

TEORI DAN IMPLEMENTASI

# *Perilaku Manajerial*

BERBASIS KARAKTER



**Dr. Hayati, M.Ag**



Dr. Hayati, M.Ag

TEORI DAN IMPLEMENTASI  
**PERILAKU MANAJERIAL  
BERBASIS KARAKTER**

CV. Mitra Ilmu  
2022

## 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** : TEORI DAN IMPLEMENTASI PERILAKU  
MANAJERIAL BERBASIS KARAKTER

**ISBN** : 978-623-5323-47-3

**Penulis** : Dr. Hayati, M.Ag

**Cetakan** : Pertama Juni 2022

**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 “Teori dan Implementasi Perilaku Manajerial Berbasis Karakter” ini dapat diselesaikan.

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.

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 2022

**Dr. Hayati, M.Ag**

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar_ .....	iii
Daftar Isi_ .....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
BAB II PENGERTIAN PERILAKU MANAJERIAL .....	14
BAB III LANDASAN PERILAKU MANAJERIAL .....	21
BAB IV PENGEMBANGAN POTENSI DASAR PERILAKU MANAJERIAL BERBASIS KARAKTER .....	35
BAB V PENGUATAN PERILAKU MANAJERIAL MULTIKULTUR BERBASIS KARAKTER .....	84
BAB VI IMPLIKASI PERILAKU MANAJERIAL BERBASIS KARAKTER .....	107
DAFTAR PUSTAKA .....	143





# BAB I

## PENDAHULUAN



Mengelola lembaga pendidikan merupakan amanah, karena pada dasarnya inti pendidikan itu adalah memanusiakan manusia. Hal senada diungkapkan Ibnu Maskawih sebagaimana dikutip oleh Akhmad Muhaimin Azzet bahwa “Pendidikan harus dapat memanusiakan manusia agar tidak terjerebab pada derajat hewani, sebagai sosialisasi individu dan menanamkan rasa malu.”<sup>1</sup> Manusia baru dipandang sebagai insan bermoral, apabila menggunakan dan mempotensikan unsur-unsur kemanusiaannya. Salah satu unsur kemanusiaan manusia adalah hati. Karena hati akan membentuk perilaku baik atau buruknya seseorang.

Proses memanusiakan manusia ini memerlukan suatu sistem manajerial yang baik dan profesional, sehingga *output* dari lembaga pendidikan tersebut memiliki kualitas,

---

<sup>1</sup>Akhmad Muhaimin Azeet, *Urgensi Pendidikan Karakter di Indonesia: Revitalisasi terhadap Keberhasilan dan Kemajuan Bangsa* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 1.

baik secara intelektual, emosional dan spiritual (insan kamil/manusia unggul). Pendidikan adalah proses manajerial, berhasil atau tidaknya suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan manajemen dan manajerial dalam pendidikan tersebut.<sup>2</sup>

Uraian di atas menjelaskan bahwa, manajer bersama karyawannya dituntut melakukan kajian untuk menghasilkan gagasan-gagasan baru dan mengimplementasikannya dalam lapangan pendidikan, karena lembaga pendidikan merupakan sarana yang secara teoritis paling representatif dalam pembentukan karakter semua komunitas yang terlibat di dalamnya, seperti kepala sekolah, guru, tata usaha, murid, komite sekolah dan orang-orang di luar sekolah yang ada kaitannya dengan lembaga pendidikan.

Manajer di lembaga pendidikan melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan tujuan Nasional sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 pada Bab II Pasal 3 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta penjelasannya bahwa:

---

<sup>2</sup>Jamaluddin, *Manajerial dan Manajemen* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2013), hlm. 23.

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>3</sup>

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan Nasional tersebut, setiap manajer di lembaga pendidikan menengah atas mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan sumber daya pendidikan yang tersedia. Manajer di lembaga pendidikan 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.

Upaya membangun mutu pendidikan terus dilakukan baik oleh pemerintah maupun pihak sekolah sebagai penyelenggara pendidikan. Salah satu upaya yang dilakukan

---

<sup>3</sup>Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional RI No 20 Tahun 2003.

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>4</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 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

---

<sup>4</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 47.

proses untuk mencapai suatu tujuan.<sup>5</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>6</sup>

Manajer pada lembaga pendidikan adalah, seorang pemimpin yang langsung maupun tidak langsung memberikan 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>7</sup>

Dengan demikian, perilaku manajer di lembaga pendidikan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan untuk mempengaruhi orang lain, serta dapat diikuti orang

---

<sup>5</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>6</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 96.

<sup>7</sup>Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, terj. Depdikbud (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi: 1999), hlm. 1992.

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>8</sup> karena perkembangan masyarakat yang semakin cerdas, dinamis, kritis dan kreatif, menuntut perubahan baru yang harus direspon secara positif oleh pihak sekolah.<sup>9</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

---

<sup>8</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.

<sup>9</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 22.

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>10</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>11</sup>

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

---

<sup>10</sup>Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm. 23.

<sup>11</sup>Jamaluddin Idris, *Manajerial dan Manajemen* (Bandung: Media Perintis, 2011), hlm. 100.

pengajaran.<sup>12</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.

Dalam implementasinya, Kemendikbud menyatakan bahwa: “Penerapan pendidikan karakter termasuk perilaku manajerialnya harus dimulai dari tingkat Sekolah Dasar

---

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



sampai Perguruan Tinggi.”<sup>13</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>14</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 dibawa lembaga organisasi sekolah tersebut, dan bagaimana menggerakkan semua elemen yang ada dalam

---

<sup>13</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. antarnews.com](http://www.antarnews.com) (online), diakses pada tanggal 24 Desember 2011.

<sup>14</sup>Kemendikbud, *Penerapan Pendidikan Karakter Dimulai Dari SD*. [http: www. antarnews.com](http://www.antarnews.com) (online), diakses pada tanggal 24 Desember 2011.

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>15</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, sehingga pengikutsertaan ini akan

---

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

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>16</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 sebagainya, sehingga

---

<sup>16</sup>Quigley, J.M. *Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it* (Toronto: McGraw-Hill, Inc, 1993), hlm. 211.

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>17</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>18</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

---

<sup>17</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

mampu mengelola waktu dengan baik, pandai mengelola keuangan, 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>19</sup> selama kegiatan yang dilakukan masih sesuai dengan visi misi dan tata nilai dalam lembaga pendidikan.

---

<sup>19</sup>Djamaluddin Ancok, *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi* (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 81.

## BAB II

# PENGERTIAN PERILAKU MANAJERIAL



Perilaku merupakan salah satu konsep yang dianggap penting dalam psikologi sosial khususnya, dan ilmu sosial umumnya. Berbagai telaah telah dilakukan guna merumuskan pengertian perilaku. Banyak penelitian dan teori telah digunakan untuk menjelaskan proses terbentuknya perilaku dan terjadinya perubahan perilaku, sehingga orang mengetahui mengapa seseorang bertingkah laku berbeda dalam situasi tertentu.

Perilaku (*behavior*) adalah semua aktivitas yang dilakukan manusia, perilaku tidak muncul seketika atau dibawa sejak lahir, tetapi disusun dan dibentuk melalui pengalaman serta memberi pengaruh langsung kepada respons seseorang.<sup>20</sup> Lebih jelas lagi beliau menyebutkan

---

<sup>20</sup>Djali, *Psikologi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 114.

bahwa perilaku adalah sesuatu yang dikatakan dan dikerjakan seseorang.

Dengan demikian perilaku atau behavior adalah semua tingkah laku/ perbuatan seseorang yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan oleh orang lain dan diri sendiri. Memahami perilaku manajerial berawal dari perilaku setiap individu yang dapat diartikan sebagai suatu sikap atau tindakan, serta yang dilakukan oleh manusia baik dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan seperti cara berbicara, bertukar pendapat, cara berjalan dan sebagainya.

Perilaku manajerial merupakan bagian dari ilmu manajemen yang membahas masalah yang berhubungan dengan sifat-sifat manajer dalam menjalankan fungsi manajemen. Teori atau ilmu perilaku organisasi (manajerial) pada hakikatnya mendasarkan kajiannya pada ilmu perilaku itu sendiri (akar ilmu psikologi). Jadi perilaku manajerial sering juga disebut sebagai perilaku organisasi (*organization behavior*). yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau kelompok tertentu.

Perilaku organisasi adalah suatu studi sistematis berkenaan dengan sikap dan perilaku individu serta

kelompok dalam organisasi, yang memberikan wawasan tentang bagaimana mengelola dan mengubah perilaku manusia dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi dapat juga didefinisikan sebagai pendekatan multidisiplin dan studi sistematis terhadap organisasi formal dan perilaku orang di dalamnya, di mana struktur aktivitas terjadi dalam organisasi. Perilaku kerja dalam konteks ini meliputi komunikasi tatap muka, pengambilan keputusan, praktik etika, gaya kepemimpinan dan kerjasama tim serta proses pembelajaran dan proses inovatif yang dilakukan.

Perilaku organisasi yang bersifat individual termasuk di dalamnya perilaku kognitif, seperti berfikir, mengamati, ada perilaku afektif seperti perasaan atau keyakinan stereotipe tentang hal tertentu. Adapun perilaku yang bersifat sosial meliputi persaingan sosial, pengucilan, mangkir, intimidasi, diskriminasi ras, etnik, dan gender serta konflik vertikal ataupun horizontal di antara para manajer dan para pekerja di dalam organisasi.

Pelopop teori behaviorisme adalah Pavlop, Watson, Skinner, Hull, dan Gutrie. Menurut teori behaviorsme, apa saja yang diberikan manajer (stimulus), dan apa saja yang



dihasilkan guru (respons), semuanya harus dapat diamati, diukur dan tidak hanya tersirat saja (*implicit*).<sup>21</sup>

Perilaku manajerial (organisasi) dapat dikatakan sebagai ilmu perilaku terapan yang menggabungkan sejumlah disiplin ilmu terkait, termasuk psikologi, sosiologi dan antropologi, dan rumpun ilmu sosial lainnya. Seperti ilmu ekonomi dan politik. Ruang lingkupnya dapat meliputi bidang kepemimpinan, perilaku manusia, psikologi manusia, motivasi dan budaya yang dikombinasikan untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen atau manajerial adalah “suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang lain.”<sup>22</sup> Dengan demikian manajer adalah orang yang senantiasa memikirkan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Menurut Duncan sebagaimana yang dikutip oleh Thoha, perilaku manajerial (organisasi) adalah “suatu studi

---

<sup>21</sup>Mumpuniarti, *Teori-Teori Perkembangan Bahan Kuliah Anak Berkebutuhan Khusus*, (Yogyakarta: PLB Pascasarjana UNY, t. t.), hlm. 8.

<sup>22</sup>Lihat Harold Koontz dan Cyriil O’ Donnel, *Principles of Management*, 4 th, ed. (New York, McGraw Hill Book Company, 1968), William H. Newman, Charles E Summer, dan E.Kirby Warren, *The Process of Management*, Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall, Inc, 1967.

yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu.”<sup>23</sup>

Dari kutipan di atas dapat dijelaskan bahwa ketika seseorang membicarakan perilaku manajerial, berarti juga membicarakan bagaimana proses seorang manajer berperilaku dalam organisasi yang dipimpinnya, sehingga mencapai suatu tujuan. Aspek perilaku manajerial berasal dari perilaku individu yang merupakan faktor yang mendominasi dalam pencapaian tujuan. Perilaku (*behavior*) merupakan proses cara seseorang mengerjakan sesuatu, karena perilaku merupakan sebuah unsur yang menjadi pusat perbedaan manusia antar individu. Tanpa perilaku dalam pekerjaan, pasti tidak akan tercapai tujuan yang direncanakan. Perilaku merupakan kata kunci, sebab dalam pekerjaan sangat banyak perilaku yang muncul menyebabkan sebuah tujuan tercapai atau tidak.

Ilmu perilaku manajerial mempelajari bagaimana seharusnya perilaku setiap individu, kelompok, serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok maupun organisasi). Sehingga perilaku manajerial tidak lagi didasarkan pada sifat seorang menejer

---

<sup>23</sup>Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 27.

melainkan mencoba menentukan apa yang dilakukan oleh seorang menejer dan bagaimana ia menggerakkan sumber daya sekolah untuk mewujudkan visi dan misi sekolah secara bersama, seperti bagaimana mereka menetapkan keputusan, mendelegasikan tugas, berkomunikasi antar personal. Perilaku manajerial juga menekankan fungsi-fungsi yang dilakukan manajer yaitu: 1) fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah; 2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial.<sup>24</sup>

Perilaku manajerial berkarakter adalah perilaku yang memancarkan nilai-nilai khas yang baik (tahu kebaikan, mau berbuat baik, nyata berkehidupan yang baik dan berdampak baik terhadap lingkungan), yang terpatrit dalam diri dan terwujud dalam perilaku. Karakter secara koheren memancar dari hasil olah pikir, olah hati dan olah raga dan olah rasa dan karsa seseorang atau sekelompok orang. Karakter merupakan ciri khas seseorang atau dalam kelompok yang mengandung nilai, kemampuan, kapasitas

---

<sup>24</sup>Adi Ansari, dkk, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Pantarhei Books, 2015), hlm. 46.

moral, dan ketegaran dalam menghadapi kesulitan dan tantangan.<sup>25</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku manajerial berbasis karakter adalah perilaku yang dapat digunakan dalam mempengaruhi orang lain, yang dilandasi atas dasar kebaikan, ketulusan dan keikhlasan. Perilaku adalah ekspresi dari perasaan seseorang sedangkan karakter merupakan sesuatu yang terlihat (*tangible observable*) yang terdiri dari sifat-sifat baik sebagai bentuk perilaku yang sesuai dengan moral. Dengan kata lain karakter merupakan bentuk konkrit atau perilaku yang telah diterapkan dengan mencerminkan nilai-nilai moral. Perwujudan perilaku yang terlihat dengan menunjukkan sifat-sifat baik sebagai ciri moral disebut sebagai karakter.

---

<sup>25</sup>Direktorat Ketenagaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, *Kebijakan Nasional Pembangunan Karakter Bangsa* (Jakarta: Dirjen Pendidikan Tinggi: 2010), hlm. 7.

## BAB III

# LANDASAN PERILAKU MANAJERIAL



Ada tiga konsep yang melandasi perilaku pemimpin (manajer), di antaranya:

1. Suatu konsep yang paling tua dan paling lama dianut orang, menganggap bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang ada dalam diri seorang pemimpin. Menurut konsep ini kepemimpinan diartikan sebagai *traits within the individual leader*. Jadi, seseorang menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan dibuat atau dididik untuk itu (*leader were borned and not mode*).<sup>26</sup>

Masih banyak pandangan orang terutama dalam masyarakat agraris yang beranggapan bahwa seseorang diangkat sebagai pemimpin karena ia dianggap

---

<sup>4</sup>Thierauf, Robert J., Klekamp, Robert C., Geeding, Daniel W., *Management Principles and Practices: A Contingency and Questionnaire Approach*, (New York: John Willey & Sons, 1977), p. 493.

memiliki sifat-sifat yang baik atau setidaknya tidaknya memiliki potensi yang merupakan pembawaan atau keturunan yang dapat menjadi suri teladan bagi orang yang dipimpinnya.<sup>27</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang dilahirkan adalah pemimpin yang memiliki kemampuan kepemimpinan sejak lahir.

2. Konsep yang kedua lebih maju lagi memandang bahwa kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (*function of the group*). Menurut konsep ini sukses atau tidaknya seseorang dalam memimpin sangat dipengaruhi oleh sifat-sifat yang ada pada seseorang, tetapi yang lebih penting lagi juga dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang dipimpinnya. Setiap kelompok memiliki sifat dan ciri yang berlainan sehingga memerlukan tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Seorang kepala sekolah yang telah berhasil memimpin dan membina warga sekolah di suatu wilayah tertentu, belum tentu dapat berhasil jika ia disertai memimpin sebagai kepala sekolah di tempat lain. Hal ini

---

<sup>27</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), hlm. 24.

disebabkan setiap warga daerah memiliki sifat dan ciri yang tidak sama dengan warga masyarakat di daerah lain.<sup>28</sup>

3. Konsep ketiga merupakan konsep yang lebih maju lagi yang didasari pandangan yang bersifat psikologis dan sosiologis, ekonomis dan politis. Konsep ini beranggapan bahwa walaupun seseorang pemimpin telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang baik dan dapat menjalankan fungsinya sebagai anggota kelompok, sukses tidaknya kepemimpinannya masih ditentukan oleh situasi dan kondisi yang selalu berubah yang mempengaruhi perubahan dan perkembangan kehidupan kelompok yang dipimpinnya. Hal ini sangat berpengaruh pada adat-istiadat, kebudayaan, dan struktur sosial politik yang berlaku.<sup>29</sup>

Sebagai landasan perilaku manajerial, Undang-undang Nomor 2 Tahun 1989 dan Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 merupakan suatu landasan hukum setiap manajer (kepala sekolah) untuk

---

<sup>28</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...* hlm. 25.

<sup>29</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi...*, hlm. 25.

menunjukkan pengelolaan sekolah secara otonomi dan mandiri, di mana kepala sekolah diberi kewenangan yang lebih besar untuk mengelola sekolah secara lebih profesional. Dalam perspektif kebijakan pendidikan Nasional, terdapat tujuh peran utama kepala sekolah, yaitu: sebagai *edukator*, (pendidik), *manajer*, *administrator*, *supervisor*, (penyelia), *leader* (pemimpin), pencipta kerja dan wirausahawan.<sup>30</sup> Untuk lebih jelasnya penulis akan merincikan masing-masing peran kepala sekolah tersebut:

1) Kepala sekolah sebagai *edukator* (pendidik)

Kepala sekolah sebagai pendidik tidak terlepas dari menjalankan kegiatan belajar mengajar yang merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya, tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha

---

<sup>30</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi...*, hlm. 25



memfasilitasi dan mendorong para guru agar dapat secara terus-menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

## 2) Kepala sekolah sebagai manajer

Beberapa riset menunjukkan bahwa, kepala sekolah memiliki peranan penting dalam mewujudkan sekolah berkarakter. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Gilbert Austin yang dikutip oleh Sudarman Danim bahwa “perbedaan antara sekolah yang berprestasi tinggi dan berprestasi rendah sangat ditentukan oleh perilaku manajer (kepala sekolahnya).”<sup>31</sup>

Salah satu yang harus dilakukan kepala sekolah dalam mengelola perilaku manajerial pemeliharaan dan pengembangan potensi tenaga kependidikan dan para guru. Dalam hal ini kepala sekolah seharusnya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di

---

<sup>31</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 97.

sekolah seperti MGMP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti: Kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai pelatihan yang diselenggarakan pihak lain. Dalam menjalankan peran manajerialnya, kepala sekolah dapat memilih langsung siapa yang menjabat dalam struktur organisasi sekolah, karena kepala sekolah sebagai motor penggerak kehidupan sekolah.<sup>32</sup>

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa, peran kepala sekolah sebagai manajer memiliki tanggung jawab dalam meningkatkan kualitas SDM di lembaganya. Semakin tinggi kedudukan seseorang semakin tinggi tanggung jawab diberikan kepadanya. Demikian sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang semakin rendah tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 3) Kepala sekolah sebagai administrator

Peran sebagai administrator khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya

---

<sup>32</sup>Indra Haryanto Sindang Lurah, "Kepala Sekolah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SDIT Jabal Nur Gamping, Sleman," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Tahun 2014, 2 (2), hlm 174-187.

peningkatan kompetensi guru tidak terlepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seharusnya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai dalam upaya peningkatan kompetensi guru.

