

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebagai suatu bangsa kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan mutu sumber daya manusia. Peningkatan mutu sumber daya manusia merupakan tuntutan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi tersebut. Saat ini, kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu acuan dari kemajuan suatu bangsa. Oleh karena itu perlu ditingkatkan, di Indonesia pendidikan merupakan salah satu faktor terpenting yang harus didukung karena kemajuan suatu bangsa tidak lepas dari kemajuan pendidikannya.

Menjadi negara yang maju merupakan cita-cita yang ingin dicapai oleh setiap negara di dunia. Indonesia merupakan salah satu negara berkembang di dunia yang masih mempunyai permasalahan pada dunia pendidikan yaitu dalam mutu pendidikan. Pendidikan merupakan suatu upaya yang dapat mempercepat pengembangan potensi manusia untuk mengemban tugas pembangunan bangsa. Oleh karena itu, Indonesia harus mencetak manusia yang berjiwa mandiri dan siap berkompetisi dengan negara lain untuk merebut pendidikan yang berkualitas, tenaga kerja yang dapat merebut profesi-profesi yang strategis, dan pelajar yang mampu berkompetisi tingkat regional maupun internasional.

Kepala Sekolah dalam Sistem Penjaminan mutu Pendidikan menjadi orang yang paling bertanggung jawab dalam menentukan kualitas mutu pendidikan

di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Karena itu maju mundurnya sekolah tergantung kinerja kepala sekolah yang dimilikinya. Sehubungan dengan hal tersebut di atas maka penilaian terhadap kinerja kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk mengukur atau membandingkan kinerja sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan pemerintah yaitu Standar Pelayanan Minimal (SPM) maupun Standar Nasional Pendidikan. Mulyasa (2005:24) menyatakan Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Kepala Sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya. Agar sekolah dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, maka kepala sekolah harus melaksanakan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi, pelaksanaan, pengorganisasian pengendalian, evaluasi dan inovasi. Kepala Sekolah yang baik diharapkan akan membentuk pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan guru baik. Jika pembelajaran di sekolah baik tentunya akan menghasilkan prestasi siswa dan gurunya yang baik. Mulyasa (2005:25) Kepala Sekolah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran.

Kepala sekolah memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang diberikan tanggung jawab untuk melakukan pengelolaan penuh terhadap pengaturan jalannya roda kependidikan di sekolah.

Peran utama Kepala Sekolah adalah sebagai pemimpin yang mengendalikan jalannya penyelenggaraan pendidikan di mana pendidikan itu sendiri berfungsi pada hakekatnya sebagai sebuah transformasi yang mengubah input menjadi output. Hal ini menentukan suatu proses yang berlangsung secara benar, terjaga sesuai dengan ketentuan dari tujuan kependidikan itu sendiri. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam pandangan Supriadi (2008:346), erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik. Memperkuat pendapat tersebut, Nurkolis mengatakan: Pada tingkat sekolah, kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong, perkembangan dan kemajuan sekolah (Nurkolis: 2003:119). Kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personil, tetapi Juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas Keberhasilan siswa dan programnya. Kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang. Apa yang diungkapkan di atas menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian suatu hasil kerja seseorang yang telah dilakukannya sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku di organisasi, dalam hal ini adalah sekolah. Kinerja diartikan sebagai tingkat atau

derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan bekerja karena kinerja merupakan hasil dari proses bekerja. Dalam konteks tersebut maka kinerja adalah hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat dimaknai sebagai ekspresi potensi seseorang berupa perilaku atau cara seseorang dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan suatu produk (hasil kerja) sebagai wujud dari semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Atas dasar itu maka kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Supardi (2013:24) mengungkapkan, kata "*performance*" memberikan tiga arti, yaitu (1) "prestasi" seperti dalam konteks atau kalimat "*high performance car*", atau 'mobil yang sangat cepat'; (2) "pertunjukan" seperti dalam konteks atau kalimat "*Folk dance performance*", atau "Pertunjukan tari-tarian rakyat"; (3) "pelaksanaan tugas" seperti dalam konteks atau kalimat "*in performing his/her duties*" (Supardi, 2013:24). Selain itu, kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan (Supardi, 2013:25).

Kinerja kepala sekolah melalui Pengelolaan sekolah meliputi proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan seluruh sumber daya manusia ataupun sumber daya lain yang ada, untuk mencapai tujuan sekolah. Tujuan dapat terwujud jika sekolah memberdayakan sumber daya dan tenaga pendidikan dan diberi kepercayaan untuk mengatur diri sendiri secara sesuai dengan asas

manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah.

