson: Cengage Learning.
- Handoko, T Hanny. 2011. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hidayat, Ara & Machali, Imam. 2012. *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Penerbit Kaukaba.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 2013. *Educational administration theory, research, and practice. Ninth Edition*. New York: McGraw Hill.
- Ilyas, M. 2010. *Kinerja dan Kompetensi Guru dalam Pembelajaran*. Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Jakarta: Prodi PEP.
- Ivancevich J.M, Konopaske Robert, dan Matteson M.T. 2008. *Organizational Behavior and Management*. Singapore: McGraw hill Education.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Kompensasi*. Cet.II. Jakarta: Rajawali Pers.
- Karwati, Euis dan Priansa, Donni Juni. 2013. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah: Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Khaerul, Umam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki. 2009. *Organizational Behavior*, Eight Edition. Borton USA: Irwin Mc Graw-Hill
- Kreitner, R., & Kinicki, A. 2014. *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali. 2014. *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

- Kusnendi. 2005. *Analisis Jalur; Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS dan Lister 8*. Bandung: UPI.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*. New York: McGraw-Hill Education.
- Maisah. 2013. *Manajemen Pendidikan*. Cet.I. Ciputat: Gaung Persada Press Group.
- Malhotra, N.K. 2012. *Basic Marketing Research: Integration of Social Media*. Jakarta : PT Index Kelompok Gramedia.
- Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis dan Jackson, RL.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie.Jakarta: Penerbit PT. Salemba Empat.
- Matondang, Z. 2009. Pengujian homogenitas varians data. From academia.edu. Medan: Taburasa PPS UNIMED.\
- McShane, Steven L dan Glinow, Mary Ann Von. 2018. *Organizational Behaviour: Emerging Knowledge Global Reality*. New York: McGraw-Hill Education.
- Moeheriono.2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mukhtar dan Iskandar. (2009:7). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada.
- Mullin LJ and Christie G. 2016. *Management and Organizational Behavior 11th ed*. London: Pearson.
- Mulyasa, E.2009. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2011. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mustika, I Made. 2010. *Kontribusi Kompetensi, Kepuasan Kerja terhadap motivasi dalam kaitan dengan Kinerja guru pada SMP Negeri 1 Kintamani*. Singaraja: Undiksha.

- Nufus, Hayatun. 2011. *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Putra Pertiwi Karya Utama*. Jakarta: Fakultas Psikologi-UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Padil, Abbas. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: Alauddin University Press.
- Pedhazur, Elazar J. (1982). *Multiple Regression in Behavioral Research. Explanation and Prediction*. New York: CBS College Publishing.
- Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Permendiknas RI. Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Permendiknas RI. Nomor 35 tahun 2010 tentang *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 176 /PMK.05/2017 Tentang *Pedoman remunerasi badan layanan umum*.
- Pora, D. A. 2011. *Remunerasi: Kompensasi dan benefit*. Tangerang: Praninta Offset.
- Prasetyo dan Jannah. 2011. *Metode Kajian Kuantitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Priansa. 2014. *Kinerja dan Profesionalisme Guru*. Bandung: ALFABETA.
- Priyatno, Dwi, 2011. *Buku Saku SPSS. Analisis Statistik Dengan Microsoft Excel & SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Riduwan. 2009. *Metode Kajian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan. 2013. *Rumus dan data dalam Aplikasi Statistika*. Bandung: Alfabeta.



- Rivai, Veithzal Z. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Rivai, Veithzal Z. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Penterjemah: Saraswati, R & Sirait, F. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rohmat. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*. Purwokerto: STAIN Press.
- Rozak, Hefniy. 2014. *Kepemimpinan Pendidikan dalam Al-Qur'an, Tinjauan Sakralitas, Profanitas dan Gabungan*. Yogyakarta: Teras.
- Rusman. 2011. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Raja Grafindo.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Model-model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Rajawali Pers.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sagala, Syaiful. 2012. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Memahami Organisasi Pendidikan (Budaya dan Reinventing, Organisasi Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Sam M. Chan dan Tuti T. Sam. 2007. *Analisis SWOT Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Saondi, Ondi dan Aris Suherman. 2010. *Etika Profesi Keguruan, Cet. I*. Bandung: Refika Aditama.
- Sardiman. 2012. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Satrianegara, Fais. 2013. *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: Alauddin University Press.
- Saud, Syaefudin. 2009. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Schermerhorn. 2010. *Introduction to Management*. Asia: John Willey and Sons.
- Schermerhorn, John R.Jr., Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn dan Mary Uhl-Bien. 2011. *Organizational Behavior*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Setiawan, Toni. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas*. Cet.I. Jakarta: Platinum.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. XIX. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siahaan, A dan Zein, W. L. 2012. *Manajemen Perubahan*. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis.
- Siburian, P. (2011). *Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja Guru*. Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.