#### 4) Kepala sekolah sebagai supervisor

Peran kepala sekolah sebagai supervisi ditujukan untuk mengetahui sejauhmana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melakukan supervisi, melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati berlangsungnya proses pembelajaran, terutama dalam penggunaan metode, media dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini dapat diketahui kelemahan keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran.

Sudarwan Danim mengemukakan bahwa: menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya. Sudah sepantasnya jika guru mengharapkan saran dan kritikan dan bimbingan dari kepala sekolah

mereka.<sup>33</sup> Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa melalui peran supervisi kepala sekolah, guru mendapat arahan dan bimbingan secara berkala, dan memperbaiki segala kelemahan dalam proses pendidikan dan pengajaran.

#### 5) Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin)

Kepala sekolah sebagai *leader* dilihat dari gaya kepemimpinannya. Setidaknya gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dibagi dua, yaitu yang berorientasi pada tugas, dan kepemimpinan berorientasi pada manusia. Sebagai kepala sekolah ia dapat menerapkan kedua gaya tersebut secara tepat dan fleksibel. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil studi yang dilakukan Bambang Budi Wiyono terhadap 64 kepala sekolah dan 256 guru sekolah dasar di Bantul terungkap bahwa ethos kerja guru lebih tinggi ketika dipimpin oleh kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia.<sup>34</sup>

Ada perbedaan antara pemimpin di lembaga pendidikan dengan di tempat lain, di mana pemimpin

---

<sup>33</sup>Sudarwan Danim, *Inovasi.*, hlm. 37.

<sup>34</sup>Bambang Budi Wiyono, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Semangat Kerja Guru dalam Melaksanakan Tugas Jabatan di Sekolah dasar, (Abstrak) Ilmu Pendidikan," *Jurnal Filsafat, Teori dan Praktik Kependidikan*. Universits Negeri Malang 31 Oktobert 2002, hlm. 6.

pendidikan harus menjadi motivator dan teladan bagi bawahannya, sehingga segala gerak geriknya akan ditiru oleh warganya. Sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanatidar Altar terhadap kedisiplinan guru bahwa: "keteladanan kepala sekolah dapat meningkatkan kedisiplinan guru dalam mengajar di kelas."<sup>35</sup>

Mengapa Nabi Muhammad saw itu banyak pengikutnya dan ditiru segala ucapan dan perbuatannya, karena beliau memberi keteladanan dalam setiap ucapan dan perbuatannya.

....فَسْئَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ [سورة النحل, ٤٣]

"Bertanyalah kalian semua kepada orang yang mempunyai pengetahuan, jika kamu tidak mengetahui." (QS. al-Nahl: 43).<sup>36</sup>

Dari ayat di atas dapat disimpulkan bahwa sebagai pimpinan di sekolah haruslah orang yang benar-benar memiliki segala kelebihan dari anggota kelompoknya, artinya manajer di sekolah memiliki kemampuan dan

---

<sup>35</sup>Hanatidah Altar, "Peningkatan Disiplin Kehadiran Mengajar Guru Di Kelas Melalui Keteladanan Kepala Sekolah Di SMP NEGERI 5 Sengkang Kabupaten Wajo," Lentera Pendidikan, *Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*, vol. 17. No. 1. 2014. hlm. 107.

<sup>17</sup>Ayat dan Terjemahan ini Menggunakan Al-qur'an dan Terjemahannya, (Jakarta: Departemen Agama, 1985).

keterampilan yang melebihi rata-rata dari kemampuan bawahannya. Sehingga dapat dijadikan rujukan bagi semua personil di lembaganya.

6). Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, hal ini membuat setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif kepala sekolah seyogyanya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut; 1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan; 2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada guru sehingga mereka mengetahui tujuan bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tersebut; 3) para guru harus diberitahu tentang setiap pekerjaannya; 4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman diperlukan; 5) usahakan untuk memenuhi sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup>E. Mulyasa, *Kepala Sekolah Sebagai Motivator ...*, hlm. 123.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa iklim kerja yang baik akan meningkatkan produktivitas dan kreativitas seluruh personil sekolah, demikian sebaliknya.

#### 7) Sekolah sebagai wirausahawan

Dalam menerapkan prinsip kewirausahaan, kepala sekolah seharusnya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Dengan sikap kewirausahaan yang kuat, kepala sekolah akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan yang berhubungan dengan proses pembelajaran serta kompetensi gurunya.

Sebagai wirausahawan, kepala sekolah dapat menggali potensi-potensi yang ada pada komunitas sekolahnya, sehingga guru maupun karyawan tidak hanya pandai mengajar di sekolah, tetapi mampu menjadi narasumber, atau pemimpin publik di tempat lain, sehingga berimbas pada kesejahteraan guru dan karyawan bahkan siswanya sendiri. Sebagai contoh, apabila ada kegiatan perlombaan, penelitian, dan workshop atau apapun bentuknya, maka kepala sekolah harus mampu mempromosikan bawahannya untuk ikut berpartisipasi

dalam kegiatan tersebut, sehingga kemampuan-kemampuan yang tersembunyi pada guru dan karyawannya dapat tersalurkan melalui kegiatan ekstrakurikuler lainnya.

Perilaku manajerial dalam tulisan ini, tidak lagi didasarkan pada sifat seorang pemimpin melainkan mencoba menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin efektif, seperti bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas dan sebagainya. Aspek perilaku kepemimpinan menekankan fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya, agar dapat berjalan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama, yaitu; 1) fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah; 2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial.<sup>38</sup>

Dari kutipan di atas dapat dijelaskan bahwa, perilaku manajerial adalah ilmu yang mempelajari tingkah laku para menejer dimulai dari tingkah laku individu, kelompok dan tingkah laku dalam berorganisasi, serta dampak dan

---

<sup>38</sup>Adi Ansari, dkk, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Pantarhei Books, 2015), hlm. 46.



pengaruh ketika para manajer melakukan kegiatan dalam organisasinya.

Sedangkan landasan perilaku manajerial pada lembaga pendidikan di Indonesia tetap mengacu kepada Undang-undang Nomor 2 Tahun 1989 dan Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 merupakan suatu landasan hukum setiap manajer (kepala sekolah) untuk menunjukkan pengelolaan sekolah secara otonomi dan mandiri, di mana kepala sekolah diberi kewenangan yang lebih besar untuk mengelola sekolah secara lebih profesional. Sehingga perilaku manajerial pada lembaga pendidikan tidak dipengaruhi oleh aspek-aspek luar yang dapat menimbulkan penafsiran ganda dari organisasi yang dipimpinnya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa landasan perilaku manajerial berbasis karakter harus merujuk kepada landasan yang diyakini sebagai nilai-nilai absolut yang diyakini dan dijalankan menurut ajaran agama yang dianutnya, kemudian dituangkan ke dalam UUD 1945 dan dilanjutkan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, Permendikbud, dan turunkan ke dalam qanun pendidikan Aceh serta diimplementasikan melalui visi misi

lembaga dan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dan dijalankan oleh guru melalui kurikulum untuk disampaikan kepada siswa. Sehingga landasan inilah yang menjadi tolok ukur indikator perilaku siswa (lulusan) sekolah, yakni menjadi manusia unggul baik secara IMTAQ dan IPTEK.

## **BAB IV**

# **PENGEMBANGAN POTENSI DASAR PERILAKU MANAJERIAL BERBASIS KARAKTER**



Dalam uraian sebelumnya telah dijelaskan panjang lebar mengenai pengertian dan landasan perilaku manajerial berbasis karakter. Selanjutnya penulis akan menguraikan bagaimana mengembangkan potensi dasar perilaku manajerial berbasis karakter, agar pengetahuan, afektif dan psikomotorik kepala sekolah dapat diwariskan kepada lingkungan sekitarnya, terutama dalam lingkup sekolah agar menjadi lebih baik.

Manusia sebagai makhluk istimewa memiliki potensi-potensi yang tidak dimiliki oleh makhluk lain, baik itu potensi yang berupa fisik maupun nonfisik. Semua potensi fisik manusia memiliki fungsi yang luar biasa kegunaannya bagi keberlangsungan hidup manusia itu sendiri, begitu juga dengan potensi nonfisik yang terdiri

atas ruh, jiwa, akal dan rasa, semuanya menunjukkan manusia sebagai makhluk yang sempurna dan istimewa.<sup>39</sup>

Dengan potensi ruh, jiwa dan akal manusia mampu menjadi makhluk yang lebih mulia kedudukannya dari makhluk lainnya. Sehingga manusia mampu berfikir, bernalar dan memahami diri serta lingkungannya, berefleksi tentang bagaimana ia sebagai seorang manusia memandang dunianya (*word views*) dan bagaimana ia menata hidupnya (*life skill*).<sup>40</sup>

Pada dasarnya manusia itu baik (*aḥsan taqwīm*) dan dilahirkan seorang diri. Artinya perilakunyapun potensial untuk menjadi baik. Dalam perkembangan dan perjalanan hidupnya, manusia harus hidup bermasyarakat. Sejak lahir manusia sudah berhubungan dengan manusia lainnya. Allah tidak hanya memberi karunia bersifat fisik semata, tetapi juga akal pikiran yang dapat dimanfaatkan untuk mencari dan mencukupi kebutuhan yang diperlukan dalam hidupnya.

---

<sup>17</sup>Susanto, *Filsafat Ilmu: Suatu Kajian dalam Dimensi Ontologis, Epistemologis dan Aksiologis* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 7.

<sup>40</sup>Susanto. *Filsafat Ilmu...*, hal. 7.

Al-Qur'ān menegaskan bahwa manusia pada dasarnya diciptakan Tuhan dalam bentuk dan keadaan yang sempurna (Q.S. al-Tīn: 4).

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ [سورة التين, ٤]

Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya.

Dari ayat di atas dapat disimpulkan bahwa: kesempurnaan manusia itu bukan hanya dilihat dari bentuk fisik semata, tetapi juga kesempurnaan akhlak yang mampu menghiasi kesempurnaan fisik. Sebagai perangkat dalam (rohani) manusia, esensi manusia (*nafs*) diciptakan secara lengkap, diilhamkan kepadanya kebaikan dan keburukan agar ia dapat mengetahui. Al-Qur'ān menyatakan bahwa manusia memiliki kemerdekaan dan potensi serta peluang untuk cenderung kepada kebaikan dan menghindari keburukan atau sebaliknya.

Potensi dasar perilaku manajerial merupakan potensi manusia secara *fiṭrah* yang dibawa sejak lahir. Potensi ini memiliki kesamaan antara satu dengan yang lain, seperti bertauhid, memiliki rasa, berpikir, berakal dan sebagainya. Jika potensi dasar dalam diri manusia itu dicari

kesamaannya, akan memudahkan orang lain dalam berhubungan untuk mencapai satu tujuan. Apabila seseorang yang sudah memiliki tauhid yang sama akan lebih mudah lagi seseorang menyambung komunikasi karena diikat oleh pondasi tauhid yang sama. Namun apabila pondasi memahami orang lain berbeda, seperti rasa yang kita miliki, hal inilah yang dinamakan dengan toleransi.

Hal senada sebagaimana diungkapkan oleh Mukhlas Samani, bahwa sudah menjadi *fiṭrah* dasar bangsa Indonesia yang ditakdirkan multi suku, multi kultur, multi agama, multi bahasa, multi ras, yang diikat dengan satu kesadaran yaitu “Bhinneka Tunggal Ika.”<sup>41</sup> Bukti dari keberadaan *fiṭrah* manusia adalah hati nurani. Hati nurani bukan hanya dimiliki orang-orang yang beragama saja, melainkan milik semua orang, karena setiap manusia cenderung pada kebaikan dan menolak keburukan.<sup>42</sup> Suara yang memandu manusia kejalan kebenaran disebut “nurani.”<sup>43</sup> Allah

---

<sup>41</sup>Muchlas Samani, *Konsep dan Model Pendidikan Karakter* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 22.

<sup>42</sup>Ali Qaimi, *Mengajarkan Keberanian dan Kejujuran Pada Anak* (Bogor: Cahaya, 2003), hlm. 133.

<sup>43</sup>Syamiil al-Qur’ān, hlm. 1188

menjelaskan kepada manusia kedua masalah baik dan buruknya dalam al-Qur'an:

... وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا , فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا , قَدْ أَفْلَحَ مَنْ  
زَكَّاهَا , وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا ...

“Dan jiwa serta penyempurnaannya (cipta), maka Allah mengilhamkan kepada jiwa itu jalan kefasikan dan ketakwaannya. Sesungguhnya beruntunglah orang yang menyucikan jiwanya itu. Dan sesungguhnya merugikan orang yang mengotorinya.” (Q.S. al-Syam: 7-10).

Dalam ayat di atas Allah bersumpah memakai jiwa manusia yaitu, demi jiwa dan zat yang menciptakan dan menyempurnakannya. Kemudian Allah swt memberikan ilham kepada jiwa manusia sehingga ia mampu membedakan antara kebaikan dan kejahatan, juga ketaatan dan kemaksiatan.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup>Tafsir At-Tarbawi, jilid XXIV, 2001: 434-422. Dikutip dari Syaamil al-Qur'an, hlm, 1188.

Perilaku yang bersandarkan pada hati nurani adalah perilaku yang bersih dari perkataan bohong, tipuan dan riya (pamer diri). Perilaku semacam ini sesuai dengan tuntutan batin, selaras dengan keindahan, serta tidak disertai dengan kegelisahan atau keresahan. Perilaku yang berdasarkan hati nurani senantiasa dibarengi dengan ketenangan dan ketentraman. Dengan menghidupkan hati nurani, seseorang tidak dilanda perasaan kesal dan berdosa, serta tidak ingin melakukan perbuatan buruk apapun. Prinsip hidup yang dijalani orang seperti ini adalah menjauhi cemoohan hati nuraninya.<sup>45</sup> Perilaku dasar menurut Spranger dalam Sumadi Suryabrata<sup>46</sup> di antaranya; berfikir, bekerja, menikmati keindahan, memuja, berbakti/berkorban, berkuasa/memerintah. Sehingga kunci kesuksesan dalam sebuah organisasi adalah mengelola perilaku sumber daya manusianya.

Di dalam suatu organisasi diperlukan orang yang memiliki kemauan untuk bekerja keras, berpikir secara

---

<sup>45</sup>Ali Qaimi, *Mengajarkan Kebenaran dan Kejujuran Pada Anak...*, hlm. 134.

<sup>46</sup>Sumadi Suryabrata, *Psikologi Kepribadian* (Jakarta: Rajawali, 1990), hlm. 76.



kreatif dan memiliki kinerja unggul. Agar sumber daya manusia ini tetap unggul perlu upaya untuk memberikan motivasi dan penghargaan yang tinggi terhadap hasil karyanya walau sekecil apapun.

Menurut Powwel dalam Ivancevich ada dua tipe perilaku manajerial yakni :

1. Perilaku yang berorientasi pada tugas, diarahkan pada kinerja bawahan dan mencakup pemulaian pekerjaan, pengorganisasian, dan penetapan tentang waktu dan standar.
2. Perilaku yang berorientasi pada orang, diarahkan kepada kesejahteraan bawahan dan mencakup membangun rasa percaya diri, membuat mereka merasa nyaman, dan memberikan masukan kepada mereka berkenaan dengan persoalan yang mempengaruhi mereka.<sup>47</sup>

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa, perilaku yang berorientasi pada tugas lebih mementingkan produksi atau hasil daripada sekedar memahami kepentingan manusianya. Sedangkan manajer yang berhubungan dengan manusia, berupaya menciptakan hubungan yang harmonis,

---

<sup>25</sup>John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2002), hlm. 103.

manajer memerlukan kecakapan dan keterampilan tentang komunikasi, psikologi, sosiologi, antropologi, dan etologi, sehingga ia dapat memahami masalah-masalah yang berhubungan dengan manusia. Sehingga tercipta saling pengertian, menghargai, menghormati, toleransi satu sama lain. Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil apabila diakui keberadaannya oleh masyarakat atau lingkungan sekitar karena memberi kontribusi tertentu dalam masyarakat atau lingkungan tersebut.

Selain kemampuan manajerial kepala sekolah juga dituntut untuk mengarahkan masyarakat untuk cinta kepada pendidikan, karena hanya dengan pendidikanlah masyarakat dapat berkembang maju, cinta kepada ilmu pengetahuan dan mengajak masyarakat terus menerus memotivasi anak mereka ketika telah kembali ke rumah masing-masing.

Sifat dasar perilaku manajerial yang berkarakter merangkum persoalan tentang motivasi moral. Artinya, sifat itu mencakup bagaimana menumbuhkan dalam diri individu, sebuah semangat pembaharuan dalam dirinya secara terus menerus dalam kebersamaan, untuk menghidupi dan menghayati nilai-nilai moral inti yang perlu

diperjuangkan. Dengan mengembangkan motivasi dalam diri individu, program pekerjaan tidak hanya dipaksakan dari atas. Sebaliknya, ada rasa memiliki, rasa satu panggilan untuk menghayati dan melaksanakan setiap program pengembangan, sebagai bagian dari tugas panggilan hidupnya di dunia.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, potensi dasar perilaku manajerial adalah potensi yang dibawa sejak lahir, ataupun potensi yang dikembangkan dari hasil pendidikan, pelatihan, pengalaman dan pengetahuannya yang di peroleh secara sadar dan berencana. Sebagai manajer ia harus tahu apa kelebihan dan kekurangan dalam dirinya yang dapat ia bagikan kepada orang lain. Sehingga dari kelebihanannya itu, ia dapat mengembangkan segala kebaikan dan dapat bermanfaat untuk dirinya sendiri dan juga buat orang lain. Setiap manajer berupaya mengembangkan potensi dasar dirinya sebagai potensi individu. Dari potensi individu inilah, para manajer membentuk perilaku kelompok yang lebih kecil sampai menjadi perilaku kelompok yang besar.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup>Winardi, J. *Manajemen Perilaku Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 276.

Para manajer harus mengetahui kemampuan masing-masing bawahannya, termasuk kemampuan mempengaruhi bawahannya. Hal senada sebagaimana yang diungkapkan oleh Edwar Deming seperti yang dikutip oleh Veithzal Rivai bahwa kesalahan para manajer lebih banyak memperbaiki sistem manajemennya ketimbang memperbaiki SDM-nya. 85% para manajer memperbaiki sistem dan 15% memperbaiki SDM. Padahal untuk kondisi sekarang hal ini tidak cocok lagi, karena memperbaiki SDM termasuk perilakunya mampu memecahkan segala persoalan dalam manajemennya hingga mencapai 85%. Karena SDM mampu berpikir, berkreasi dan berprakarsa serta cepat merespon segala perkembangan.<sup>49</sup>

Sebuah badan riset meyakini bahwa ada empat dimensi kepribadian dasar yang mendasari semua dimensi lainnya, keempat faktor besar tersebut adalah:

- 1) Ke-ekstrovertan : Suka bergaul, banyak bicara, asertif.
- 2) Keramahtamahan : Baik hati, kooperatif.