Agar mutu tetap terjaga dan proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP), untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu. Untuk peningkatan mutu pendidikan salah satu upaya dengan peningkatan kinerja kepala sekolah dalam pemberian bantuan dan layanan kepada guru secara optimal. Kinerja kepala sekolah berhubungan dengan hasil kerja yang dicapai kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola dan mengatur sekolah yang dipimpinnya.

Hasil kerja tersebut merupakan refleksi dari kompetensi yang dimilikinya; mulai dari kompetensi pedagogik, kepribadian dan sosial, supervisi manajerial, dan kewirausahaan. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah ditunjukkan dengan hasil kerja dalam bentuk konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur baik kualitas maupun kuantitasnya. Kinerja kepala sekolah dalam merencanakan dan melaksanakan pembelajaran merupakan faktor utama dalam pencapaian keberhasilan di sekolah (Novita, 2013:18). Secara sempit dapat diinterpretasikan sebagai pembimbing atau fasilitator bagi sekolah, disamping bertanggung jawab meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan. Dengan demikian diketahui bahwa kinerja kepala sekolah merupakan tampilan kerja kepala sekolah yang memiliki kompetensi pengetahuan dan keterampilan tertentu.

Seorang kepala sekolah harus dapat melakukan pembinaan pembelajaran, integritas kepala sekolah, kerjasama pihak sekolah dengan masyarakat dan pemahaman terhadap lingkungan, kepala sekolah harus mampu menunjang,

mendukung keberhasilan siswa dalam hal memfasilitasi siswa dan terlaksananya manajemen yang baik, sehingga semua kegiatan di sekolah dapat berhasil. Kepala sekolah memiliki peranan penting dalam hal perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan, dan pengendalian lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sebagai kepalasekolah ia harus mampu memfungsikan dirinya sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*. Karena itu kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajerial yang tangguh dalam rangka mewujudkan sekolah yang inovatif, berkualitas, terpadu, berdaya saing, dan mampu menghadapi tantangan zaman.

Kepala Sekolah diharapkan mampu melaksanakan fungsinya baik sebagai manajer dan leader. Tugas tambahan Kepala Sekolah untuk mengontrol dan membimbing guru di satuan pendidikan. Selain itu Kepala Sekolah harus mempunyai kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga. Kepemimpinan adalah bentuk-bentuk konkret dari jiwa pemimpin (Hikmat, 2011:249). Salah satu bentuk konkret adalah sifat terampil dan berwibawa, serta cerdas dalam mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas yang merupakan cita-cita dan tujuan yang ingin diraih oleh pemimpin.

Masyarakat memiliki harapan begitu besar tentang kualitas pelayanan pendidikan di sekolah. Pelayanan tersebut meliputi mutu sekolah yang diharapkan dapat memberi dampak kehidupan yang lebih baik di masa depan. Tentu saja

semua itu berasal dari kepala sekolah sebagai pengelola program sekolah. Namun pada kenyataannya banyak kesenjangan yang terjadi, diantaranya SDM sekolah yang masih rendah. Menurut Luddin (2005:130), Sekolah-sekolah juga telah kehilangan fokus tentang fungsinya. Hasil Penelitian BPKP dalam Darwin (2004) mengungkapkan bahwa telah terjadi ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan pendidikan di tingkat sekolah.

Menyadari hal tersebut Mulyasa (2004:25) menyatakan, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya peningkatan kinerja kepala sekolah secara profesional untuk mensukseskan salah satu program pemerintah, yakni program peningkatan mutu pembelajaran. Dalam organisasi sekolah kepala sekolah merupakan pimpinan yang bertanggung jawab atas kelangsungan organisasi tersebut.

Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriadi (2008:346) bahwa erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik. Oleh sebab itu kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam Permendikbud No 6 tahun 2018 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi

sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Berbagai upaya penting dan strategis yang diagendakan untuk mengoptimalkan kinerja kepala sekolah ini sangat tergantung pada kemauan dan tekad kepala sekolah untuk menjadikan dirinya sebagai pimpinan yang sukses dengan kinerja optimal.