- Sinambela, LP. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sirait, Justin. 2010. *Memahami Aspek-aspek Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Slocum John W, Hellriegel Jr dan Don. 2011. *Organizational Behavior*. Canada: South-Western.
- Sobur, Alex.2013. *Filasafat Komunikasi: Tradisi dan Fenomenologi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sondang. 2012. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Reneka Cipta.
- StevenL. Mc., Shane and Mary Ann Von Glinow. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Sugiyono. 2009. *Metode Kajian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Metode Kajian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Metode Kajian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Metode Kajian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Cetakan Ke-19. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Metode Kajian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Suhardan Dadang. 2010. *Supervisi Profesional Layanan Meningkatkan Mutu Pengajaran di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sukarna. 2011. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.

- Sukarno Andhy Yahya. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru di Yayasan Budi Luhur Semarang*. Tesis. IKIP Semarang.
- Sumarno. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes*. Tesis. Universitas Negeri Semarang.
- Sunyoto, Danang & Burhanudin. 2011. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta. CAPS.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Yogyakarta: Medpress.
- Sunyoto, Danang & Burhanudin. 2015. *Teori perilaku keorganisasian (dilengkapi: intervensi pengembangan organisasi)*. Penyunting, Tri Admojo. Yogyakarta: CAPS.
- Supardi. 2014. *Kinerja Guru. Edisi I Cet. II*; Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Suprihatiningrum, Jamil. 2012. *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi, dan Kompetensi Guru*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Suryana, Asep. 2010. *Kepemimpinan Dalam Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Susanto, Ahmad. 2013. *Teori Belajar dan Pembelajaran di Sekolah Dasar*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutikno, Sobry M. 2014. *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*, Edisi Pertama. Lombok: Holistica.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Syafaruddin. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Medan: Ciputat Free Group.
- Tanzeh, Ahmad dan Suyitno. 2006. *Dasar-Dasar Kajian*. Surabaya: Lembaga Kajian Agama dan Filsafat (eLKAF).
- Thoha, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Penerbit PT. Raja Persada.
- Thoha, Miftah. 2013. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Edisi I, Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Thomas S. Bateman and Scott A. Snell. *Management Leading & Collaborating in a Competitive World*, Edisi ke tujuh. New York: McGraw-Hill.
- Tim Dosen AP. 2011. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Tim Dosen Administrasi UPI, 2012. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Dosen Administrasi UPI. 2013. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: Mitra wacana media.
- Torang, Syamsir. 2013. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Triton. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ORYZA.
- Tutik Rachmawati dan Daryanto. 2013. *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Umam K. 2012. *Perilaku organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003. *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika.

- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005. *Undang-Undang Guru dan Dosen*. Jakarta: Penerbit Cemerlang.
- Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 14 ayat 1
- Uno, Hamzah B. 2011. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Uno, Hamzah B dan Lamatenggo, N. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Uno. Hamzah B. 2013. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Edisi 2 Cetakan I. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Edisi 4 Cetakan I. Jakarta: Bumi Aksara.
- Utaminingsih, Alifulahtin. 2014. *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Komitmen*. Malang: UB Press.
- Wahjono, S Imam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wahjosumidjo. 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2012. *Mengejar Profesionalisme Guru*. Cetakan 1; Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja. Edisi III*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. 2014. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Wirawan. 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Kajian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wijono, Sutarto. 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wijono, Sutarto. 2007. *Motivasi kerja*. Salatiga: Widya Sari.
- Winardi. 2011. *Motivasi Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: Grafindo.
- Woodruff, Paul. 2011. *Justice, Fairness and Rewards*. New York: Oxford University Press.
- Wukir. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo.
- Yamin dan Maisah. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Persada Press.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih Bahasa Budi Suprianto. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Yusmalinda. 2012. *Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo*. Jakarta: Perpustakaan Universitas Terbuka.
- Yusuf. 2006. *Upaya Kepala SMA Negeri di Kabupaten Bireun dalam Mengembangkan Kinerja Guru*. Banda Aceh: Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.
- Zahri, Cut. 2010. *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. Yogyakarta: Pena Persada