---

<sup>30</sup>Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital: dari Teori ke Pratek Manajemen Sumber Daya Islami* (Jakarta: Raja Grafindo Persada), hlm. 210.

- 3) Bertanggung Jawab : Dapat diandalkan, tekun dan Berorientasi pada prestasi.
- 4) Kestabilan Emosi : Tenang, antusias dan sanggup Menghadapi ketegangan, kegelisahan, kemurungan, ketidak nyamanan (negatif)."<sup>50</sup>

Para ahli telah menjabarkan setidaknya ada 20 karakter dasar yang sangat dibutuhkan oleh seseorang demi kesuksesannya:1) Empati; 2) Peduli; 3) Suka menolong; 4) Hormat; 5) Setia; 6) Sopan; 7) Bijak; 8) Percaya diri; 9) Berani; 10) Semangat; 11) Inspiratif; 12) berkemauan) Humoris; 13) Tanggung jawab; 14) Adil; 15) Sabar; 16) Jujur; 17) Disiplin; 18) Kerjasama; 19) Mandiri; 20) Toleran.<sup>51</sup>

Dari kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa tidak semua komponen karakter yang dianggap penting lengkap dalam kutipan di atas, seperti berani, ikhlas, pemaaf dan

---

<sup>50</sup>Thomas Lickona, *Pedoman Lengkap Cara Mengajar Nilai-Nilai Moral- The Journal of Moral Education*, terj, Juma Abdu Wamaungo (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 345.

<sup>51</sup>Akhmad Muhaimin Azzet, *Urgensi Pendidikan Karakter di Indonesia* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 30.

banyak karakter lainnya yang belum termuat dalam komponen karakter tersebut.

Sementara Sutarto sebagaimana dikutip oleh Ngalim Purwanto menyebutkan bahwa: sifat menejer maupun pemimpin ada 30, yaitu: 1) taqwa; 2) sehat; 3) cakap; 4) jujur; 5) tegas; 6) setia; 7) cerdas; 8) berani; 9) berilmu 10) efisien; 11) disiplin; 12) manusiawi; 13) bijaksana; 14) bersemangat; 15) percaya diri; 16) berjiwa matang; 17) bertindak adil; 18) berkemauan keras; 19) berdaya cipta asli; 20) berwawasan situasi; 21) berpengharapan baik; 22) mampu berkomunikasi; 23) berdaya tanggap tajam; 24) mampu menyusun rencana; 25) mampu membuat putusan; 26) mampu melakukan control; 27) bermotivasi kerja sehat; 28) memiliki rasa tanggung jawab; 29) satunya kata dengan perbuatan; 30) mendahulukan kepentingan orang lain.<sup>52</sup>

Dari kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa komponen karakter yang dimiliki masing-masing ahli tidak ada yang sama, karena masing-masing pendapat menetapkan mana yang lebih penting dari yang terpenting.

Dalam menentukan segala sesuatu baik atau buruk, tentu diukur dengan indikator tertentu. Demikian juga

---

<sup>52</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi...*, hlm. 54.

dalam berperilaku, dalam hal ini yang diukur adalah perilaku manajerial yang berbasis karakter. Sebelum penulis menetapkan beberapa indikator perilaku manajerial yang berbasis karakter, terlebih dahulu penulis menjelaskan pengertian karakter secara jelas, sehingga tidak salah dalam menjelaskan substansi karakter itu sendiri. Imam Gazali sebagaimana dikutip oleh A Wicaksana menganggap karakter lebih dekat dengan akhlak, yaitu:

“Spontanitas manusia dalam bersikap, atau perbuatan yang telah menyatu dalam diri manusia sehingga ketika muncul tidak perlu dipikirkan lagi. Karakter berkaitan dengan kekuatan moral, berkonotasi ‘positif, bukan netral. Orang berkarakter adalah seseorang yang memiliki kualitas moral positif. Dengan demikian, pendidikan membangun karakter, secara implisit mengandung arti membangun sifat atau pola perilaku yang didasari atau berkaitan dengan dimensi moral yang positif atau yang baik, bukan yang negatif atau yang buruk.”<sup>53</sup>

Karakter adalah nilai-nilai khas yang baik (tahu kebaikan, mau berbuat baik, nyata berkehidupan yang baik

---

<sup>53</sup>Seta. A. Wicaksana, *Pendidikan...*, hlm. 56.

dan berdampak baik terhadap lingkungan) yang terpatrit dalam diri dan terjawantahkan dalam perilaku. Karakter secara koheren memancar dari hasil olah pikir, olah hati dan olah raga dan olah rasa dan karsa seseorang atau sekelompok orang. Karakter merupakan ciri khas seseorang atau sekelompok orang yang mengandung nilai, kemampuan, kapasitas moral, dan ketegaran dalam menghadapi kesulitan dan tantangan.<sup>54</sup>Istilah karakter, berasal dari bahasa Yunani "*charassein*" yang berarti mengukir. Membentuk karakter diibaratkan mengukir batu permata atau permukaan besi yang keras. Maka selanjutnya berkembang pengertian karakter yang diartikan sebagai tanda khusus atau pola perilaku.<sup>55</sup> Sedangkan karakter Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, Karakter memiliki arti: 1) Sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang

---

<sup>54</sup>John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2002), hlm. 3.

<sup>55</sup>Sri Judiani, "Implementasi Pendidikan Karakter di Sekolah Dasar Melalui Penguatan Pelaksaaan Kurikulum", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, volume 16. edisi khusus III, Oktober 2010, Balitbang Kementerian Pendidikan Nasional.



membedakan seseorang dari yang lain; 2) Karakter juga bisa bermakna "huruf."<sup>56</sup>

Karakter menurut Pusat Bahasa Depdiknas adalah: Bawaan, hati, jiwa, kepribadian, budi pekerti, perilaku, personalitas, sifat, tabiat, temperamen, watak". Adapun berkarakter adalah berkepribadian, berperilaku, bersifat, bertabiat, dan berwatak". Individu yang berkarakter baik atau unggul adalah seseorang yang berusaha melakukan hal-hal yang terbaik terhadap Tuhan YME, dirinya, sesama, lingkungan, bangsa dan negara serta dunia Internasional pada umumnya dengan mengoptimalkan potensi (pengetahuan) dirinya dan disertai dengan kesadaran, emosi dan motivasinya (perasaannya).<sup>57</sup> Apabila dikaitkan dengan Islam, dapat disimpulkan bahwa individu yang berkarakter baik adalah seseorang yang berusaha melakukan hal-hal yang terbaik terhadap Allah *Subhanahu wa Ta'ala*.

---

<sup>56</sup>TIM Redaksi Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Grafindo Persada, 2008), hlm. 623.

<sup>57</sup>TIM Redaksi Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia...*, hlm. 623.

Menurut (Ditjen Mandikdasmen - Kementerian Pendidikan Nasional), karakter adalah cara berpikir dan berperilaku yang menjadi ciri khas tiap individu untuk hidup dan bekerjasama, baik dalam lingkup keluarga, masyarakat, bangsa dan negara. Individu yang berkarakter baik adalah individu yang bisa membuat keputusan dan siap mempertanggungjawabkan tiap akibat dari keputusan yang ia buat.<sup>58</sup>

Karakter adalah watak, tabiat, akhlak atau kepribadian seseorang yang terbentuk dari hasil internalisasi berbagai kebajikan yang diyakini (*virtues*) dan digunakan sebagai landasan untuk cara pandang dan berpikir, bersikap dan bertindak.<sup>59</sup> Karakter atau tabiat manusia merupakan kemampuan psikologis yang terbawa sejak lahir dan sangat erat kaitannya dengan tingkah laku, moral, sosial dan etis seseorang. Karakter terbentuk oleh kekuatan dalam diri manusia, bukan terbentuk karena pengaruh dari luar. Karakter erat hubungannya dengan

---

<sup>58</sup>Kemendiknas, *Pendidikan Karakter* (Jakarta: Ditjen Mandikdasmen, 2010), hlm. 102.

<sup>59</sup>Kementerian Pendidikan Nasional, *Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa* (Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Kurikulum, 2010), hlm. 3.

personalitas (kepribadian) seseorang. Oleh karena itu ciri-ciri keduanya hampir tidak dapat dibedakan dengan jelas.<sup>60</sup>Sementara Novika Malinda Safitri Menjelaskan: “Karakter merupakan kepribadian seseorang yang terbentuk dari hasil internalisasi nilai-nilai yang diyakini dan digunakan sebagai landasan untuk berpikir dan bertindak.”<sup>61</sup>

Dari uraian di atas, jelaslah bahwa karakter merupakan potensi dasar yang dibawa manusia sejak lahir yang sangat berhubungan dengan *hereditas* (keturunan). Seseorang dikatakan berkarakter atau berwatak jika telah berhasil menyerap nilai-nilai dan keyakinan yang dikehendaki masyarakat serta digunakan sebagai kekuatan moral dalam hidupnya

Perilaku manajerial yang berkarakter di sekolah harus berpijak kepada nilai-nilai karakter dasar, yang selanjutnya dikembangkan menjadi nilai-nilai yang lebih

---

<sup>60</sup>H.M Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam: Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011). hlm. 52.

<sup>61</sup>Novika Malinda Safitri, “Implementasi Pendidikan Karakter Melalui Kultur Sekolah di SMP N 14 Yogyakarta,” *Jurnal Pendidikan Karakter*, vol 5, No 2 Tahun 2015, hlm. 173-183.

banyak atau lebih tinggi (yang bersifat tidak absolut atau bersifat relatif) sesuai dengan kebutuhan, kondisi, dan lingkungan sekolah itu sendiri. Menurut para ahli psikolog, beberapa nilai karakter dasar tersebut adalah: cinta kepada Allah dan ciptaan-Nya (alam dengan isinya), tanggung jawab, jujur, hormat dan santun, kasih sayang, peduli, dan kerjasama, percaya diri, kreatif, kerja keras, dan pantang menyerah, keadilan dan kepemimpinan; baik dan rendah hati, toleransi, cinta damai, dan cinta persatuan.<sup>62</sup> Pendapat lain mengatakan bahwa karakter dasar manusia terdiri dari: dapat dipercaya, rasa hormat dan perhatian, peduli, jujur, tanggung jawab; kewarganegaraan, ketulusan, berani, tekun, disiplin, visioner, adil, dan punya integritas.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat ditegaskan bahwa, karakter merupakan perilaku manusia yang berhubungan dengan Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata

---

<sup>62</sup>Muchlas Samani, *Konsep dan Model Pendidikan Karakter* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 17.

krama, budaya, dan adat istiadat. Sehingga perilakunya sesuai dengan norma-norma disebut berkarakter mulia.

Karakter yang baik (mulia) berarti individu memiliki pengetahuan tentang potensi dirinya, yang ditandai dengan nilai-nilai seperti reflektif, percaya diri, rasional, logis, kritis, analitis, kreatif dan inovatif, mandiri, hidup sehat, bertanggung jawab, cinta ilmu, sabar, berhati-hati, rela berkorban, pemberani, dapat dipercaya, jujur, menepati janji, adil, rendah hati, dan nilai-nilai lainnya. Individu juga memiliki kesadaran untuk berbuat yang terbaik.

Seorang filosof Yunani Aristoteles mendefinisikan, karakter yang baik sebagai kehidupan dengan melakukan tindakan-tindakan yang benar berhubungan dengan diri seseorang dan orang lain.<sup>63</sup> Sedangkan Akhlak (karakter yang baik) dan mulia ini dijelaskan oleh Yūsof Qaraḍāwī sebagai berikut:

“Akhlak mulia merupakan masalah penting dalam pembentukan masyarakat Islam. Hal ini dapat dilihat

---

<sup>63</sup>Thomas Lickona, *Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility*, *Mendidik Untuk Membentuk Karakter: Bagaimana Sekolah dapat Mengajarkan Sikap Hormat dan Tanggung Jawab*, terj. Juma Abdu Wamaungo (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 81.

dari sikap; bersifat adil, suka melakukan kebaikan, dan belas kasihan terhadap orang lain, berkata benar, jujur, amanah, menepati janji, sabar, menjaga marwah diri, rendah hati, pemurah, berani, enggan melakukan kejahatan, dan suka berkorban, ia bersedia mengulurkan bantuan dengan segera. Penampilannya bersih dan bersikap sederhana dalam segala segi, dia suka memaafkan orang lain, memberi nasehat, suka bekerjasama, membenci segala yang diharamkan Allah swt, dia berupaya menundukkan nafsu syahwat, dan sifat marah. Berupaya melakukan segala amal kebaikan, mengutamakan orang lain daripada diri sendiri, serta melakukan kebaikan pada seluruh makhluk Allah.”<sup>64</sup>

Dari kutipan di atas dapat dijelaskan bahwa indikator akhlāk yang baik sebagaimana diungkapkan oleh Yūsuf al-Qaraḍāwī merupakan inti sari dari ajaran al-Qur’ān yang tetap dibutuhkan sampai kapanpun dan oleh siapapun. Karena perilaku di atas sangat disukai oleh semua manusia, baik dalam berbagai suku bangsa maupun agama, baik dalam lingkungan masyarakat yang kecil maupun dalam

---

<sup>46</sup>Yūsuf al-Qaraḍāwī, *Malamih al-Mujtama’ al-Muslim al-Lazi Nunsyiduhu* (Al-Qahirah: Maktabah Wahbab, 1993). hlm. 223.

lingkungan masyarakat yang luas termasuk dalam dunia pendidikan.

Keberhasilan seorang maneger di lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh indikator perilaku yang diterapkannya di sekolah serta standar kompetensi lulusan (SKL) dalam pribadi peserta didik secara komprehensif. Indikator keberhasilan manajerial tersebut dapat dilihat dalam setiap aktivitas sekolah sebagai berikut:

a. Niat (al-Niyat)/ Interest

Niat berasal dari kata *nawa*, yang berarti maksud.<sup>65</sup> Menurut syara,' niat adalah '*azm al-qalb 'al fi'li al-ibadah taqarruban ila Allah Ta'ala, bi an yuqshadu bi'amalihillah ta'ala duna sya'in akhar min tashna limakhlugin, au iktasaba muhammadatan 'ind al-nas, au mahabbata madhin au nahwihi, wa hadza huwa al ikhlās.*<sup>66</sup>

Artinya: Memantapkan hati untuk melakukan ibadah guna mendekatkan diri kepada Allah Ta'ala dengan maksud hanya Allah saja yang mengetahuinya,

---

<sup>65</sup>Lihat Mahmud Yunus, *Kamus Arab-Indonesia* (Jakarta: Hidakarya Agung, t.p.,t.h.), hlm. 476.

<sup>66</sup>Lihat Wahbah al-Juhailiy, *al-Fiqh al-Islam wa adillatuhu: al-Juz al Awwad* (Beirut: Dar al-Fikr, 1409 H/1989 M), cet. Ke-3, hlm. 611.

tanpa ada yang lain mengharapkan pujian manusia, kecintaan, sanjungan dan sebagainya. inilah dinamakan *ikhlās*.<sup>67</sup>

Karena niat sangat berhubungan dengan *keikhlāsan*. Pengertian niat ini didasarkan pada al-qur'ān surat: al-Anbiyā': 5 dan al-Mu'min 14. Dari uraian di atas jelaslah bahwa niat berarti: 1). keinginan atau maksud untuk melakukan suatu perbuatan yang baik;<sup>68</sup> 2). Perbuatan yang baik yang disyaratkan adanya niat itu ialah perbuatan ibadah dalam arti luas, termasuk di dalamnya menyelenggarakan kegiatan pendidikan; 3). bahwa niat tersebut harus didasarkan pada *keikhlāsan*, yakni kemurnian dan ketulusan melaksanakan ibadah hanya karena Allah swt. karena pendidikan juga termasuk ibadah dalam arti luas. Maka dalam pelaksanaannya harus disertai dengan niat yang *ikhlās* karena Allah swt semata; 4). Membersihkan hati dari motivasi selain karena Allah swt. Niat yang *ikhlās* semakin dirasakan penting di tengah situasi

---

<sup>67</sup>Wahbah al-Juhailiy, *al-Fiq al-Islam wa adillatuhu: al-Juz al Awwad ...*, hlm. 611.

<sup>68</sup>Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Fajar Interpratama Offset, 2010), hlm. 58.



masih rendahnya penghargaan (secara material) kepada para pelaksana pendidikan

Teori tentang niat juga disebut sebagai teori penentuan tujuan, Edwin Locke sebagaimana dikutip oleh Stephen P. Robbins mengemukakan bahwa “niat untuk mencapai sebuah tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama”<sup>69</sup> Dari teori tersebut dapat dijelaskan bahwa niat yang kuat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

Berkaitan dengan motivasi, berbagai teori tentang motivasi dapat dijadikan landasan. Teori X dan Y dari MacGrogry, teori kebutuhan manusia menurut Abraham Maslow biasanya digunakan untuk menumbuhkan motivasi yang kuat dalam bekerja.

Dalam teori X dikatakan, bahwa pada dasarnya manusia bersifat malas dan tidak suka bekerja. Atas dasar teori ini maka manusia perlu dilakukan pengawasan, pembinaan, penghargaan dan sanksi dalam menumbuhkan motivasi dan perlu diterapkan kepemimpinan yang otoriter.<sup>70</sup>Sedangkan dalam teori Y dijelaskan, bahwa pada

---

<sup>69</sup>Stephen P. Robbins, *Organization Behavior*, terj. Diana Angelica, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 237.

<sup>70</sup>Abuddin Nata, “Manajemen Pendidikan Berbasis Perilaku,” *Artikel*, Januari 2015, hlm. 6.

dasarnya manusia adalah rajin, giat bekerja dan penuh inisiatif. Atas dasar teori ini, maka setiap orang tidak perlu diperintah, diberi sanksi dan sikap kasar. Oleh sebab itu pola kepemimpinan yang perlu diterapkan dalam organisasi seperti ini bersifat demokratis dan partisipatif menjadi sebuah pilihan.

Sedangkan teori need of achievement dikatakan, bahwa pada dasarnya setiap orang ingin menjadi juara atau terbaik (the best one) atau menjadi paling unggul (the top one). Dengan dasar ini, maka setiap manajer perlu melakukan upaya untuk mendorong agar motivasi tersebut nampak keluar dan mewujudkannya dalam karya yang nyata dan unggul.<sup>71</sup>

#### b. Keikhlāṣan

Keikhlāṣan merupakan salah satu indikator orang yang mengerjakan tugas secara tulus (QS 84: 25) yang artinya: “kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan, mereka akan mendapat pahala yang tidak putus-putusnya.” (al-Insyiqāq: 25)

---

<sup>71</sup>bdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: UPI dan Alfabeta, 2011), hlm. 223.