Sekolah menengah kejuruan (SMK) merupakan salah satu bentuk dari organisasi. Sebagai sebuah organisasi, sekolah menengah kejuruan (SMK) merangkul orang-orang, hubungan antar manusia dan tujuan yang ingin dicapai dari lembaga tersebut. Keberhasilan sekolah sebagai suatu organisasi, sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut. Kualitas sumberdaya manusia yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting dan dominan dalam mencapai suatu keberhasilan untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

Pemanfaatan teknologi memerlukan sumber daya manusia yang unggul. Menyiapkan SDM yang unggul untuk memenangkan persaingan dan bekerjasama secara global adalah visi yang harus dilaksanakan dalam dunia pendidikan di Indonesia, terutama melalui pendidikan formal yang diterima di sekolah. Sumber daya manusia tersebut berupa tenaga kerja menengah, yang dalam hal ini dihasilkan oleh Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Sesuai misi didirikannya SMK yaitu menyiapkan tenaga kerja tingkat menengah untuk mengisi kebutuhan dunia usaha dan industri pada saat ini maupun yang akan datang.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal harus benar-benar dapat memberikan bekal kepada generasi muda untuk menghadapi tuntutan dan

perkembangan zaman yang semakin maju dan kompleks. Sekolah merupakan lembaga dari masyarakat, oleh masyarakat, untuk masyarakat, dan sekolah menghasilkan kemajuan bagi masyarakat. Pada hakekatnya, kesempatan memperoleh pendidikan untuk semua (*education for all*) semakin dirasakan masyarakat, karena pendidikan dijadikan kebutuhan pokok (*basic needs*) dalam kehidupan masyarakat.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebagai lembaga pendidikan dimaksudkan untuk mempersiapkan peserta didik dalam memasuki dunia kerja. SMK merupakan pendidikan kejuruan pada tingkat menengah (*secondary*) di Indonesia, yang dalam penyelenggaraannya dimaksudkan untuk mempersiapkan peserta didik guna memasuki dunia kerja sesuai keahlian yang dimiliki yaitu bidang tertentu yang dipelajari ketika proses pendidikan dan pelatihan dilaksanakan di SMK atau melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi.

Memperhatikan hasil kepengawasan pada akhir tahun pelajaran 2016-2017 dan studi dokumentasi di lingkungan Koordinator Wilayah (Korwil) Dinas Pendidikan Kota Medan diperoleh data kemampuan kepala sekolah dalam pengelolaan kesiswaan 67.73 %, Pengelolaan kurikulum 66.18 %, Pengelolaan keuangan 77.47 %, Pengelolaan ketatausahaan 71.66 %, Pengelolaan tenaga kependidikan 48.83 %, Pengelolaan sarana prasarana 55.87 %, Pengelolaan Pengaruh masyarakat 57.61 %, Iklim pengelolaan sekolah 67.69 %; .

Data di atas menunjukkan adanya gap berbentuk tagihan kinerja kepala sekolah menunjukkan masih rendah. Sekalipun data ini belum menggambarkan kemampuan kinerja secara keseluruhan, akan tetapi hal ini dapat dijadikan alasan

mengapa diperlukan penelitian tentang kinerja kepala sekolah di lingkungan kota medan. Secara umum kepala sekolah bercita-cita ingin menjadi pemimpin yang terbaik dan terpenuhinya standar mutu yang sudah ditetapkan pemerintah; akan tetapi kenyataannya dilapangan tempat kepala sekolah bekerja sering kali mendapatkan banyak hambatan dan tantangan. Karena itu kinerja kepala sekolah tidak akan optimal jika tidak didukung oleh banyak variabel.

Peneliti juga memperoleh gambaran bahwa kinerja kepala sekolah di SMK kota medan belum optimal jika dilihat dari masih banyaknya kasus-kasus yang tidak di tindak lanjuti, kurangnya pemanfaatan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh SMK Kota Medan, misalnya guru kurang menguasai materi, pengembangan potensi dan penguasaan akademik. Serta masih adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi di sekolah SMK Kota Medan. Seperti adanya siswa-siswa dan tenaga pengajar yang terlambat masuk tetapi tidak dikenakan sanksi apapun, sehingga kejadian tersebut sering terulang setiap harinya. Kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan dan ketrampilan para pelaksana pendidikan. Sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan hendaknya kepala sekolah memiliki pengetahuan luas dan ketrampilan kepemimpinan. Hal ini perlu dimiliki agar mampu mengendalikan, mempengaruhi, dan mendorong bawahannya dalam menjalankan tugas dengan jujur, tanggung jawab, efektif dan efisien.

Hasil observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 23 sampai 28 Mei 2018, dapat dilihat bahwa SMK Kota Medan mempunyai potensi yang sangat besar untuk menjadi sebuah lembaga pendidikan yang diakui kredibilitasnya dan

tumbuh menjadi salah satu SMK unggulan di Kota Medan. Salah satu cara yang dapat dilakukan agar hal di atas dapat tercapai apabila SMK Kota Medan mempunyai seorang pemimpin yang mampu membawa perubahan pada kinerja guru. Kinerja guru yang tadinya kurang optimal menjadi kinerja yang lebih optimal dan dapat dipertanggung jawabkan, sehingga membawa sekolah pada kemajuan.

Selain itu dijumpai masalah ketepatan waktu dalam bekerja masih sering kurang tepat sesuai target yang seharusnya, kemudian juga kemampuan keterampilan sosial kepala sekolah yang masih kurang, hal ini dapat diketahui ketika kepala sekolah membimbing maupun membina pada warga sekolah dimana kepala sekolah masih monoton ketika memberikan kerja kepada warga sekolah dan tidak mampu menjelaskan dengan baik. Untuk itu diperlukan kemampuan manajerial dan komunikasi yang kurang baik dibangun oleh kepala sekolah dengan warga sekolah. Hal ini dirasa perlu penguatan beberapa variabel yang diduga dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah. Melihat cukup luasnya cakupan variabel yang dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah, maka dalam hal ini variabel yang diduga paling kuat dan dominan untuk dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah.

Kinerja menurut teori Colquit, LePine (2009), Wesson dipengaruhi oleh kepuasan kerja, stress, motivasi, kejujuran, keadilan dan etika, serta belajar dan pengambilan keputusan. Sedangkan menurut teori Newstrom (2006) kinerja secara langsung dipengaruhi oleh motivasi, kualitas kerja, kepemimpinan, komunikasi, dan dinamika kelompok. Teori Newstrom mengemukakan bahwa

kinerja secara langsung dipengaruhi motivasi, kualitas kerja, kepemimpinan, komunikasi, dan dinamika kelompok. Kepemimpinan, komunikasi, dan dinamika kelompok ini dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi itu sendiri dipengaruhi oleh lingkungan sosial, organisasi formal dan organisasi informal.

Ditinjau dari aspek kinerja individu, Wood, at. Al (2001:91) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu (*job performance*) merupakan fungsi dari interaksi atribut individu (*individual atribut*), usaha kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi (*organizational support*). Menurut Suhardiman (2012:35) ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja yaitu (1) kemampuan, (2) upaya, (3) peluang atau kesempatan. Moehariono (2009: 61) mengidentifikasi empat faktor pengaruh terhadap kinerja yaitu kepuasan kerja, ketrampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Sedangkan Jex (2002:118) mengatakan ada tiga variabel prediktor kinerja yaitu (1) kemampuan kognitif, (2) pengalaman kerja, dan (3) sifat kepribadian & ketelitian. Kemampuan kognitif dan pengalaman kerja menentukan pengetahuannya tentang kerja. Sifat kepribadian dan ketelitian akan menentukan keadaan tujuan. Kompleksitas tugas menentukan ketelitian dan kinerja.

Lebih operasional ditegaskan oleh Gilbert (2000) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah (1) *data and information*, (2) *resources, tools, and environmental support*, (3) *consequences, incentives, and reward*, (4) *skill and knowledge*, (5) *individual capacity*, (6) *motive*. Dalam mengukur kinerja tidak hanya dilihat dari kepribadian seorang saja melainkan dari suatu proses untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Adapun faktor-

faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja, seperti yang telah diungkapkan Supardi (2013:19) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: (1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); (2) pendidikan; (3) keterampilan; (4) manajemen kepemimpinan; (5) tingkat penghasilan; (6) gaji dan kesehatan; (7) jaminan sosial; (8) iklim kerja; (9) sarana prasarana; (10) teknologi; (11) kesempatan berprestasi.