Untuk mendapatkan *keikhlāṣan* sejati, seorang muslim harus memahami mengapa *keikhlāṣan* itu penting, karena tingkat peribadatan yang paling tinggi adalah *ikhhlāṣ*. Bagi seseorang yang gagal memahami *keikhlāṣan*, ia akan mencari kekuatan dan kekuasaan dengan hal-hal yang bersifat keduniawian, di mana akhirnya akan menimbulkan keserakahan, kerusakan dan penindasan.<sup>72</sup> Di antara contohnya, seseorang akan mengejar dunia untuk mendapatkan martabat sosial. Orang seperti ini akan mencari kebenaran, reputasi, kemuliaan, kekayaan, kecantikan, ijazah pendidikan dan kehormatan lainnya. Padahal tidak ada satupun hal di atas yang dapat memberikan kekuatan dan kekuasaan yang sesungguhnya, tidak di dunia ini ataupun di hari akhir, selain dari Allah swt.

Badiuzzaman Sayid Nursi mengingatkan para mukmin sejati, bahwa: “kekuatan di dunia dan di akhirat itu hanya di dapatkan melalui *keikhlāṣan* yang dipahami dengan sebenar-benarnya saja. Ia menyatakan, “Engkau harus tau bahwa semua kekuatanmu ada dalam *keikhlāṣan*

---

<sup>72</sup>*Syaamil Al-Qur’ān*, hlm. 1176.

dan kebenaran (*al-haq*).”<sup>73</sup> dalam beramal, bahkan, bagi orang yang tidak *ikhhlāṣ* dalam bekerja akan mendapatkan kegagalan dalam segala aspek kehidupannya.

Bukti bahwa kekuatan dalam diri seseorang ada dalam kebenaran dan *keikhhlāṣan* yaitu apa saja yang di kerjakan hanya mencari keridhaan Allah, sehingga *keikhhlāṣan* itu terwujud dalam karya dan pekerjaan itu sendiri.

c. Tanggung jawab

Orang yang tidak peka terhadap lingkungan sekitarnya, bersikap dingin dan tidak peduli satu sama lain, tidak mempunyai tujuan hidup yang jelas merupakan produk pendidikan yang kering dari tanggung jawab. Kecenderungan untuk lari dari tanggung jawab di lembaga pendidikan kian hari kian meluas, termasuk dalam lembaga pendidikan formal. Hal ini dapat dibuktikan terjadinya krisis moral yang begitu meluas di kalangan generasi muda, seperti

---

<sup>73</sup>Badiuzzaman Sayid Nursi, *Al- Matsnawi An-Nuri: Menyibak Misteri Keesaan Ilahi*, terj. Fauzi Bahreisy (Jakarta: Anaolia, t.t.), hlm. 540.

orang tua, guru dan pemuka agama tidak mampu lagi mengatasi persoalan anak muda saat ini.

Tanggung jawab merupakan sebuah tugas yang harus diemban. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam upaya menumbuhkan jiwa tanggung jawab. Dalam setiap organisasi, manajer bertanggung jawab untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan bersama. Tentunya semua individu sangat berbeda, baik pendapatnya, kepribadiannya dan perilakunya. Oleh sebab itu menjadi tugas manajer untuk mengelola dan membimbing personil sekolah agar bekerja produktif.<sup>74</sup>

#### d. Kerja keras

Kerja keras merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi. Selain itu manajer juga harus mampu membuat keputusan yang memberi nilai tambah bagi lembaganya, sehingga dibutuhkan manajer yang cakap, yaitu manajer yang memiliki kemampuan yang memadai dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya.

---

<sup>74</sup>Ridwan Abdillah Sani, Isda Pramuniati dan Anies Mucktiany, *Penjaminan Mutu Sekolah* (Jakarta: Sawo Raya, 2018), hlm. 18.

e. Sabar

Orang yang sabar biasanya memiliki kestabilan emosi. Sehingga apapun permasalahan yang dihadapi, ia mampu menyelesaikannya dengan sikap tenang.

f. Jujur,

Kebenaran dan kejujuran seperti yang diperaktekkan oleh Nabi mencakup jujur dalam niat, jujur dalam maksud, perkataan, dan tindakan. Sifat *ṣidiq* tersebut mengantarkan Nabi Muhammad saw. memperoleh kepercayaan dan mendapatkan gelar *al-amīn* dari masyarakat Quraisy. Seorang pemimpin, pada level apapun kepemimpinannya, termasuk di sekolah wajib mengikuti sifat *ṣidiq* yang ada pada diri Nabi Muhammad saw.<sup>75</sup> Kejujuran seseorang akan mengantarkan kepada kemerdekaan diri, karena tidak menzalimi diri sendiri dan juga orang lain.

g. Rendah hati,

Rendah hati atau rendah diri (*tawāḍu'*) merupakan salah satu akhlak mulia dan merupakan inti ajaran

---

<sup>75</sup>Misri A. Mukhsin dkk, *Buku Panduan Pelaksanaan Syari'at Islam Bagi Birokrat*, (Banda Aceh Kerja Sama Antara IAIN-Raniry dan Dinas Syari 'at Islam Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, 2007) , hlm. 60.

Islam. Karena rendah hati tersebut adalah sikap memperbaiki niat merendahkan diri dihadapan Allah.<sup>76</sup>

h. Komitmen,

Komitmen merupakan sikap keteguhan memegang prinsip (*istiqamah*) dalam setiap perkataan, perbuatan dan sikap. Semakin tinggi komitmen manajer dalam menjalankan tugas, maka semakin tinggi kesuksesan organisasi.

i. Musyawarah,

Musyawarah merupakan salah satu proses pengambilan keputusan berdasarkan kebenaran. Perbedaan demokrasi dengan musyawarah sangat jauh berbeda, di mana organisasi merupakan tindakan mengambil suara terbanyak dalam memutuskan sesuatu, sedangkan musyawarah merupakan pengambilan keputusan berdasarkan suara yang benar, meskipun hanya diajukan oleh satu orang.

---

<sup>76</sup>Syaikh Amin bin Abdullah asy- Syaqaawi, *Sifat Tawadhu' Rasulullah Saw*, terj, Abu Umamah Arif Hidayatullah (t.t. : IslamHouse, 2013), hlm. 4.

j. Adil.<sup>77</sup>

Adil merupakan sikap yang tidak pilih kasih dalam memutuskan sesuatu, artinya ada perlakuan yang sama dalam menetapkan sesuatu.

Dari kutipan di atas, semua bentuk karakter yang digambar di atas tidak cukup hanya dipahami oleh setiap manajer dalam berperilaku, tetapi diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, melalui kegiatan pendidikan dan pembiasaan.

Menurut E. Mulyasa, indikator keberhasilan program pendidikan karakter di sekolah dapat diketahui dari berbagai perilaku sehari-hari yang tampak dalam setiap aktivitas sebagai berikut:

- a. Kesadaran,
- b. Kejujuran,
- c. Keikhlasān,
- d. Kesederhanaan,
- e. Kemandirian,
- f. Kepedulian,
- g. Kebebasan dalam bertindak,

---

<sup>77</sup>Syaikh Amin bin Abdullah asy- Syaqaawi, *Sifat Tawadhu' Rasulallah Saw*, terj, Abu Umamah Arif Hidayatullah..., hlm. 4



- h. Kecermatan/ketelitian,
- i. Komitmen.<sup>78</sup>

Lebih lanjut Mulyasa menjelaskan bahwa semua indikator di atas harus menjadi milik seluruh warga sekolah, seperti guru, kepala sekolah, pengawas, bahkan sampai pada komite sekolah harus memberi contoh dan menjadi suri teladan dalam mempraktekkan indikator-indikator pendidikan karakter dalam perilaku sehari-hari.

Manajerial berbasis karakter diungkap dengan tiga indikator, yaitu interaksi antar pimpinan dan guru, perilaku pimpinan dan guru dan iklim sekolah. Sementara indikator pendidikan di Aceh terdapat beberapa undang-undang yang khusus membahas tentang pendidikan, antara lain Undang-undang pemerintahan Aceh (UUPA) dan Qanun Nomor 5 tahun 2008 tentang penyelenggaraan pendidikan. Dalam UUPA terdapat beberapa pasal yang menyinggung tentang pendidikan di Aceh, walaupun di dalam UUPA tidak/belum membahas masalah pendidikan secara detail, namun hanya menguraikan secara singkat masalah secara umum tentang

---

<sup>78</sup>Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 12.

sistem pendidikan, sebagaimana yang terdapat pada Bab XXX dari pasal 215 sampai dengan 220.

Adapun hal-hal yang dibahas dalam UUPA tersebut menyangkut masalah pendidikan, menyebutkan bahwa: “sistem pendidikan di Aceh merupakan satu kesatuan dengan sistem pendidikan Nasional, namun ditambah dengan penekanan yang disesuaikan dengan karakteristik, potensi dan kebutuhan masyarakat setempat.”<sup>79</sup>

Dari uraian di atas beberapa aspek yang diatur dalam UUPA yang masih bersifat umum, pada tahap selanjutnya dijabarkan dalam Qanun nomor 5 tahun 2008 tentang penyelenggaraan pendidikan di Aceh, di mana lebih bersifat rinci dan detail terhadap kebijakan, model dan sistem penyelenggaraan pendidikan di Aceh. Namun tidak semua isi qanun tersebut di bahas dalam tulisan ini, pembahasannya hanya terfokus pada aspek yang dikaji, yaitu menyangkut dengan sistem pendidikan dan kurikulumnya saja. Dalam Bab II Pasal 2 menyebutkan bahwa asas penyelenggaraan pendidikan di Aceh meliputi:

a. Keislaman,

---

<sup>79</sup>Mujiburahman, *Pendidikan Berbasis Syari'at Islam di Aceh* (Banda Aceh, Dinas Syari'at Islam Aceh, 2011), hlm. 63.

- b. Kebenaran,
- c. Kemanfaatan,
- d. Pengayoman,
- e. Kemanusiaan,
- f. Kebangsaan,
- g. Kekeluargaan,
- h. Karakteristik di Aceh,
- i. Keanekaragaman,
- j. Keadilan,
- k. Non diskriminasi,
- l. Kesamaan kedudukan di depan hukum,
- m. Ketertiban dan kepastian hukum,
- n. Keseimbangan, keserasian, kesetiaan dan keselarasan,
- o. Profesionalisme,
- p. Efektifitas,
- q. Transparansi,
- r. Efisiensi,
- s. Keteladanan.<sup>80</sup>

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa karakter yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin di Aceh harus sesuai dengan syari'at Islam. Karena sesuatu yang dilandasi

---

<sup>80</sup>Mujiburahman, *Pendidikan...*, hlm. 64.

dengan ketentuan Islam akan melahirkan perilaku-perilaku yang dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat.

Pasal 3 menyebutkan bahwa fungsi pendidikan di Aceh adalah sebagai upaya untuk mengembangkan seluruh aspek kepribadian peserta didik dalam rangka mewujudkan masyarakat Aceh yang berperadaban, sedangkan pasal 4 mengatakan bahwa tujuan pendidikan di Aceh adalah untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik agar menjadi manusia yang:

- a. Beriman dan bertaqwa kepada Allah swt.
- b. Berakhlāk mulia,
- c. Berpengetahuan,
- d. Cerdas,
- e. Cakap,
- f. Kreatif,
- g. Mandiri,
- h. Demokratis,
- i. Bertanggung jawab.<sup>81</sup>

Dari kutipan di atas tujuan pendidikan di Aceh telah sejalan dengan tujuan pendidikan Nasional. Untuk lebih jelas indikator manajerial berbasis karakter pada lembaga

---

<sup>81</sup>Mujiburahman, *Pendidikan...*, hlm. 65.

pendidikan menengah atas (SMA sederajat) dapat dilihat dalam uraian berikut ini.

a. Kepala sekolah.

Sekolah adalah salah satu lembaga pendidikan di tingkat makro yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi antara satu sama lain saling berkaitan dan menentukan. Sedangkan sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh lembaga lain dan memerlukan tingkat koordinasi tinggi. Keberhasilan sekolah sangat tergantung kepada kepala sekolah. Kepala sekolah yang berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan perannya sebagai makhluk sosial yang selalu terdorong untuk bekerjasama dengan individu lain.

Kepala sekolah adalah orang yang bertanggung jawab penuh dalam menuntun, membimbing dan menunjukkan jalan yang benar terhadap sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah menggunakan kemampuan dan kecerdasannya, dengan memanfaatkan segala potensi yang ada dalam organisasi yang dipimpinnya untuk

memenuhi harapan kelompoknya. Dengan kata lain, pemimpin berusaha melibatkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan serta mempengaruhi anggota organisasi, sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi untuk mewujudkan kepemimpinannya. Kesanggupan mempengaruhi ke arah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan pemimpin.<sup>82</sup>

Dari alasan tersebut, pemilihan kepala sekolah harus fair dan transparan dengan menggunakan kriteria yang jelas dan sepenuhnya mengacu kepada kompetensi profesional, bukan kepentingan yang lain. Adapun indikator dan instrumen yang standar untuk kepentingan tersebut, mulai dari tingkat SD sampai SMA/ sederajat.<sup>83</sup>

Kualifikasi kepala sekolah/madrasah terdiri atas kualifikasi umum dan kualifikasi khusus, yaitu:

---

<sup>62</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran, (Learning Organization)* (Bandung: Alfa Beta, 2009), hlm. 119.

<sup>83</sup>Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan Ditjen Dikdasmen telah mengembangkan suatu instrumen standar untuk mendeteksi para calon kepala sekolah: Instrumen tersebut telah digunakan secara efektif sejak tahun 1996 dan terbukti cukup efektif dalam membedakan kepala sekolah yang kompeten dan tidak kompeten. Langkah yang sama juga ditempuh oleh Direktorat Menengah Umum untuk menjangkau calon-calon Kepala SMA.

1. Kualifikasi umum kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:
  - a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S-1) atau diploma empat (D-4) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi,
  - b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun,
  - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun, menurut jenjang sekolah masing-masing kecuali di taman kanak-kanak Raudhatul Athfal memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun,
  - d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non PNS disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
2. Kualifikasi khusus kepala sekolah adalah sebagai berikut:
  - a. Berstatus sebagai guru SMA/MA,
  - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA,

- c. Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.<sup>84</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa: tugas kepala sekolah bukan hanya memberikan motivasi terhadap bawahannya atau orang yang dipimpinnya, tetapi mampu memberikan perubahan-perubahan setiap komponen yang dipimpinnya ke arah yang lebih baik dan maju.

Tidak sedikit kenyataan di lapangan justru terjadi sebaliknya. Bahwa kepala sekolah banyak yang gagal dalam memimpin sekolahnya. Terbukti dengan banyaknya kasus yang dilakukan oleh kepala sekolah, di antaranya melakukan korupsi dana BOS.<sup>85</sup> Pungli (pungutan liar) kepada siswa-siswinya.<sup>86</sup>Penjokian di UN (Ujian Nasional) di mana kepala sekolah memberikan kunci jawaban kepada

---

<sup>84</sup>Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 41.

<sup>85</sup>Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010), hlm. 149.

<sup>86</sup>[http://www..tempo. co. red/news/2012/04/058394707/kasus\\_korupsi-BOS-900\\_Kepala\\_Sekolah\\_Diperiksa. Diunduh pada hari Senin tanggal 10 Desember 2012 pukul 10.00 wib.](http://www..tempo. co. red/news/2012/04/058394707/kasus_korupsi-BOS-900_Kepala_Sekolah_Diperiksa. Diunduh pada hari Senin tanggal 10 Desember 2012 pukul 10.00 wib.)



siswa-siswinya dengan imbalan berupa uang yang sudah disepakati bersama.<sup>87</sup>

Kepala sekolah merupakan top manajer yang bertanggung jawab terhadap maju mundurnya sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus:

#### 1. Problem Solver

Kepala sekolah dituntut mampu membuat keputusan penting dan mencari jalan keluar dari permasalahan, bertindak tegas, tidak plin-plan, dan tidak melarikan diri dari permasalahan dan tanggung jawab. Sebagai kepala sekolah terus mengarahkan segala yang dipimpinnnya kejalan yang benar. Dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang standar kepala sekolah/Madrasah mengenai kompetensi manajerial yang harus dimiliki kepala sekolah/Madrasah sebagaimana dalam lampiran 1.

Dari kutipan di atas dapat dijelaskan bahwa standar kompetensi kepala sekolah sangat tinggi, oleh sebab itu menjadi kepala sekolah merupakan orang yang benar-benar

---

<sup>87</sup>[http://www.suarapembaruan.com/home/pungli\\_kepala-sekolah-smkn-46\\_dicopot/27486](http://www.suarapembaruan.com/home/pungli_kepala-sekolah-smkn-46_dicopot/27486). Diunduh pada hari senin pada tanggal 10 Desember 2012 pukul 11.25 wib.

mampu dan memiliki keterampilan dalam menjalankan semua standar yang telah ditetapkan. Sedangkan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dirumuskan dalam 6 langkah kepemimpinan:

- a) Tahu misi dan tugas pokoknya,
- b) Tahu jumlah pembantunya,
- c) Tahu nama-nama pembantunya,
- d) Tahu tugas masing-masing pembantunya,
- e) Memperhatikan kehadiran pembantunya,
- f) Memperhatikan peralatan yang dipakai pembantunya.<sup>88</sup>

Dari kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah harus tahu tugas dan tanggungjawabnya dalam memimpin sekolah, di antaranya: mengetahui visi misi yang sudah dibuat, jumlah guru dan stafnya, serta tugas pokok personil sekolah.

## 2. Bersikap positif

Memberi maaf merupakan sikap yang memerlukan keberanian yang luar biasa, memaafkan merupakan pilihan

---

<sup>88</sup>Agus Wibowo, *Pendidikan Karakter: Strategi Membangun Karakter Bangsa Berkepribadian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), hlm. 45.

yang cukup sulit, apalagi telah menolehkan luka hati yang cukup mendalam. Sifat pemaaf juga merupakan bentuk representasi dan manifestasi dari nama Allah yang Maha Pemaaf (QS. 4: 149)

إِنْ تُبْدُوا خَيْرًا أَوْ تَخْفَوْهُ أَوْ تَعْفُوا عَنْ سُوءٍ فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ عَفُورًا قَدِيرًا ۙ ١٤٩

[سورة النساء, ١٤٩]

“Jika kamu melahirkan sesuatu kebaikan, menyembunyikan atau memaafkan sesuatu kesalahan, sesungguhnya Allah Maha Pemaaf lagi Maha Kuasa.” (QS. al-Nisā’: 149).

Memaafkan adalah sikap para ksatria agung, sikap memaafkan juga termasuk maqam (kedudukan) yang tinggi di sisi Allah swt. Sebagaimana dinyatakan dalam al-Qur’ān:

وَلَمَنْ صَبَرَ وَعَفَرَ إِنَّ ذَلِكَ لَمِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ [سورة الشورى, ٤٣]

“Tetapi orang yang bersabar dan memaafkan, sesungguhnya (perbuatan) yang demikian itu termasuk hal-hal yang diutamakan.”(QS. Asy-Syūrā: 42: 43).

Dari kedua ayat di atas dapat disimpulkan bahwa memaafkan merupakan salah satu akhlak mulia yang sangat berpengaruh pada kedamaian jiwa dan memberi kebaikan

kepada orang lain. Setiap orang tidak pernah luput dari kesalahan, jika terjadi permasalahan dengan bawahan, maka kepala sekolah tidak serta merta mencerca bawahan secara membabi buta, tetapi mencari latar belakang penyebab kesalahan tersebut. Jika bawahan meminta maaf, berilah maaf, jika kepala sekolah yang bersalah, tidak perlu sungkan untuk meminta maaf. Sebuah kata bijak “yang muda banyak berbuat khilaf, yang tua banyak memberi maaf.”<sup>89</sup>Selain memaafkan, kepala sekolah dilarang merokok di sekolah, Sebab rokok dinilai memiliki potensi menimbulkan masalah kesehatan dan sebagai pintu gerbang masuknya bahaya narkoba.<sup>90</sup>

Dari uraian di atas bersikap positif dalam segala hal akan menguntungkan diri sendiri dan orang lain, demikian juga sebaliknya. Karena sejatinya segala perbuatan baik itu hanya untuk diri sendiri.

---

<sup>89</sup>Ade Wahyudin, “Menjadi Pribadi Pemaaf,” *Mata Air: Majalah Sains, Budaya, dan Spiritualitas*, Juli Agustus- September 2015, vol. 2. No.7. hlm. 16.

<sup>90</sup>Peraturan Menteri pendidikan dan Kebudayaan Nomor 64 Tahun 2015 tentang kawasan tanpa rokok di sekolah. Pasal tersebut berbunyi: Kepala sekolah, guru Tenaga kependidikan, peserta didik dan pihak lain dilarang merokok, memproduksi, menjual, mengiklankan, dan/atau mempromosikan rokok di lingkungan sekolah.

### 3. Komunikasi

Kemampuan berkomunikasi seorang individu tidaklah tumbuh begitu saja, melainkan sebuah proses yang harus diupayakan. Setiap manusia memiliki keunikan tersendiri dalam berkomunikasi dan bagaimana mewujudkan segala potensi yang ada dalam dirinya menjadi kekuatan yang besar, tergantung pada sikap dan kepribadiannya (komunikasi non verbal) dan cara berkomunikasi (komunikasi verbal).

Dengan kata lain, manusia sebagai pelaku komunikasi harus mengembangkan kemampuan berkomunikasi secara efektif, bukan dengan proses kekerasan maupun pemaksaan melainkan karena adanya unsur kesetaraan, keselarasan dan pemahaman.<sup>91</sup> Ada beberapa contoh perilaku umum yang menjadi jalan dalam berkomunikasi secara non verbal antar individu:

- 1) Mengangkat alis dengan perasaan tidak percaya,
- 2) Mendekap lengan untuk mengasingkan atau melindungi diri,
- 3) Mengangkat bahu ketika merasa tidak tertarik,

---

<sup>91</sup>Peraturan Menteri pendidikan dan Kebudayaan Nomor 64 Tahun 2015 tentang kawasan tanpa rokok di sekolah.

- 4) Mengedipkan mata untuk menunjukkan kehangatan atau persetujuan,
- 5) Mengetuk mengerutkan jemari ketika merasa tidak sabar,
- 6) Memukul dahi ketika lupa akan sesuatu hal.<sup>92</sup>

Dari kutipan di atas, dapat dijelaskan bahwa komunikasi non verbal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang mampu memberikan sinyal positif atau negatif terhadap lawan bicara. Sehingga dengan mudah seseorang dapat mengetahui setuju atau tidaknya orang yang berkomunikasi dengan kita.

Banyak ahli komunikasi berargumentasi bahwa komunikasi yang paling interpersonal adalah komunikasi non verbal. Meskipun seseorang duduk di satu sudut, membaca dengan diam, hal tersebut merupakan cara mengkomunikasikan sesuatu secara nonverbal, seperti ekspresi wajah dan komunikasi mata. Wajah orang yang memperlihatkan emosi dan mengirimkan apa yang benar-benar berarti bagi mereka. Senyuman, kerutan dahi, tatapan yang kebingungan, semuanya mengkomunikasikan sesuatu.

---

<sup>92</sup>John W. Santrock, *Psikologi Pendidikan, (Educational Psychology)*, terj. Diana Angelica (Jakarta: Salemba Humanika, 2011), hlm. 279.

Selain hal di atas, sentuhan bisa menjadi bentuk komunikasi yang sangat kuat. Sentuhan bisa digunakan ketika menghibur seseorang yang baru saja mendapatkan pengalaman yang penuh tekanan atau sial. Sebagai contoh, apabila salah seorang teman atau bawahan kita sakit parah atau baru ditimpa musibah, maka sentuhan lembut pada tangannya menunjukkan kita ikut berduka atas hal yang menimpa kesedihannya. Namun hal ini perlu diwaspadai, tidak semua orang dapat diberikan sentuhan, karena dapat ditafsirkan sebagai bentuk pelecehan atau hal yang tidak pantas dilakukan. Namun apabila sesama jenis, tidak menjadi masalah.

Karyawan sebaik apapun jika dibiarkan berjalan sendiri akan kehilangan arah, sebagai kepala sekolah perlu menjelaskan sedetil mungkin tujuan bersama yang hendak diraih dan strategi mencapainya. Seorang kepala sekolah tetap menjaga komunikasi 2 (dua) arah dengan bawahan dan meminta *feedback* dari mereka setiap kali melahirkan kebijakan.

#### 4. Menjadi Inspirasi

Seorang kepala sekolah menetapkan standar dan jadi contoh bagi bawahannya, dan menginfut informasi-

informasi terkini, suka membagi pengalaman, dan patuh peraturan yang dibuat sendiri.

## 5. Bangkitkan Motivasi

Kepala sekolah membiasakan memberikan penghargaan (*reward*) terhadap prestasi sekecil apapun yang dilakukan bawahannya. Bahkan karyawan yang paling terlambat sekalipun akan berusaha memperbaiki diri apabila pimpinan memujinya ketika ia datang tepat waktu.

Dari uraian di atas dapat disebutkan bahwa kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut:

### 1). Memiliki Visi-Misi dan Tujuan yang jelas

Karakteristik kepala sekolah yang memiliki visi yang utuh dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a) Berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya,
- b) Beragama dan taat melaksanakan ajaran agamanya,
- c) Berniat baik sebagai kepala sekolah,
- d) Berlaku adil dalam memecahkan masalah,
- e) Berkeyakinan bahwa bekerja di lingkungan sekolah merupakan ibadah dan panggilan jiwa,
- f) Bersikap *tawādhū'*(rendah hati),
- g) Berhasrat untuk memajukan sekolah,



- h) Tidak terlalu ambisi terhadap hasil imbalan materi dari hasil pekerjaannya,
- i) Bertanggung jawab terhadap segala ucapan dan perbuatannya.<sup>93</sup>

Dari kutipan di atas dapat dijelaskan bahwa karakteristik kepala sekolah dalam mewujudkan visi misi tidak dilandasi oleh kepentingan materi semata, melainkan memberi perubahan dan kemajuan untuk mengejar segala kebodohan dan ketertinggalan. Teori sifat atau perilaku seorang kepala sekolah yang disebut layak sebagai pemimpin, dilihat dari aktivitasnya dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin. Dengan sendirinya akan berhasil dan terkait dengan sifat-sifat yang dimilikinya.

Banyak teori gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di sekolah. Bila dilihat dari perkembangan teori, ada teori kepemimpinan yang dapat ditelaah untuk dikaji. Teori yang pertama dikembangkan adalah teori sifat atau *trait theory*. Pada dasarnya teori sifat memandang bahwa “keefektifan kepemimpinan itu bertolak dari sifat-sifat atau

---

<sup>93</sup>Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 22.

karakter yang dimiliki seseorang.”<sup>94</sup> Keberhasilan kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh sifat kepribadian tertentu.

Teori kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku tersebut tidak didasarkan pada sifat atau ciri-ciri kepribadian seseorang. Tetapi lebih cenderung berdasarkan proses yang ditunjukkan dalam organisasi yang dipimpinnya. Kualitas kepemimpinan tidak dinilai dari karakter personal. Tetapi lebih ditekankan pada fungsi, peranan dan perilaku yang ditampilkan dalam kelompok.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan potensi dasar perilaku manajerial berbasis karakter adalah suatu upaya yang dikembangkan oleh manajer dalam memotivasi orang lain sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga bawahannya mandiri dan tidak selalu bergantung kepada atasannya. Dari upaya pengembangan ini manajer mampu memakmurkan hukum-hukum Allah di muka bumi ini dan mampu mengantarkan mereka dekat kepada Allah dan tahu siapa penciptanya.

Dengan demikian pengembangan perilaku manajerial berbasis karakter dapat dikembangkan dengan

---

<sup>94</sup>Mulyasa, *Manajemen...*, hlm. 22.

melihat teori pendekatan pada tugas, pada manusia dan pada situasi serta pada strategi. Hal yang terpenting dalam pengembangan perilaku manajerial berbasis karakter adalah mengembangkan kehangatan, empati dan hubungan supportive dengan pihak-pihak yang terkait dengan tugas yang diemban.

## BAB V

# PENGUATAN PERILAKU MANAJERIAL MULTIKULTUR BERBASIS KARAKTER



Setelah penulis menjelaskan tentang pengembangan perilaku manajerial berbasis karakter di sub bab sebelumnya, selanjutnya penulis akan menguraikan penguatan perilaku manajerial multikultur berbasis karakter dalam setiap organisasi pendidikan.

Dalam organisasi pendidikan keberagaman adalah bagian dari sunnatullah (*natural laws*) dalam ciptaan-Nya. Keberagaman suku bangsa, bahasa, budaya dan *hikmah* yang perlu dipahami dan diambil manfaatnya oleh manusia, dengan memadukan keragaman sebagai kekuatan dalam mewujudkan hal-hal yang positif dan konstruktif. Pendidikan *multikultur* adalah “sebagai pendidikan untuk atau tentang keragaman kebudayaan dalam merespon perubahan demografis dan *cultural* di lingkungan

masyarakat tertentu atau bahkan dunia secara keseluruhan. Multikulturalisme berarti “keber-agaman budaya.”<sup>95</sup>

Ada tiga istilah yang sering digunakan secara bergantian untuk menggambarkan masyarakat yang terdiri keberagaman tersebut-baik keberagaman budaya, agama, ras, bahasa dan budaya yang berbeda-yaitu pluralitas (*plurality*), keberagaman (*diversity*), dan multikultural (*multicultural*). Ketiga hal tersebut tidak mempresentasikan hal yang sama, walaupun semuanya mengacu kepada adanya “ketidaktunggalan.” Hal ini sesuai dengan pendapat Paulo Freire, pendidikan bukan merupakan “menara gading” yang berusaha menjauhi realitas sosial dan budaya. Pendidikan menurutnya harus mampu menciptakan tatanan masyarakat yang terdidik dan berpendidikan, bukan sebuah masyarakat yang hanya mengagungkan prestise sosial sebagai akibat kekayaan dan kemakmuran yang dialaminya.<sup>96</sup>

Perilaku *multikultural* sebenarnya merupakan sikap “peduli” dan mau menghargai segala perbedaan orang

---

<sup>95</sup>Mulyasa, *Manajemen...*, hlm. 22.

<sup>96</sup>Paulo Freire, *Pembodohan Tersistematis* (Jakarta: Remaja Rosdakarta, 2011), hlm. 34.

lain.<sup>97</sup> Dalam menghadapi perubahan masyarakat memang diperlukan upaya-upaya kultural, karena kemungkinan besar akan ditemukan bentuk-bentuk kebudayaan baru yang dapat dikembangkan di lembaga pendidikan. Sedangkan konsep *pluralitas* mengandaikan adanya “hal-hal yang lebih dari satu (*many*).”

Secara konseptual terdapat perbedaan signifikan antara pluralitas, keberagaman dan *multikultural*. Menurut Azyumardi Azra inti dari *multikulturalisme* adalah: “sebuah pandangan dunia yang akhirnya diimplementasikan dalam kebijakan tentang kesediaan menerima kelompok lain secara sama sebagai kesatuan, tanpa memperdulikan perbedaan budaya, etnik, jender, bahasa ataupun agama.”<sup>98</sup>

Apabila pluralitas merepresentasikan adanya kemajemukan (yang lebih dari satu), *multikulturalisme* memberikan penegasan bahwa dengan segala

---

<sup>76</sup>Farida Hanum, Setya Raharja, *Pembelajaran Pendidikan Multikultural Melalui Modul di Sekolah Dasar Sebagai Suplemen Pelajaran IPS*, Artikel. Universitas Negeri Yogyakarta, November 2007. hlm.7. Hasil penelitian. Dibiayai oleh: Direktorat Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional, sesuai dengan surat perjanjian, Penelitian No 036/SP2H/PP/DP2M/III/2007, tgl. 29 Maret 2007.

<sup>77</sup>Azyumardi Azra, *Merawat Kemajemukan Merawat Indonesia* (Yogyakarta: Institute Pluralism and Multikulturalism Studies (Impulse) dan Kanisius, 2007), hlm. 13.

perbedaannya itu mereka adalah sama di dalam ruang publik. Multikulturalisme sebagai sebuah gerakan menuntut pengakuan (*politics of recognition*).<sup>99</sup> Terhadap semua perbedaan sebagai entitas dalam masyarakat yang harus diterima, dihargai, dilindungi serta dijamin eksistensinya. Dalam pengertian yang lebih jelas, segala perbedaan dijelaskan dengan pengakuan yang sama atau kesederajatan atas keberbagaian, baik dalam hal agama, suku, atau budaya.<sup>100</sup> *Multikulturalisme* secara sederhana dapat diartikan sebagai pengakuan atas pluralisme budaya.<sup>101</sup> Pluralisme budaya bukanlah sesuatu yang given tetapi merupakan suatu proses internalisasi nilai-nilai dalam suatu komunitas. Banks mengartikan bahwa:

“Pendidikan *multikultural* sebagai konsep, ide, atau falsafah sebagai suatu rangkaian kepercayaan (*set of*

---

<sup>99</sup>Politics of recognition dikembangkan oleh Charles Taylor pada tahun 1992 di depan sebuah kuliah terbuka di Princeton University. Gagasannya dipengaruhi oleh pandangan Jean-Jacques Rousseau dalam *Discoursue Ineq.*

<sup>79</sup>Balai Litbang, *Pendidikan Agama Islam dalam Pespektif Multikulturalisme* (Jakarta: Balai Litbang, 2009), hlm. 7.

<sup>80</sup>Tilaar, H.A.R, *Multikulturalisme; Tantangan-Tantangan Global Masa Depan dalam Transformasi Pendidikan Nasional* (Jakarta: Grasindo, 2004), hlm. 195.

*believe*) dan penjelasan yang mengakui dan menilai pentingnya keberagaman budaya dan etnis dalam membentuk gaya hidup, pengalaman sosial, identitas pribadi, kesempatan-kesempatan pendidikan dari individu, kelompok ataupun negara.”<sup>102</sup>

Adapun prinsip pendidikan *multikultural* menurut Tilaar ada tiga aspek, yaitu: *Pertama*, pendidikan multikultur di dasarkan pada pedagogik kesetaraan manusia (*equity pedagogy*). *Kedua*, pendidikan *multikultural* ditujukan kepada terwujudnya manusia Indonesia yang cerdas dan mengembangkan pribadi-pribadi Indonesia yang menguasai ilmu pengetahuan dengan sebaik-baiknya. *Ketiga*, prinsip globalisasi tidak perlu ditakuti apabila bangsa ini mengetahui arah serta nilai-nilai baik dan buruk yang di bawanya.<sup>103</sup>

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa, arah multikultural-isme adalah menciptakan manusia yang terbuka terhadap segala macam perkembangan zaman dan keragaman berbagai aspek dalam kehidupan modern.

---

<sup>102</sup>Bernet, Christine I, *Comprehensive Multicultural Education: Theory and Practise* (USA: A. Simon & Schuster Company, 1995), hlm. 13.

<sup>103</sup>Tilaar, *Multikulturalisme; Tantangan....*, hal. 216-221.



Keunikan budaya yang beragam memberikan implikasi pola pikir, tingkah laku dan karakter pribadi masing-masing sebagai sebuah tradisi yang hidup dalam masyarakat dan daerah. Apabila tidak saling memahami dan menghormati satu sama lain, akan memberi peluang konflik dalam suatu komunitas. Proses meminimalisir konflik inilah memerlukan upaya pendidikan yang berwawasan *multikultural* dalam memberdayakan masyarakat yang *heterogen* agar saling memahami dan menghormati serta membentuk karakter yang terbuka terhadap perbedaan.<sup>104</sup>

Paradigma pendidikan *multikultural* sangat penting disosialisasikan dan diterapkan di sekolah/madrasah sebagai sebuah pendekatan dalam pendidikan. Di Indonesia pendidikan *multikultur* relatif baru dikenal sebagai suatu pendekatan yang dianggap lebih sesuai bagi masyarakat Indonesia yang heterogen, terlebih pada masa otonomi dan desentralisasi saat ini, jika tidak, maka disintegrasi bangsa yang semakin dirasakan sebagai ancaman yang benar-benar menjadi sebuah kenyataan. Dengan kata lain, pendidikan *multikultur* yang akan dikembangkan di Indonesia tidak hanya pantas dan cocok tetapi juga sejalan dengan

---

<sup>104</sup>Tilaar, *Multikulturalisme; Tantangan....*, hlm. 9.

pengembangan demokratisasi dan otonomi daerah. Keragaman etnik, bahasa lokal, dan tradisi budaya bangsa Indonesia merupakan kekayaan yang sangat berharga apabila dapat dipelihara dan dimanfaatkan untuk memperkuat bangunan bangsa ini sebagai bangsa yang berbhineka tunggal ika, beragam-ragam tetapi satu, atau kesatuan dalam keberagaman.

Keberagaman sesungguhnya dapat menjadi rahmat yang mendorong kreativitas bangsa, kekayaan intelektual, dan pengembangan sikap toleran terhadap perbedaan. Namun, karena tidak dikelola dengan baik, khazanah budaya tersebut menjadi pemicu terjadinya berbagai tragedi Nasional dalam bentuk konflik horizontal antar kelompok yang berbeda-beda latar belakangnya, yang selama ini populer dengan nama SARA (suku, agama, ras dan antar golongan).<sup>105</sup>

Dari berbagai perbedaan ini, sekolah dituntut mengembangkan sikap toleransi atas segala apa saja yang berbeda. Karena sikap toleransi ini menjadi salah satu figur

---

<sup>105</sup>Fasli Jalal, Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah* (Yogyakarta, Adicita Karya Nusa, 2001), hlm. 105.

penting dan mendasar untuk dikembangkan, terutama di lembaga pendidikan setingkat menengah atas.