Berdasarkan pandangan di atas dapat diidentifikasi bahwa kinerja dipengaruhi antara lain oleh faktor kemampuan, upaya, peluang, kepuasan kerja, ketrampilan, pengalaman kerja, fasilitas, ketelitian, stres kerja, motivasi, kepercayaan, keadilan, dan pengambilan keputusan, komunikasi interpersonal, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Karena kinerja dipengaruhi oleh beragam faktor, variabel dan permasalahan yang cukup luas serta kompleks, tentu untuk ukuran peneliti tidak mungkin permasalahan yang sedemikian kompleks dapat diteliti secara bersamaan, sekaligus atau sekali jalan. Oleh karena keterbatasan peneliti dalam segi waktu, biaya, tenaga, serta minat peneliti maka penelitian ini dibatasi pada variabel kinerja yang diduga dominan dipengaruhi oleh faktor komunikasi interpersonal, kemampuan, motivasi, dan kepuasan kerja.

Jika dilihat dari sudut kewenangannya dalam organisasi sekolah, maka kepala sekolah mempunyai kemampuan yang lebih besar dalam proses penciptaan iklim sekolah yang baik dan kondusif bagi proses kegiatan pendidikan di sekolah, oleh karena itu, dalam menjalankan fungsinya, Kepala Sekolah harus mampu menguasai tugas-tugasnya serta melaksanakannya dengan baik. Kepala Sekolah bertanggungjawab terhadap seluruh aktivitas Sekolah, mengelola sumber-sumber

daya yang ada baik sumber daya manusia, maupun sumber daya lainnya agar semua itu dapat menunjang terciptanya efektivitas kerja dalam proses pencapaian tujuan pendidikan di Sekolah, selain itu Kepala Sekolah juga adalah pemimpin pendidikan yang tugas utamanya adalah membantu guru mengembangkan daya kesanggupannya untuk menciptakan iklim sekolah yang menyenangkan dan untuk mendorong guru, murid dan orang tua murid supaya mempersatukan kehendak, pikiran dan tindakan dalam kegiatan-kegiatan bersama secara efektif bagi tercapainya maksud-maksud sekolah.

Wahjosumidjo (2002:349) menyatakan Keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan keefektifan penampilan seorang kepala sekolah, sedangkan sekolah sebagai lembaga pendidikan bertugas menyelenggarakan proses pendidikan dan proses belajar mengajar dalam usaha untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin dan inovator di sekolah. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah adalah signifikan bagi keberhasilan sekolah.

Lebih lanjut Wahjosumidjo (2002:349) juga mengemukakan bahwa: Penampilan kepemimpinan kepala sekolah adalah prestasi atau sumbangan yang diberikan oleh kepemimpinan seorang kepala sekolah, baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan sekolah. Penampilan kepemimpinan kepala sekolah ditentukan oleh faktor kewibawaan, sifat dan keterampilan, perilaku maupun kemampuan pemimpin.

Agar fungsi kemampuan kepala sekolah berhasil melaksanakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, diperlukan seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan profesional yaitu: kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pelatihan dan pengetahuan profesional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan.

Kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuannya dan wawasan serta sikap antisipatif terhadap perubahan sosial masyarakat, hal ini tentu saja dimaksudkan agar pelaksanaan tugas sebagai kepala sekolah dapat berjalan dengan baik sehingga pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien, namun demikian kondisi tersebut nampaknya masih memerlukan proses. Kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab dalam menciptakan suatu situasi belajar mengajar yang kondusif, sehingga guru-guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik dan peserta didik dapat belajar dengan tenang. Selain itu kepala sekolah dituntut untuk dapat bekerja sama dengan bawahannya, dalam hal ini guru.

Melihat tanggung jawab yang demikian besar, berbagai resiko yang dialami sehubungan dengan tugasnya memberi pelayanan kependidikan, maka diperlukan figur kepala sekolah yang penuh dedikasi, kerohanian yang mantap dan memiliki pengetahuan dan ketrampilan, memiliki motivasi yang tinggi, serta sikap yang profesional sebagai seorang kepala sekolah. Dengan demikian seorang kepala sekolah akan dapat berperan secara optimal dalam mewujudkan mutu pendidikan yang berkualitas tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja sekolahnya. Terkait dengan pentingnya peran kepala sekolah dalam

peningkatan mutu pendidikan, seorang kepala sekolah harus memiliki sejumlah kemampuan manajerial. Kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu. Memahami visi dan misi serta memiliki integritas yang baik saja belum cukup. Agar berhasil, kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang disyaratkan untuk dapat mengemban tanggung jawabnya dengan baik dan benar.