Sekolah disepakati sebagai bentuk sistem sosial yang di dalamnya terdiri dari komponen-komponen masyarakat sekolah dengan berbagai latar belakang, ekonomi, lingkungan keluarga, kebiasaan-kebiasaan, agama bahkan keinginan, cita-cita dan minat yang berbeda.<sup>106</sup> Dengan perbedaan ini tidak mustahil masyarakat sekolah terjadi benturan-benturan kepentingan yang dapat memicu terjadinya konflik. Oleh sebab itu perlu dijaga dan diupayakan secara terus menerus untuk mengembangkan sikap toleransi dan kebersamaan ini. Toleransi yang dimaksudkan di sini adalah pemberian tempat yang luas bagi keberagaman dan perbedaan yang ada pada individu atau kelompok lain.

Penghormatan terhadap keragaman mengandung pengertian bahwa setiap orang dituntut untuk mampu melihat perbedaan yang ada pada orang atau kelompok lain sebagai sesuatu yang tidak harus dipertimbangkan dengan baik. Toleransi merupakan bentuk refleksi dari sikap

---

<sup>106</sup>Busri Endang, "Mengembangkan Sikap Toleransi dan Kebersamaan di Kalangan Siswa," *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, 2012, hlm. 92.

hormat. Meskipun toleransi dapat berbaur menjadi sebuah *relativisme* netral untuk menghindari berbagai prasangka yang menyangkut etika, toleransi pada akhirnya adalah tanda dari salah satu kehidupan yang beradab. Toleransi merupakan sebuah sikap yang memiliki kesetaraan dan tujuan bagi mereka yang memiliki pemikiran, ras, dan keyakinan berbeda-beda. Toleransi adalah sesuatu yang membuat dunia setara dari berbagai bentuk perbedaan.

Penguatan perilaku manajerial berbasis karakter ditunjukkan dari kekuatan setiap manajer dalam memandang dan meyakini nilai-nilai ketuhanan dalam dirinya. Semakin kuat keyakinan dan kepercayaan seseorang terhadap Allah swt, maka semakin tumbuh rasa takutnya untuk melakukan pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan Allah swt. Dengan semakin takut pada Allah, setiap manajer akan melakukan sikap jujur, tanggung jawab, adil dan memperkuat karakternya dalam setiap aspek kehidupannya.

Untuk menguatkan perilaku manajerial dibutuhkan perubahan, baik secara cepat maupun sesuai dengan proses. Baik terencana (*planning change*) atau perubahan yang

tidak terencana (*unplanning change*).<sup>107</sup> Adapun tujuan perubahan dalam manajemen tersebut adalah mengupayakan perubahan perilaku karyawan. Perubahan tersebut dapat dilakukan secara internal dan ekternal. Karena kedua faktor ini akan melengkapi perilaku manajerial yang optimal.

Memperkuat perilaku manajerial berbasis karakter dapat ditandai dari upaya para menejer menyebarkan rasa cinta dan kasih sayang antar semua orang terutama warga di sekolahnya. Kesulitan bawahannya juga dapat dirasakan oleh atasannya, kekurangan bawahannya dapat ditutupinya dengan melakukan kerjasama dalam kelompoknya, sehingga tidak tampak kesenjangan kompetensi bawahannya antara satu dengan yang lain. Menghindari kebencian dalam organisasi merupakan tanggung jawab manajer. Karena memelihara kebencian itu akan menimbulkan konflik intern yang berkelanjutan.

Penguatan perilaku manajerial dapat dilakukan dengan peningkatan pembelajaran suatu lembaga. Suatu lembaga yang sukses dalam mendapatkan, menanamkan, dan menerapkan pengetahuan yang dapat digunakan untuk

---

<sup>82</sup>Wibowo, *Managing Change: Pengantar Manajemen Perubahan* (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 20.

menguatkan perilaku individu yang satu dengan yang lainnya. Sikap toleransi merupakan hal mutlak yang harus ada ketika seseorang menjalani kehidupan dalam kebersamaan dengan orang lain yang berbeda dengan diri kita. Di manapun dan kapanpun seseorang harus bersikap toleransi.

Dalam dunia pendidikan, termasuk sekolah bersikap toleransi dimaknai sebagai usaha menghargai keberadaan pribadi lain yang berbeda dengan diri kita, kelompok maupun kebiasaan kita. Penghargaan terhadap keberadaan pribadi itu diwujudkan dalam bentuk kepedulian (bersikap peduli) terhadap semua pihak yang menyokong dinamika sekolah, mulai dari para *cleaning -service*, Satpam, kantin, warung di sekitar sekolah, tenaga non akademik, tenaga akademik dan sebagainya. Kepedulian dengan mereka membutuhkan kemampuan untuk berempati (berbelas-rasa) dan bukan bersimpati. Melalui empati kepada semua pihak seseorang dapat hidup dalam kebersamaan yang manusiawi.<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup>Edwi Nugrohadi, *Menjadi Pribadi Religius dan Humanis* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 69.

Perilaku merupakan suatu kegiatan atau aktivitas organisme (makhluk hidup) yang bersangkutan. Dari sudut pandang biologis semua makhluk hidup mulai dari tumbuh-tumbuhan, hewan sampai dengan manusia itu berperilaku, karena semuanya memiliki aktivitas masing-masing.<sup>109</sup>Perilaku manusia merupakan semua kegiatan atau aktivitas manusia, baik yang diamati langsung maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar.<sup>110</sup>

Skinner sebagaimana dikutip oleh Notoatmojo seorang ahli psikologi, menjelaskan bahwa “perilaku merupakan respons atau reaksi seorang terhadap stimulus (rangsangan dari luar), karena perilaku ini terjadi melalui proses adanya stimulus terhadap organisme dan kemudian organisme tersebut merespons. Teori Skinner ini disebut teori “S-O-R” atau stimulus organisme respons.”<sup>111</sup> Dalam teori Skinner dibedakan adanya dua respon.

---

<sup>109</sup>Notoatmojo, Soekitjo, *Ilmu Kesehatan dan Ilmu Perilaku* (Jakarta: Rineka Cipta, 2007), hlm. 133.

<sup>110</sup>Notoatmojo, Soekitjo, *Ilmu Kesehatan dan Ilmu Perilaku...*, hlm. 133.

<sup>111</sup>Notoatmojo, Soekitjo, *Ilmu Kesehatan dan Ilmu Perilaku...*, hlm. 89.

1. *Respondent Respons* atau *flexi* yakni respon yang ditimbulkan oleh rangsangan (stimulus) tertentu. stimulus semacam ini disebut *eleciting stimulation*. Karena menimbulkan respon-respon yang relatif tetap.
2. *Operant respon* atau *instrumental respon*, yaitu respon yang timbul dan berkembang kemudian diikuti oleh stimulus atau perangsang ini disebut *reinforcing stimulation* atau *reinforce*, karena mencakup respon.

Menurut Notoatmodjo dilihat dari bentuk respon stimulus, perilaku dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1). Perilaku tertutup (*cover behavior*)

Respon atau reaksi terhadap stimulus masih terbatas pada perhatian, persepsi, pengetahuan/kesadaran, dan sikap yang terjadi pada orang yang menerima stimulus tersebut, dan belum dapat diamati secara jelas oleh orang lain.

2). Perilaku terbuka (*over behavior*)



Respon terhadap stimulus tersebut sudah jelas dalam praktik (*practice*) yang mudah diamati atau dilihat oleh orang lain.

Perilaku merupakan manifestasi makhluk hidup, dapat terjadi jika berinteraksi dengan lingkungan. Sedangkan lingkungan adalah segala sesuatu yang berada di luar individu. Dalam beberapa teori, menyatakan manusia berperilaku: Jika dilihat dari teori Behavioristik; manusia berperilaku karena stimulasi lingkungan. Menurut teori behavioral organisasi itu adalah manusia.

Aliran tingkah laku muncul sebagai akibat dari pendekatan klasik tidak berhasil mencapai produksi efisien dan harmoni ditempat kerja yang memadai. Dalam aliran ini terdapat dua pendekatan, yaitu gerakan hubungan manusia dan pendekatan ilmiah tingkah laku.

Perilaku individu bermula dari kajian mengenai kontribusi utama psikologi terhadap perilaku organisasi (OB). Kontribusi ini dibagi menjadi 4 Konsep, yaitu sikap, kepribadian, persepsi dan pembelajaran.

Dilihat dari bentuknya ada bermacam-macam perilaku:

1. Perilaku sadar dan tidak sadar- Frued,
2. Perilaku manusia ibarat gunung es, yang disadari manusia hanya 40%,
3. Perilaku tidak sadar terjadi pada ambang sadar atau alam tidak sadar,
4. Perilaku tidak sadar untuk menyimpan semua harapan, keinginan dan ketakutan manusia.

Sedangkan perilaku ada beberapa macam, di antaranya:

1. Perilaku disadari-tidak disadari,
2. Perilaku dalam kontrol manusia,
3. Perilaku instingtif,
4. Perilaku untuk mempertahankan diri,
5. Perilaku kognitif, afektif, psikomotor,
6. Membedakan ranah perilaku untuk pembelajaran,
7. Pada satu saat manusia melakukan semua perilaku sekaligus.<sup>112</sup>

Dari kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa dengan mengetahui macam-macam perilaku, seseorang lebih mudah menghadapi orang lain dalam situasi yang

---

<sup>112</sup>Ade Wahyudin, "Menjadi Pribadi Pemaaf", *Mata Air: Majalah Sains, Budaya, dan Spiritualitas*, Juli Agustus- September 2015, vol. 2. No.7.

berbeda. Ada perilaku yang disadari ada juga perilaku yang tidak disadari. Pada dasarnya sifat manusia merupakan bidang kajian filsafat, khususnya filsafat antropologi, karena pendidikan bukanlah sekedar soal praktik melainkan usaha yang berlandasan dan bertujuan. Sedangkan landasan dan tujuan pendidikan sifatnya filosofis normatif. Bersifat filosofis karena untuk mendapatkan landasan yang kukuh diperlukan adanya kajian yang bersifat mendasar, sistematis dan universal tentang ciri khas hakikat manusia. Bersifat normatif karena pendidikan mempunyai tugas untuk menumbuh kembangkan sifat hakikat manusia tersebut sebagai sesuatu yang bersifat luhur, dan hal itu menjadi keharusan.<sup>113</sup>

Manusia merupakan makhluk yang sangat mudah berubah. Perubahan tersebut disebabkan karena kehidupan manusia itu bersifat dinamis, ia bergerak sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman. Demikian halnya dalam sebuah organisasi dalam lembaga pendidikan. Jika semua komunitas dalam lembaga pendidikan tersebut tidak

---

<sup>92</sup>Anwar Hafid, Jafar Ahiri, Pendais Haq, *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 1.

melakukan perubahan, maka ia akan ketinggalan di antara yang lainnya.<sup>114</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Megawangi, menemukan perilaku yang menunjukkan merosotnya moralitas masyarakat khususnya generasi muda dengan mengacu kepada pendapat Lickona, sebagai berikut: *Pertama*, meningkatnya kekerasan di kalangan remaja, ditunjukkan dengan data Polda Metro Jaya, bahwa tahun 2007 di Jakarta tercatat 230 kasus tawuran (15 meninggal, 34 luka berat, 108 luka ringan). Pada tahun 2007 juga ada 97 sekolah di Jakarta yang terlibat tawuran. Hasil penelitian di SMK Bogor dengan jumlah sampel 903 siswa menunjukkan bahwa 66,7% terlibat tawuran, 48,7% menggunakan batu, 26% memukul dengan alat (kayu, besi, dan lain-lain), 1,7% menikam dengan senjata tajam. *Kedua*, penggunaan dengan bahasa dan kata-kata yang buruk. Perubahan bahasa ke arah penggunaan kata-kata kasar dan buruk adalah indikator dari adanya perubahan sosial yang memburuk.

*Ketiga*, dengan mengakhirkan terapi akan perilaku buruk tersebut hingga tertanam dalam hati kaum muslimin. kekuatan iman inilah kemudian akan menjadi pendorong

---

<sup>93</sup>Wibowo, *Managing Change...*, hlm. 1.

mereka dalam melepaskan diri dari semua perilaku buruk tersebut. *Keempat*, menyiapkan kondisi bertahap dalam jiwa setiap orang hingga mereka bisa melepaskan perilaku buruk mereka, baik dengan pembentukan bertahap dalam melakukan hal yang selama ini tidak mereka lakukan yang semestinya justru hal tersebut yang harus mereka lakukan.<sup>115</sup> Proses bertahap ini telah diperaktekkan pada al-qur'an dalam hal minum khamar, al-Baqarah; 219 lalu al-Nisā' 43, dan al-Mā'idah 90-91.

يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنْفَعٌ لِلنَّاسِ وَإِنَّهُمَا كَبْرٌ  
 مِنْ نَفْعِهِمَا وَيَسْأَلُونَكَ مَاذَا يُنْفِقُونَ قُلِ الْعَفْوَ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ الْآيَاتِ  
 لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ. [سورة البقرة، ٢١٩]

Mereka bertanya kepadamu tentang khamar dan judi. Katakanlah: "Pada keduanya terdapat dosa yang besar dan beberapa manfaat bagi manusia, tetapi dosa keduanya lebih besar dari manfaatnya". Dan mereka bertanya kepadamu apa yang mereka nafkahkan. Katakanlah: "Yang lebih dari keperluan." Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu supaya kamu berfikir [QS al- Baqarah: 219]

<sup>94</sup>Ratna Megawangi, *Pendidikan Karakter Solusi yang Tepat Untuk Membangun Bangsa* (Jakarta: Star Energy, 2007), hlm. 47.

Dari ayat tersebut dapat dilihat bahwa proses perubahan manusia itu tidak terjadi secara serta merta melainkan berproses. Proses tersebut memerlukan pemikiran dan perenungan yang mendalam.

Pada dasarnya perilaku adalah bentuk respon atau reaksi terhadap stimulus atau rangsangan dari luar organisme (orang), namun dalam memberikan respon sangat tergantung pada karakteristik atau faktor-faktor lain dari orang yang bersangkutan. Faktor-faktor yang membedakan respon terhadap stimulus yang berbeda yang disebut determinan perilaku. Determinan perilaku ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- 1) Determinan atau faktor internal, yaitu karakteristik orang yang bersangkutan, yang bersifat given atau bawaan, misalnya tingkat kecerdasan, tingkat emosional, jenis kelamin dan sebagainya.
- 2) Determinan atau faktor eksternal, yakni lingkungan baik lingkungan fisik, sosial budaya, ekonomi, politik dan sebagainya. Faktor lingkungan ini sering

merupakan faktor yang dominan yang mewarnai perilaku seseorang.<sup>116</sup>

Perilaku adalah semua yang dilakukan seseorang. Perilaku individu dipengaruhi oleh tiga jenis variabel yaitu individu, psikologi, dan organisasi. Perilaku (B=Behavior) karyawan merupakan fungsi dari variabel individu (I) organisasi (O) dan Psikologi (P)  $B=f(I, O, P)$ . Dalam pandangan psikologi perilaku manusia (*human behavior*) merupakan reaksi yang dapat bersifat sederhana maupun bersifat kompleks. Khusus pada manusia terdapat bentuk perilaku *instintif (species-specific behavior)* yang didasari oleh kodrat untuk mempertahankan hidupnya.<sup>117</sup>Sikap selalu dikaitkan dengan perilaku yang berada dalam batas kewajaran dan kenormatan yang merupakan reaksi dari stimulus yang diberikan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku manusia

1) Genetika,

---

<sup>116</sup>Ratna Megawangi, *Pendidikan Karakter Solusi yang Tepat Untuk Membangun Bangsa...*, hlm. 139.

<sup>117</sup>Saifuddin Azwar, *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*, edisi ke-2 (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 9.

- 2) Sikap (suatu ukuran tingkat kesukaan seseorang terhadap perilaku tertentu,
- 3) Norma sosial- pengaruh tekanan sosial,
- 4) Kontrol perilaku pribadi. Adalah kepercayaan seseorang mengenai sulit tidaknya melakukan suatu perilaku.<sup>118</sup>

Faktor lain yang relevan dengan perilaku organisasi adalah aspek demografi, seperti usia, pendidikan pengalaman, keterampilan, kemampuan dan gaya belajar. Reddin sebagaimana dikutip oleh Made Pidarta, bahwa ada beberapa gambaran tentang perilaku manajer yang efektif, antara lain:

- a. Mengembangkan potensi para bawahannya,
- b. Tahu tentang apa yang diinginkannya dan giat mengejarnya,
- c. Memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda sesuai dengan individunya,
- d. Bertindak secara tim manajer.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup>Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, alih Bahasa Budi Supriyanto (Jakarta: Indeks, 2009), hlm. 192.

<sup>119</sup>Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm. 23.



Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa, ketika seseorang sebagai individu dapat saja memiliki perilaku yang di bawanya dari lahir, namun jika seseorang telah bergaul dalam lingkungan di luar dirinya atau lingkungan yang lebih luas, ia harus mengikuti perilaku yang dapat diterima orang lain secara umum.

Untuk dapat mengikuti perilaku yang berlaku umum, seseorang haruslah mengembangkan pola pikirnya. Karena perubahan pola pikir merupakan langkah pertama dan penting dalam mengubah perilaku seseorang. Hanya saja untuk merubah perilaku yang baru harus memerlukan latihan dan adaptasi yang besar, agar perilaku yang baru dapat diterima orang lain secara umum. Perubahan perilaku manajer diharapkan bekerja mengidentifikasi kebutuhan dan mencapai perubahan.<sup>120</sup>

Dengan latihan dan pembiasaan berperilaku sesuai dengan pandangan umum, maka seseorang akan terbiasa memiliki perilaku yang baik, baik ketika ia sendiri ataupun dengan orang lain. Untuk mengetahui apakah perilaku kita telah sesuai dengan pandangan umum, sebaiknya bertanyalah pada diri sendiri, “apakah yang saya lakukan ini

---

<sup>120</sup>Wibowo, *Managing Change...*, hlm. 30.

disenangi orang lain atau tidak,”? apakah tindakan yang saya lakukan ini merugikan orang lain atau tidak.? Pertanyaan seperti ini akan membuat seseorang lebih berhati-hati dalam melakukan dan memutuskan segala sesuatu. Setelah manajer mengetahui perilakunya baik dan dapat diterima oleh orang lain, langkah selanjutnya perilaku tersebut dikuatkan dengan membentuk team-team, baik dalam kelompok kecil maupun kelompok besar.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa teori penguatan perilaku merupakan sebuah pendekatan yang menunjukkan bahwa penguatan sangat mempengaruhi perilaku. Sebagai contoh apabila seseorang terus menerus ditegur oleh atasan atau koleganya, maka orang tersebut akan mengurangi produktivitas kerjanya. Oleh sebab itu penguatan perilaku dapat dilakukan dengan memberi penghargaan pada perilaku yang diinginkan dan tidak memberi imbalan pada perilaku yang tidak tepat.