Kemampuan atau ketrampilan kepala sekolah, serta kualitas individu kepala sekolah itu sendiri seperti sikap, minat, persepsi, kebutuhan, kompensasi serta kepribadian yang semua ini akan berpengaruh terhadap kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan peran dan fungsinya dalam proses pendidikan di sekolah. Seorang kepala sekolah perlu memiliki kemampuan atau ketrampilan dalam hal konsep, teknis dan kemanusiaan. Keterampilan itu disebut keterampilan manajer, dan kemampuan tersebut pada dasarnya berkaitan dengan dimensi intelektual dan dimensi emosional, sehingga kedua dimensi kemampuan ini dari sudut internal akan mempengaruhi terhadap kinerja Kepala Sekolah.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Srinalia (2015) menyatakan bahwa persoalan kinerja guru menunjukkan bahwa rendahnya kinerja guru dipengaruhi oleh faktor internal, yaitu kemampuan dan motivasi guru. Disamping faktor-faktor internal lainnya seperti bakat, pengalaman dan latar belakang pendidikan. Setidaknya ada kesepakatan bahwa kepala sekolah perlu memiliki sejumlah kompetensi berikut diadaptasi dari CCSSO (2002:1),

- (1) Memfasilitasi pengembangan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah;
- (2) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pengajaran

yang kondusif dan pertumbuhan profesional para guru dan staf; (3) Menjamin bahwa manajemen organisasi dan pengoperasian sumberdaya sekolah digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif; (4) Bekerja sama dengan orang tua murid dan anggota masyarakat, menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam; (5) Memberi teladan tindakan berintegritas; (6) Memahami, menanggapi, dan mempengaruhi lingkungan politik, sosial, dan budaya yang lebih luas.

Kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan atau ketrampilan para pelaksana pendidikan. Sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan hendaknya kepala sekolah memiliki pengetahuan luas dan ketrampilan. Hal ini perlu dimiliki agar mampu mengendalikan, mempengaruhi, dan mendorong bawahannya dalam menjalankan tugas dengan jujur, tanggung jawab, efektif dan efisien.

Kualitas kepala sekolah yang maksimal dapat ditunjukkan dengan kinerja yang tinggi. Kinerja Kepala SMK yang maksimal merupakan kebutuhan yang mutlak, karena kepala sekolah merupakan komponen-komponen sistem pendidikan yang bersifat *human resources*. Disadari sepenuhnya, bahwa peningkatan kualitas kinerja komponen-komponen sistem pendidikan yang terbukti lebih berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan adalah komponen yang bersifat *human resources*. Hal ini dapat dipahami dari kenyataan, bahwa komponen yang bersifat *material resources* tidak bermanfaat tanpa adanya komponen yang bersifat *human resources*. Pentingnya peningkatan kualitas kinerja kepala sekolah menurut dikarenakan kadar kualitas kepala sekolah dipandang sebagai penyebab kadar kualitas *output* sebuah sekolah. Apabila pendidikan dilihat sebagai proses produksi, maka Kepala Sekolah merupakan salah satu input instrumental yang bertanggung jawab mengembangkan potensi

gurudan karyawan yang dipimpinnya untuk memiliki pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang lebih sempurna. Bahkan kepala sekolah dianggap sebagai seorang yang perkataannya digugu dan perangnya ditiru.

Hal ini tentunya semakin memperkuat serta menambah keyakinan bahwa Kepala sekolah adalah suatu pekerjaan yang sifatnya profesional, yaitu suatu pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang secara khusus disiapkan untuk itu, bukan pekerjaan lainnya. Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mencapai tujuan. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah (Wahjosumidjo, 2000:82).

Untuk mewujudkan kinerja kepala sekolah yang maksimal, kriteria di atas hendaknya dipenuhi. Oleh karena itu, untuk menjadi kepala sekolah dilakukan usaha seleksi secara maksimal. Walaupun usaha- usaha tersebut di atas sudah menampakkan hasil, tetapi tidak dapat dipungkiri masih terdapat beberapa permasalahan yang nampak dan dirasakan mengganggu kinerja para Kepala Sekolah. Masalah kinerja Kepala Sekolah harus menjadi fokus perhatian karena kinerja yang tinggi akan menjadikan lembaga/instansi berhasil menuju visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Dharma (2003:1) masalah pertama hal yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah adalah kurangnya kompetensi diri atau kemampuan bidang