## BAB VI

# IMPLIKASI PERILAKU MANAJERIAL BERBASIS KARAKTER



Implikasi dalam tulisan ini merupakan dampak atau pengaruh yang ditimbulkan dari perilaku para manajer (kepala sekolah) dalam organisasinya. Di sini dijelaskan bagaimana perilaku kepala sekolah mampu merubah perilaku bawahannya menjadi lebih baik, termasuk motivasinya dalam bekerja, mengatasi stress, menjadi teladan bagi organisasi yang dipimpinnya.

Praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer. yang meliputi berbagai aspek, namun aspek paling utama dan esensial yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).<sup>121</sup>

Para ahli manajemen memberikan pendapat yang beragam, sebagaimana yang dikutip Nanang Fattah, pada intinya mengandung kesamaan. Sebagai contoh kegiatan

---

<sup>121</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, cet, 12 (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 13.

manajerial menurut Fayol: (*planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling*).<sup>122</sup> Sedangkan menurut GR Terry (*Planning, organizing, actuating, controlling*),<sup>123</sup> Demikian beberapa contoh kerangka berpikir kegiatan manajerial yang dilakukan oleh para ahli. Dengan demikian dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, seorang manajer di lembaga pendidikan didasari oleh orientasi kepemimpinannya sesuai dengan perilaku yang diterapkannya.

Salah satu pola perilaku kepemimpinan adalah berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan antar sesama manusia. Pola perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu lebih menekankan pada perilaku yang mengarah pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, adanya saluran organisasi, komunikasi, metode kerja dan prosedur pencapaian tujuan yang jelas. Sedangkan pola perilaku yang berhubungan antar sesama manusia, yaitu pola yang lebih menekankan

---

<sup>122</sup>Fayol, H., *Industrial and General Administration* (Paris: Dunod, 1961), hlm. 89.

<sup>123</sup>Terry, George R., *Principle of Manajemen* (Homewood: Illinois, 1977), hlm. 223.

pada hubungan kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan sebagaimana hubungan pemimpin dengan stafnya (atasan dan bawahan).

Untuk mengetahui perilaku kepemimpinan, Fiedler menggunakan pengukuran kepribadian yang disebut skala Least Preferred Co-Worker (LPC). LPC mengukur apakah seorang pemimpin memiliki perilaku berorientasi pada tugas (*task-oriented style*) atau berorientasi pada hubungan antar manusia (*relationship-orientes style*).<sup>124</sup>

Seseorang yang skornya tinggi pada LPC menggambarkan yang positif. Berarti orang tersebut tampak menyenangkan, bersahabat efisien, periang dan semacamnya. Sedangkan yang memiliki nilai LPC rendah menggambarkan yang negatif, berarti memiliki sifat kurang menyenangkan, kurang bersahabat, kurang efisien, murung dan semacamnya. Pemimpin yang berorientasi pada tugas mempunyai skor rendah pada LPC dan dimotiasi oleh pemenuhan tugas yang berhasil.

Pemimpin yang berorientasi pada hubungan antar manusia mempunyai skor tinggi pada LPC dan menerima

---

<sup>103</sup>Hoy dan Miskel, *Education Administration Theory, Research and Practise*, (New York: Random House 1987), hlm. 217.

kepuasan dari interaksi antar pribadi yang berhasil. Ciri-ciri karakteristik perilaku kepemimpinan itu menggambarkan perangai (menyenangkan, periang, rileks, menarik, bersemangat, hangat dan memiliki keterbukaan, kesejawatan, bersahabat, dekat, dipercaya, percaya diri, membantu, mendukung, dan kerjasama, harmonis.<sup>125</sup> Dari beberapa pandangan ahli dan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan mempengaruhi budaya organisasi dan keefektifan organisasi.

Ulber Silalahi menjelaskan bahwa manajer adalah orang yang mempengaruhi. Beberapa peneliti manajemen fokus pada manajer berkaitan dengan kepribadian, sifat dan perilaku dari pemimpin. Masalah ini menjadi determinasi penting mempengaruhi orang lain. Hubungan pengaruh merupakan tindakan pemimpin untuk membuat orang lain berperilaku sesuai dengan yang diharapkan.<sup>126</sup>

Seorang menejer bukan hanya dituntut untuk memiliki perilaku tetapi juga harus memiliki keterampilan manajerial: seperti: *teknikel skil, personality skil, konsepul*

---

<sup>125</sup>Hoy dan Miskel, *Education...*, hlm. 217.

<sup>105</sup>Ulber Silalahi, *Asas-asas Manajemen* (Bandung: Refika Aditama, 2013), hlm. 312.

*skil, diagnostic skil, komunikasi skil, desisen making skil, keterampilan menggunakan waktu.*<sup>127</sup>

Pendekatan perilaku tidak lagi berdasarkan pada sifat seorang pemimpin, akan tetapi mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin efektif. Seperti bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan, bagaimana mereka melaksanakan tugas-tugas dan sebagainya. Perilaku dikatakan sehat atau wajar apabila perilaku tersebut merupakan respons yang sesuai/adaptif serta membuat individu menjadi lebih berkembang dan matang.

Sedangkan perilaku dianggap tidak sehat bila perilaku tersebut sudah tidak lagi sesuai atau adaptif dengan situasi yang sedang dihadapi bahkan membuat individu menjadi semakin terhambat. Jadi sehat tidaknya suatu perilaku atau apakah suatu perilaku bermasalah atau tidak tergantung dari apakah perilaku tersebut merupakan respons yang tepat terhadap situasi tertentu atau tidak dan apakah

---

<sup>127</sup>Ulber Silalahi, *Asas-asas Manajemen....* hlm. 312.

perilaku tersebut membawa individu menjadi semakin matang untuk mengaktualkan potensi atau tidak.<sup>128</sup>

Pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkahlaku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya.<sup>129</sup> Hal senada juga dikemukakan oleh Dewey sebagaimana dikutip oleh Dale Carnegie mengatakan bahwa desakan paling dalam pada sifat dasar manusia adalah “hasrat untuk menjadi penting.” Hal yang paling diinginkan oleh manusia adalah:

1. Kesehatan dan pemeliharaan kehidupan,
2. Makanan,
3. Tidur,
4. Uang atau benda-benda yang dapat dibeli dengan uang,
5. Kehidupan di alam baka,
6. Kepuasan seksual,
7. Kesejahteraan anak-anak,

---

<sup>107</sup>Siswanto, *Kesehatan Mental: Konsep, Cakupan dan Perkembangannya* (Yogyakarta: ANDI, 2007), hlm. 170.

<sup>129</sup>Abdul Hakim, “Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah,” *Jurnal Riset dan Bisnis Indonesia* (JRBI), vol.2. No. 2 Juli. (Semarang: Unisula Semarang, 2006), hlm. 170



## 8. Kebangaan sebagai orang penting.<sup>130</sup>

Dari semua hal di atas, hampir semuanya dapat dipenuhi kecuali satu, yaitu kehidupan setelah kematian, karena seseorang belum mengetahui apakah ia bahagia di alam baka atau tidak. Dilihat dari bentuk respons terhadap stimulus ini maka perilaku dapat dibedakan menjadi dua,

### 1) Perilaku Tertutup (*covert behavior*)

Respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk terselubung atau tertutup (*covert*). Respon atau reaksi terhadap stimulus ini masih terbatas pada perhatian, persepsi, pengetahuan atau kesadaran, dan sikap yang terjadi belum bisa diamati secara jelas oleh orang lain.

### 2) Perilaku terbuka

Respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk tindakan nyata atau praktik (*practice*) yang dengan mudah dapat dilihat oleh orang lain. Seperti telah disebutkan di atas sebagian perilaku manusia adalah *operant response*. Oleh sebab itu, untuk membentuk jenis respons atau

---

<sup>130</sup>Dale Carnegie, *How to Win Friends and Influence People*, Terj *Bagaimana Mencari Kawan dan Mempengaruhi Orang Lain* (Jakarta: Binarupa Aksara, 2002), hlm. 46.

perilaku perlu diciptakan adanya suatu kondisi tertentu yang disebut *operan conditioning*. Menurut Skinner perilaku terbuka adalah:

a) Melakukan identifikasi tentang hal-hal yang merupakan penguat atau *reinforce* berupa hadiah-hadiah atau *rewards* bagi perilaku yang akan dibentuk.

b) Melakukan analisis.<sup>131</sup>

Perilaku individu dalam organisasi merupakan bentuk interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Perilaku setiap individu dalam organisasi pasti beragam atau berbeda-beda, karena perilaku individu itu dibawa ketika memasuki lingkungan baru. Adapun faktor yang mempengaruhi hal ini adalah:

1) Politik dunia,

2) Secara biologis, mencakup:

a) Umur, umur berpengaruh terhadap perilaku individu, termasuk bagaimana kemampuannya untuk bekerja, dan merespon stimulus yang diberikan individu lainnya.

---

<sup>131</sup> Dale Carnegie, *How to Win Friends...*, hlm. 46.

- b) Jenis kelamin, wanita lebih patuh terhadap aturan dan otoritas, sedangkan pria lebih agresif sehingga lebih besar mencapai kesuksesan walaupun perbedaan itu terbukti sangat kecil.
  - c) Status perkawinan, penelitian membuktikan bahwa orang yang sudah berumah tangga, lebih baik daripada orang yang masih singel.
  - d) Jumlah tanggungan, penelitian menunjukkan bahwa lebih banyak tanggungan dalam keluarga berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.
  - e) Masa kerja, masa kerja sangat berpengaruh terhadap senioritas pekerjaan.
- 3) Kepribadian,
  - 4) Kemampuan,
  - 5) Pembelajaran atau belajar,
  - 6) Sikap,
  - 7) Persepsi,
  - 8) Kepuasan kerja,
  - 9) Stress.<sup>132</sup>

---

<sup>132</sup>Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011). hlm.133.

Secara filosofis, perilaku manusia terbentuk oleh interaksi antar manusia, iklim organisasi (konteks organisasi) dan sistem yang dianut. *Ketiga* interaksi tersebut, baik secara individu maupun kelompok saling berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku manajerial di lembaga pendidikan adalah sebagai berikut: 1) Interaksi antar manusia, 2) Iklim Organisasi, 3) Sistem pendidikan yang dianut, 4) Lingkungan yang dianut.<sup>133</sup>

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan seorang manajer berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu dapat menyandang jabatan manajer untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Dengan kata lain, seorang *leader* atau pemimpin belum tentu seorang manajer, tetapi seorang manajer bisa berperilaku sebagai seorang leader atau pemimpin.

---

<sup>112</sup>Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 10.

Perilaku setiap orang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya, faktor dari dalam dan faktor dari luar.

1. Kekuatan iman akan menjadi pendorong seseorang dalam melepaskan diri dari semua perilaku buruk tersebut,
2. Menyiapkan kondisi bertahap dalam jiwa kaum muslimin hingga mereka bisa melepaskan perilaku buruk mereka.<sup>134</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan suatu organisasi kepemimpinan. Dalam konteks persekolahan, pemimpin yang dimaksud adalah kepala sekolah dengan tugas sebagai pemimpin dan pengelola. Selaku pemimpin, kepala sekolah dituntut untuk melakukan aktivitas kepemimpinan. Untuk mengetahui pola perilaku manajerial dapat dilihat dari beberapa teori berikut ini:

---

<sup>134</sup>Ahmad Husain Ali Salim, *Terapi Al-Qur'ān untuk Penyakit Fisik & Psikis Manusia*, terj. Muhammad Al-Mighwar (Jakarta: Asta Buana Sejahtera, 2006), hlm. 247.

## 1. Teori atribusi

Teori ini dikembangkan oleh Kelley sebagaimana dikutip oleh Gary Yukl beliau berpandangan bahwa perilaku kepemimpinan disebabkan oleh atribusi penyebab.<sup>135</sup> Jadi teori kepemimpinan atribut menjelaskan mengapa perilaku kepemimpinan terjadi. Teori atribusi dikembangkan dengan beberapa pendapat berikut:

### a) Teori pemimpin karismatik

Teori atribusi ikut menjelaskan kepemimpinan karismatik. Seseorang pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh yang dalam dan tidak biasa pada pengikut. Adapun ciri pemimpin yang karismatik adalah; 1) menyampaikan visi yang menarik; 2) menggunakan bentuk komunikasi yang kuat dan ekspresif saat menyampaikan visi; 3) mengambil resiko pribadi dan membuat pengorbanan diri untuk mencapai visi itu; 4) menyampaikan harapan yang tinggi; 5) memperlihatkan keyakinan akan pengikut; 6) pembuatan model peran dari perilaku yang

---

<sup>135</sup>Gary Yukl, *Leadership in Organization...*, hlm. 192.

konsisten dengan visi itu; 7) memberikan wewenang kepada pengikut.<sup>136</sup>

b) Teori kepemimpinan transaksional

Para pemimpin transaksional, adalah pemimpin yang membimbing atau mendorong bawahan mereka mengarah pada tujuan yang telah diletakkan, dengan cara menjelaskan peranan dan tugas yang dipersyaratkan.

c) Teori kepemimpinan transformasional.<sup>137</sup>

Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang menyediakan pertimbangan individu dan stimulasi intelektual serta mereka yang memiliki karisma. Semua pandangan di atas merupakan perilaku orang dalam organisasi, yaitu perilaku kepemimpinan tidak terlepas dari cara berpikir, berperasaan, bertindak, bersikap dan berperilaku dalam kerja di sebuah organisasi dengan bawahannya atau orang lain.

Tindakan atau keputusan yang diambil oleh pimpinan ataupun orang yang diberikan wewenang disebabkan oleh atribut penyebab. Termasuk tindakan yang tidak etis

---

<sup>115</sup>Gary Yukl, *Leadership in Organization...*, hlm. 294.

<sup>137</sup>Gary Yukl, *Leadership in Organization ...*, hlm. 294..

ataupun kecurangan yang terjadi. Pendekatan perilaku mencoba mengoreksi pendekatan sifat. Menurut pendekatan perilaku, pendekatan sifat tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan itu tidak efektif. Oleh karenanya, pendekatan perilaku tidak lagi berdasarkan pada sifat seseorang pemimpin melainkan mencoba menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin efektif, seperti bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas sebagainya.

Aspek perilaku kepemimpinan menekankan fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya berjalan efektif, seorang harus melakukan dua fungsi utama, yaitu: (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah; dan (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*) atau sosial. Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang lain, penengahan perbedaan pendapat dan sebagainya.



Selain itu, perilaku kepemimpinan juga dapat dilihat dari gaya pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Ada dua orientasi gaya kepemimpinan, yaitu:

- (1). Gaya orientasi tugas (*task oriented*)
- (2). Gaya orientasi karyawan (*employee-oriented*).<sup>138</sup>

Seorang manajer dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas akan berusaha mendorong bawahannya melaksanakan tugas sesuai dengan keinginannya. Jadi pelaksanaan pekerjaan lebih penting dari pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Sedangkan manajer yang berorientasi pada karyawan lebih melihat karyawan secara manusiawi, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, menciptakan persahabatan dan saling menghormati.

Ada beberapa tipe, gaya dan perilaku manajer dalam sebuah organisasi, yaitu:

a. Otokratif,

Semua ilmuan mengatakan bahwa manajer yang tergolong otokratif dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang manajer yang otokratif adalah seorang yang sangat egois. Manajer yang otoriter akan menunjukkan

---

<sup>117</sup>Adi Ansari dkk, *Filsafat Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: PantaRhei Books, 2015), hlm. 47

sikap yang menonjolkan keakuannya. *authoritarian personality* (kepribadian otoriter) seseorang yang mempunyai kepribadian otoriter cenderung memperlihatkan sifat-sifat berikut ini: patuh sepenuhnya kepada penguasa yang lebih tinggi, tergantung peraturan yang kaku, mengharapkan kesetiaan para bawahan tanpa syarat, tidak bersabhat terhadap anggota-anggota kelompok, dan mengagumi orang-orang yang berkuasa.<sup>139</sup> Orang yang memiliki kepribadian otoriter tidak mau terlalu memberi kebebasan terhadap orang lain.<sup>140</sup>

Kepemimpinan otoriter meletakkan semua kebijakan kepada pemimpinnya untuk dilaksanakan selanjutnya oleh bawahannya, sehingga gaya kepemimpinan seperti ini berasumsi bahwa maju mundurnya sebuah organisasi hanya bergantung pada pimpinannya yang berwenang atas segala kebijakan dan keputusan tersebut.<sup>141</sup> Manajer yang otokratik membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan opini atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut

---

<sup>139</sup>Adi Ansari dkk, *Filsafat...*, hlm. 38.

<sup>140</sup> Adi Ansari dkk, *Filsafat...*, hlm. 49.

<sup>141</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Malang: UIN Malik Press, 2010), hlm. 45.

tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan tersebut, tidak ada partisipasi.

Kepemimpinan otokratis ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Jadi kekuasaanlah yang sangat dominan diterapkan.

Menurut Keith Devis sebagaimana dikutip oleh Mulyadi, ada empat model perilaku organisasi. *Pertama*, model otokratis jenis perilaku organisasi bervariasi dan sebagian besar tergantung pada struktur organisasi itu sendiri. Misalnya perilaku organisasi dalam struktur yang otokratis yang didasarkan pada otoritas dari pucuk pimpinan. Jenis perilaku organisasi ini, terdapat garis demarkasi yang jelas antara para pekerja di tingkat bawah dengan mereka yang berada di ditingkat pucuk organisasi.

Para pekerja diberikan petunjuk dan mereka diharapkan untuk mengikutinya. Model ini tentunya tidak memberikan banyak ruang untuk individualitas, karena para pekerja sudah ditetapkan harus berperilaku sesuai dengan kode yang sudah ditetapkan secara ketat sesuai dengan cita-cita organisasi. Kedua model *kustodian*, di mana para pekerja hanya bergantung pada sumber daya ekonomi

dan uang, dan para pekerja tergantung pada organisasi dalam rangka memuaskan kebutuhan rasa aman mereka.

Ketiga model *supportif*, yaitu: Para pekerja dimotivasi oleh kepemimpinan dan dukungan, di mana para pekerja akan merasa puas jika terlibat dan berpartisipasi dalam suatu pekerjaan. Keempat model *kolegial*, di mana pola hubungan didasari oleh model kemitraan dan bekerja sama tim. Dalam hal ini antara atasan dan bawahan bersama-sama memberikan kontribusi bagi organisasi.<sup>142</sup>

Beberapa gaya kepemimpinan diktatoris adalah:

1. Berperilaku sebagai penguasa tunggal yang tidak dapat diganti karena merasa dirinya diciptakan untuk berkuasa dan membawa anggota organisasinya pada satu cita-cita tertentu, yang tidak mungkin dilakukan oleh orang lain,
2. Kehendak atau keinginan pemimpin diktatoris harus terlaksana, meskipun dilakukan dengan menghalalkan segala cara,
3. Ucapan dan perkataannya diberlakukan sebagai peraturan atau undang-undang yang tidak boleh dibantah dan harus dilaksanakan secara konsekuen,

---

<sup>142</sup>Adi Ansari dkk, *Filsafat Manajemen Pendidikan Islam....* hlm. 45.