kerja kepala sekolah tersebut. Kompetensi yang kurang ini menyebabkan kepala sekolah tidak dapat memahami, menanggapi, dan mempengaruhi lingkungan politik, sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih luas di sekolah. Kurangnya kompetensi ini akan mempengaruhi pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah. Masalah kedua yang terjadi adalah masalah yang berhubungan dengan etos kerja dan budaya kerja yang terdeteksi menurut Dharma (2003:1) sebagai berikut: (1) Kepala Sekolah tidak memberikan contoh yang baik kepada level bawahannya atau tidak mampu menjadi *role* model bagi jajaran bawahannya ; (2) Pengawasan terhadap berbagai penyimpangan etos dan sikap kerja masih longgar dan diperburuk oleh *enfor cement* peraturan yang seringkali dihindarkan dan diterapkan secara tidak konsisten; (3) Budaya kerja yang baik dan ideal belum mengkristal dan cenderung semakin kabur serta berbagai perilaku yang mengganggu kinerja organisasi semakin terlihat kepermukaan.

Kemampuan kepala sekolah dalam menyusun RAKS menjadi salah satu cerminan tentang kinerja kepala sekolah dalam bidang administrasi. Rendahnya kemampuan dalam penyusunan RAKS menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah dalam bidang administrasi masih belum optimal. Faktor yang dianggap menjadi penyebab dari kurang optimalnya kinerja kepala sekolah di Kota medan antara lain disebabkan karena masih banyaknya kepala sekolah yang belum memahami tugas-tugas bidang kerja yang harus dilakukannya. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya permasalahan yang masih harus dibenahi dalam hal administrasi sekolah, terutama berkaitan dengan aspek pengelolaan keuangan sekolah.

Dalam situasi tersebut kepala sekolah diharapkan dapat memberikan pengarahan perilaku dengan memberikan keyakinan kepada guru dan siswanya bahwa cara terbaik untuk mencapai tujuan pribadi adalah dengan melalui pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Kepala sekolah dapat memberikan kesadaran kepada guru dan siswa hubungan keselarasan, keserasian, keharmonisan, dan keseimbangan antara tujuan individu dan organisasi dengan cara-cara yang persuasif tanpa paksaan. Oleh karena itu kepala sekolah perlu memberikan motivasi atau dorongan bagi kemajuan sekolah.

Berdasarkan kondisi tersebut di atas, maka seorang kepala sekolah diharapkan memiliki kecakapan teknis maupun manajerial yang profesional. Kecakapan teknis sesuai dengan bidangnya sedangkan kecakapan manajerial menuntut perannya dalam memimpin orang lain. Depdiknas (2004:34) Keterampilan terpancar dalam tindakannya seperti menyeleksi, mendidik, memotivasi, mengembangkan, dan menilai bawahan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab kepala sekolah.

Selain kemampuan manajerial dan komunikasi, Buhler (2004:191) Motivasi merupakan faktor yang sangat menentukan kinerja Karena motivasi merupakan suatu proses yang mengarahkan seberapa banyak usaha yang di curahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Jadi pada dasarnya apabila perusahaan ingin meraih kinerja yang optimal sesuai dengan target yang telah di tentukan maka perusahaan haruslah memberikan motivasi pada anggota organisasi, Agar dosen mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan. Persoalan dalam memotivasi anggota organisasi tidak mudah karena

dalam diri anggota organisasi terdapat keinginan, kebutuhan dan harapan yang berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lain. Jadi apabila manajemen dapat memahami persoalan motivasi dan mengatasinya maka perusahaan akan mendapatkan kinerja dosen yang optimal sesuai dengan standar yang di tentukan.

Selain kemampuan manajerial kepala sekolah, diketahui bahwa faktor komunikasi juga mempengaruhi kinerja kepala sekolah. Komunikasi yang belum terjalin dengan baik antara kepala sekolah dan guru juga merupakan salah satu masalah yang timbul di SMK Kota Medan. Komunikasi yang berkesinambungan merupakan proses dimana kepala sekolah dan guru bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah, dan bagaimana kepala sekolah dapat membantu guru.

Kepala sekolah sebagai pemimpin penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah bertugas menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Sebagai pemimpin, kepala sekolah berfungsi menggerakkan semua potensi sekolah, khususnya tenaga guru dan tenaga kependidikan bagi pencapaian tujuan sekolah.