4. Senjata dan kepemimpinannya adalah hukuman yang berat bagi orang yang menentang atau yang berkhianat,
5. Anggota tidak diperbolehkan untuk mengkritik atau berkomentar.<sup>143</sup>

Dari uraian di atas kepemimpinan diktatoris lebih mementingkan produktivitas daripada kebahagiaan bawahannya.

b. *Laissez Faire (Laissez Faire Style of Leadership)*

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang yang sudah mengetahui tujuan organisasi, sasaran apa yang ingin dicapai, tugas yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

Gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan kepada setiap anggota organisasi untuk pelaksanaan prosedur atau pekerjaan jabatannya. Sementara pemimpin akan berkecimpung di dalamnya jika

---

<sup>143</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengaktifkan Organisasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), cet. Ke II, hlm. 126.

diperlukan oleh stafnya, demikian juga dalam menetapkan kebijakan dan keputusannya diselesaikan oleh anggota stafnya.<sup>144</sup> Gaya diktatoris jika diterapkan dalam sebuah organisasi yang pemimpinnya tidak kompeten dan tidak profesional, akan mengakibatkan tidak berkembangnya suatu organisasi atau lembaga. Namun jika gaya tersebut diterapkan oleh seorang pemimpin yang kompeten dan profesional dengan bawahan yang kurang handal, akan lebih efektif, namun demikian gaya diktator kurang dipakai oleh para pemimpin sekarang ini, karena dianggap tidak menghargai pendapat orang lain dan tidak menjunjung tinggi budaya musyawarah.

c. Tipe Paternalistik

Tipe manajer ini hanya terdapat dalam lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional umumnya pada masyarakat agraris, salah satu ciri utama masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditunjukkan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. pemimpin seperti ini kebabakan, sebagai tauladan atau panutan

---

<sup>144</sup>Soetopo Hendayat, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Malang: Bina Aksara, 1984), hlm. 8

masyarakat. Biasanya tokoh-tokoh adat, para ulama dan guru. pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan.

d. Tipe militeristik

Tipe militeristik ini mirip dengan tipe otoriter, adapun sifat tipe ini adalah:

1. Menggunakan sistem perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan sering tidak bijaksana.
2. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan, sangat menyenangkan formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda kebesaran berlebihan, menuntut adanya kedisiplinan dan kerja keras kaku dari bawahannya, tidak menghendaki saran, usul sugesti dan kritikan dari bawahannya, komunikasi berlangsung satu arah.

e. Tipe demokratis

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Tipe

kepemimpinan ini memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada semua pihak, sehingga semua orang ikut terlibat aktif dalam organisasi. Anggota diberi kesempatan untuk memberikan usul serta saran dan kritik demi kemajuan organisasinya.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang demokratis adalah pemimpin harus melakukan hal-hal sebagai berikut:

- 1). Meningkatkan interaksi kelompok dan perencanaan kooperatif.
- 2). Menciptakan iklim yang sehat untuk perkembangan individual dan memecahkan pemimpin-pemimpin yang potensial.

Untuk mencapai hasil tersebut di atas, diperlukan partisipan aktif dari semua anggota, sehingga tipe kepemimpinan ini disebut tipe partisipatif, dan tipe pemimpin ini tidak melaksanakan tugasnya sendiri. Ia bersifat bijaksana di dalam pembagian pekerjaan dan tanggung jawab. Pemimpin lebih bersikap ramah dan selalu



bersedia menolong bawahannya dengan nasehat serta petunjuk jika dibutuhkan.<sup>145</sup>

Gaya demokratis ini ditandai adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis cenderung bermoral tinggi, dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Ada titik kelemahan dalam kepemimpinan demokratis, yaitu unsur politik yang tidak sehat di kalangan politikus dan menghalalkan segala cara untuk mendapatkan kekuasaan sebagai seorang pemimpin. "lobi," jabatan dengan tidak mempertimbangkan kualifikasi kemampuan serta profesionalisme seseorang semakin membudaya. Akibatnya, kepemimpinan demokratis jika tidak dilaksanakan dengan efektif akan melahirkan pemimpin-pemimpin dan pejabat yang tidak kompeten dan professional.<sup>146</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, perilaku organisasi selalu titik awalnya dimulai dari

---

<sup>124</sup>Soekarno Indrafachrudin, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Usaha Offset Printing, 1983), hlm. 22.

<sup>146</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan.....* hlm. 134.

perilaku manusia atau lebih banyak menekankan pada aspek-aspek psikologi dari tingkah laku individu. Untuk mengetahui pola perilaku manajerial berkarakter, tidak terlepas dari membahas unsur-unsur atau fungsi manajemen itu sendiri, yaitu; perencanaan, organisasi, kepemimpinan dan pengawasan atau pengendalian.

Dalam menjalankan fungsi pengawasan, seorang muslim tidak hanya mengandalkan pengawas manusia, tetapi perlu dibangun konsep dalam diri masing-masing, bahwa setiap orang selalu dalam pengawasan Allah swt. Kehidupan seorang muslim merupakan kehidupan yang memandang luas, mendalam dan menyeluruh, yang senantiasa bersama orang lain, di rumah, di kantor, di jalan dan di manapun ia berada, selalu dalam pengawasan Allah.<sup>147</sup>

Perilaku manajerial pendidikan saat ini menghadapi berbagai masalah di dalam organisasinya, pola hubungan interaktif terjadi secara efektif, apabila terdapat hubungan yang harmonis dan terjadi komunikasi yang lancar. Perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempengaruhi organisasi secara menyeluruh. iklim

---

<sup>147</sup>Yusuf al- Qaraḍāwī, *Menghidupkan ....*, hlm. 46.

organisasi diwarnai oleh karakter pemimpinnya. Studi pada berbagai lembaga, baik formal maupun non formal menunjukkan kondisi yang relatif sama.

Komunikasi interpersonal membawa pengaruh yang lebih luas dalam kehidupan organisasi. Jika komunikasi berlangsung dengan baik, maka perilaku pemimpinnya juga baik. Pada hubungan interpersonal, perilaku seseorang terhadap orang lain dapat dikelompokkan menjadi perilaku *assertif*, perilaku *submisif*, dan perilaku *agresif*.

Perilaku *submitif* adalah perilaku manis, tidak menimbulkan masalah bagi orang lain, lemah, pasif, mengorbankan diri sendiri, tidak bisa menolak, membiarkan, kebutuhan, pendapat, pikiran, penilaian orang lain mendominasi kebutuhan, pendapat, pikiran dan penilaian diri kita sendiri. Sebagai contoh: seorang kepala sekolah cenderung menghindari memberi tugas yang cukup kepada salah seorang guru karena guru tersebut sering kali mengajukan keberatan bila diberi tugas seperti itu.<sup>148</sup> Perilaku *submisif* seperti ini cepat atau lambat akan menimbulkan rasa terancam dan tersakiti, tidak puas,

---

<sup>148</sup>Nurtanio Agus, "Manajemen Pendidikan," *Jurnal Internasional*,..., hlm. 52.

defresi, penyakit fisik, serta akan mengukuhkan keberadaan perilaku agresif orang lain.

Perilaku agresif adalah perilaku yang *self-centered* (hanya mengutamakan hak, kepentingan, pendapat, kebutuhan dan perasaan sendiri), mengabaikan hak orang lain. Orang-orang yang agresif berasumsi bahwa hanya dirinyalah yang benar, sehingga perilakunya selalu bermusuhan dan kesombongan.

Seseorang sering menggunakan kemarahan dan bahasa tubuh yang agresif, serta perilaku mengancam orang lain untuk menggertak, menaklukkan dan mendominasi orang lain. Sehingga menggunakan bahasa yang menyakiti orang lain, untuk menyimpulkan bahwa seseorang bersalah serta mempermalukannya. Sebagai contoh, saat seorang guru tidak dapat melaksanakan tugas seperti yang diharapkannya, kepala sekolah berkata: “selalu datang terlambat,” “masa yang begini saja tidak bisa,” “sayakan sudah bilang, kerjakan saja seperti petunjuk saya, tidak perlu cari cara yang lain.”

Perilaku agresif adalah perilaku yang merupakan ekspresi/ Pernyataan dari minat, kebutuhan, pendapat, pikiran dan perasaan, yang dilakukan secara bijaksana, adil

dan efektif, sehingga hak-hak seseorang bisa dipertahankan dengan tetap memperhatikan penghargaan atas kesetaraan dan hak orang lain. Sedangkan perilaku asertif berasal dari bahasa Inggris yaitu "to assert" yang berarti positif yaitu menyatakan sesuatu dengan terus terang atau tegas serta bersikap positif.<sup>149</sup> Perilaku *assertif* ini merupakan penangkal terhadap perilaku *submisif* dan perilaku *agresif*.

Munculnya perilaku asertif di dorong oleh keyakinan bahwa:

1. Saya sederajat/setara dengan orang lain, dengan hak dasar yang sama,
2. Saya bebas untuk berfikir, memilih dan membuat keputusan untuk diri saya sendiri,
3. Saya mampu untuk mencoba sesuatu, membuat kesalahan, belajar dan mengembangkan diri,
4. Saya bertanggung jawab atas tindakan saya dan respons saya terhadap orang lain,
5. Saya tidak perlu minta ijin untuk mengambil tindakan,

---

<sup>149</sup>Rosa Imani Khan, "Perilaku Asertif, Harga Diri dan Kecenderungan Depresi," *Jurnal Psikologi Indonesia*, vol. 1 No. 2 tahun 2012, hlm. 143-153.

6. Tidak masalah bila tidak setuju dengan orang lain. Persetujuan tidak selalu diperlukan dan tidak selalu tepat.<sup>150</sup>

Ketiga jenis perilaku tersebut adalah sebagaimana diuraikan dalam tabel berikut ini:

Perbedaan karakteristik perilaku dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel. 26 1 Perbedaan Karakteristik Perilaku

Sifat	Perilaku submisif	Perilaku agresif	Perilaku Asertif
Penghargaan terhadap orang lain	Tinggi	Rendah	Tinggi
Penghargaan terhadap diri sendiri	Rendah	Biasanya tinggi	Tinggi
Tindakan utama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunduk kepada orang lain</li> <li>• Saya yang terakhir</li> <li>• Kelemahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyerang orang lain</li> <li>• Saya yang pertama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghargai orang lain</li> <li>• Saya dan anda sederajat</li> </ul>

<sup>150</sup>Rosa Imani Khan, "Perilaku...", hlm. 143-153.

	<p>tampak</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kekuatan jadi kurang penting</li> <li>• Selalu menyerah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelemahan disembunyikan</li> <li>• Kekuatan dibesarkan</li> <li>• Tindak tanduk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terbuka mengenai kelemahan dan kekuatan</li> <li>• Pertukaran yang adil.</li> </ul>
Keuntungan yang dirasakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak diganggu</li> <li>• Resiko pribadi rendah</li> <li>• Akan disukai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendapatkan apa yang diinginkan</li> <li>• Tidak diganggu</li> <li>• Akan dihargai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banyak mendapatkan apa yang diinginkan</li> <li>• Akan dihargai</li> <li>• Hubungan yang adil dan wajar.</li> </ul>
Kerugian yang mungkin di dapat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan buruk</li> <li>• Diabaikan</li> <li>• Orang lain mengambil keuntungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan <u>buruk</u></li> <li>• Ada balas dendam tersembunyi</li> <li>• Kehilangan komunikasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak selalu mendapatkan apa yang diinginkan</li> <li>• Membingungkan/membuat cemburu</li> </ul>

			orang lain.
Kerugian yang mungkin di dapat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan buruk</li> <li>• Diabaikan</li> <li>• Orang lain mengambil keuntungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan buruk</li> <li>• Ada balas dendam</li> <li>• tersembunyi</li> <li>• Kehilangan komunikasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak selalu mendapatkan apa yang diinginkan</li> <li>• Membingungkan/membuat cemburu orang lain.</li> </ul>

Dari tabel di atas dapat disimpulkan, mengapa seseorang harus berperilaku asertif:

1. Setiap orang memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi,
2. Setiap orang memiliki hak yang sama,
3. Setiap orang bisa memberikan kontribusi terhadap apa yang dibicarakan. Selain itu juga berguna sebagai penangkal terhadap rasa takut, malu, kepasifan, bahkan kemarahan.<sup>151</sup>

Organisasi merupakan bentuk kesatuan dari berbagai jenis, sifat dan perilaku, dan keinginan dari anggota yang ada dalam organisasi tersebut. Sebagai organisasi yang

---

<sup>151</sup>Rosa Imani Khan, "Perilaku Asertif, Harga Diri dan Kecenderungan Depresi," *Jurnal Psikologi Indonesia...*, hlm. 58.



beranggotakan orang-orang dengan bermacam sifat, sikap dan perilaku, dalam mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, seringkali menemui berbagai persoalan internal yang pelik dan kompleks. Persoalan organisasi yang muncul dalam praktek sehari-hari banyak diakibatkan karena minimnya komunikasi, jalinan komunikasi antar teman sejawat, maupun pimpinan terhadap karyawan atas berbagai persoalan yang muncul, baik formal maupun informal akan membantu memecahkan masalah yang dihadapi.<sup>152</sup>

Untuk memotivasi orang, diperlukan perilaku yang dapat mempengaruhi orang lain, agar mau bersama-sama mewujudkan tujuan bersama dalam sebuah organisasi ataupun lembaga.

#### 1. Memahami perbedaan individu,

Manusia dilahirkan membawa keunikan masing-masing. Dengan memahami perilaku tertentu seseorang akan memahami dan mencari variabel penyebab perbedaan prestasi individu. Variabel yang mempengaruhi individu antara lain: a). variabel fisiologis, (fisik dan mental), b), Variabel psikologis

---

<sup>152</sup>Hadari Nawasi, 1997: 351. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN , 1997), hlm. 351.

(Persepsi sikap dan kepribadian, belajar, motivasi), c). variabel lingkungan (keluarga, kebudayaan, kelas, sosial), Gibson dkk tentang perilaku individu: (a). perilaku timbul karena adanya stimulus atau motivasi, (b), perilaku diarahkan kepada tujuan, (c), perilaku yang terarah pada tujuan dapat terganggu oleh frustrasi, konflik dan kecemasan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, perilaku (manusia) adalah semua kegiatan atau aktivitas yang dapat diamati langsung maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar.

2. Perilaku seseorang perlu dilihat secara utuh, bukan sebahagiannya karena dapat menyesatkan pandangan orang terhadapnya.
3. Perilaku termotivasi, akibatnya seseorang bekerja lebih baik dari pada orang lain.

Perilaku manusia berasal dari faktor bawaan dan lingkungan (faktor ajar atau dari proses belajar). Perilaku manusia sebagai hasil dari proses belajar mengandung pengertian bahwa, perilaku itu dapat dirubah atau dimodifikasi. Setiap individu mempunyai karakteristik yang

berbeda, sehingga setiap manusia mempunyai keunikan-keunikan tersendiri.

Ada beberapa alasan menganggap manusia berperilaku berbeda, antara lain:

1. Manusia berbeda perilaku karena kemampuannya tidak sama,
2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda,
3. Orang berfikir tentang masa depan dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak,
4. Seseorang memahami lingkungannya dalam berhubungan dengan pengalaman masa lalu untuk memenuhi kebutuhannya,
5. Seseorang mempunyai reaksi-reaksi senang tidak senang.<sup>153</sup>

Dari kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa, perilaku manusia berbeda-beda disebabkan berbeda prinsip, idiologi, harapan dan kebutuhan serta pengalaman dan pendidikan yang diterimanya. Sebagai manajer di lembaga pendidikan harus peka dengan perbedaan-

---

<sup>153</sup>Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm. 144.

perbedaan individu, sehingga tidak memperlakukan bawahan secara sama.

Ada beberapa hal yang dapat mendorong pekerja berperilaku etis dalam pekerjaannya, yaitu:

1. Komunikasi yang baik, karena tanpa memperhatikan di mana posisi saat ini dalam hirarki manajemen, seseorang tidak dapat membuat komunikasi yang efektif,
2. Ketentuan/Standar,
3. Keteladanan.<sup>154</sup>

Berbeda dengan pekerja yang tidak memiliki perilaku etis sering mengalami stress. Hal ini disebabkan: Ketidakmampuan, target tidak tercapai, tekanan dari atasan, tekanan dari keluarga, tekanan dari orang yang dianggap berpengaruh, faktor lingkungan kerja yang tidak kondusif, faktor watak pribadi, dan lain-lain.<sup>155</sup>

Faktor perilaku baik, akan berimbas pada orang lain di antaranya: 1. Kecocokan pekerjaan, sehingga disenangi, 2. Atasan selalu memuji, 3. Atasan selalu memotivasi, 4.

---

<sup>154</sup> Priatna, *Komunikasi dalam Organisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm. 78.

<sup>155</sup> Priatna, *Komunikasi dalam Organisasi....* hlm. 78.

Reward dari pimpinan, 5. Lingkungan kerja kondusif, 6. Perhatian atasan dan lain-lain.”<sup>156</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, ukuran keberhasilan kepala sekolah dalam menerapkan perilaku manajerial di sekolah, adalah dengan mengukur kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan “iklim pembelajaran,” dengan mempengaruhi, mengajak, dan mendorong guru dan siswa dan staf lainnya untuk menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.

Terciptanya iklim pembelajaran yang kondusif, tertib, lancar, dan efektif tidak terlepas dari kapasitasnya sebagai pimpinan sekolah. Dengan demikian, pembinaan yang intensif dari kepala sekolah dapat meningkatkan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh guru di sekolah. Apabila kepala sekolah mampu menggerakkan, membimbing dan mengarahkan anggota secara cepat dan tepat, segala kegiatan dalam organisasi sekolah akan dapat terlaksana secara efektif. Sebaliknya, apabila tidak bisa menggerakkan anggota secara baik, tidak akan bisa mencapai tujuan secara optimal. Kepala sekolah dituntut

---

<sup>156</sup>Priatna, *Komunikasi dalam Organisasi...*, hlm. 78.

memiliki sifat-sifat yang baik untuk dapat memberikan bimbingan dan sekaligus memberi contoh kepada guru dan siswanya.

Setiap kepala sekolah perlu menyadari bahwa setiap lembaga pendidikan memiliki situasi yang berbeda, dengan mengetahui berbagai model dan gaya kepemimpinan diharapkan kepala sekolah dapat memilih dan menerapkan perilaku kepemimpinan mana yang dipandang lebih efektif berdasarkan sifat-sifat, perilaku kelompok, dan kondisi serta situasi lembaga yang dipimpinnya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa implikasi perilaku manajerial berbasis karakter dapat melahirkan iklim sekolah yang kondusif, inovasi dapat dilakukan secara bertahap, kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru lebih fokus dan prestasi sekolah semakin meningkat, baik dari sisi manajerialnya, maupun dari perilaku komunitas sekolah yang dipimpinnya.

## 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 Ciptat.
- 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: Rineka Cipta.
- 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. *Filosafat 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.
- Suwardan 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, Alifiulahtin. 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 Pemasukan 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.

Zainuddin & Ghodang, H. 2015. *Aplikasi Analisis Jalur: Pendekatan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Citapustaka Media.