Upaya menggerakkan potensi tersebut, kepala sekolah dituntut menerapkan prinsip-prinsip dan metode-metode kepemimpinan yang sesuai dengan mengedepankan keteladanan, pemotivasian. Berkaitan dengan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin, membangun sebuah kerjasama dengan warga sekolah, kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah mengembangkan

komunikasi secara efektif dengan warga sekolah, sehingga akan tercipta hubungan-hubungan insani (*human relation*). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahyudi (2012:39), bahwa upaya membina komunikasi tidak sekedar untuk menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi guru, akan tetapi yang lebih penting adalah setiap warga sekolah dapat bekerja dengan tenang, mengerjakan tugas dengan penuh kesadaran dan termotivasi untuk berprestasi.

Kegiatan komunikasi menurut Oktriyanto (2010) yang diarahkan pada pencapaian suatu situasi integrasi sosial. Komunikasi juga merupakan suatu proses pengaruh-mempengaruhi mencapai keterkaitan sosial yang dicita-citakan antar individu yang ada di masyarakat. Komunikasi mengisyaratkan bahwa komunikasi itu penting untuk membangun konsep diri kita, aktualisasi diri, kelangsungan hidup, memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan (lewat komunikasi yang bersifat menghibur) dan mempunyai hubungan dengan orang lain. Komunikasi berperan penting bagi kehidupan manusia, karena manusia itu sendiri dikenal sebagai makhluk sosial. Setiap saat pasti manusia di dunia ini melakukan komunikasi, baik itu komunikasi verbal maupun komunikasi non verbal.

Komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan tenaga kependidikan, suasana komunikasi dalam lingkungan sekolah yang menyenangkan dan harmonis memungkinkan Kepala sekolah dapat bekerja lebih baik. Komunikasi dalam satu unit organisasi yang baik dapat menciptakan suasana yang menyenangkan dan diharapkan oleh Kepala sekolah. Dengan komunikasi yang baik dapat terbentuk sebuah tim yang baik pula. Alasan penetapan komunikasi sebagai faktor pengaruh

terhadap kinerja khususnya bagi kepala sekolah, karena komunikasi merupakan instrumen vital bagi pimpinan untuk menjalankan roda organisasinya. Apabila komunikasi tidak baik maka akan sulit bagi seorang pemimpin mengetahui kinerja pribadi dan kinerja organisasi yang dipimpinya. Hal ini sesuai dengan ungkapan Law dan Glover (2000:94) bahwa “*effective leaders need to be effective communication with both individuals and group especially in communication their ideas and vision.*”. Dalam memimpin sekolah, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan berkomunikasi secara interpersonal atau sering disebut dengan komunikasi interpersonal.

Menurut Rakhmat (2008:9) komunikasi adalah peristiwa sosial, peristiwa yang terjadi ketika manusia berinteraksi dengan manusia lain. Dalam kamus bahasa Indonesia, komunikasi pernyataan dinamakan pesan (*message*), orang yang menyampaikan pesan disebut komunikator (*communicator*), sedangkan orang yang menerima pernyataan diberi nama *komunikan* (*communicate*). Komunikasi intern yang terbina dengan baik akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan serta memecahkan pekerjaan sekolah yang menjadi tugas bersama. Komunikasi bisa berjalan dengan baik apabila dalam suatu organisasi sekolah seperti kepala sekolah dengan warga sekolah memiliki sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas demi kelancaran suatu organisasi yang berpengetahuan, terampil, dan terlatih maka perlu adanya peningkatan sistem komunikasi yang baik dan benar.

Menurut Wahjosumidjo (2007:343), bahwa ada dua hal yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu bagaimana memperoleh dukungan perbaikan

dari masyarakat dan yang kedua, bagaimana memanfaatkan sumber-sumber daya yang diperoleh secara tepat sehingga mampu meningkatkan proses mengajar dan belajar. Pendapat ini mengandung makna bahwa komunikasi merupakan kunci utama dalam meraih dua hal yang disebutkan di atas. Agar dukungan yang diperoleh maka yang diharapkan kepala sekolah mampu mempergunakan kepemimpinannya didalam membangun saluran komunikasi responsif yang mengarahkan arus informasi kebawah, paralel, dan ke atas di lingkungan organisasi sekolah, maupun keluar di lingkungan sekolah. Komunikasi sangat bermanfaat di dalam organisasi sekolah antara kepala sekolah dengan warga sekolah sudah merupakan suatu kegiatan yang menghantar informasi positif maupun negatif terhadap tercapainya sebuah kesepakatan bersama sesuai tujuan dalam sekolah itu sendiri. Salah satu jenis komunikasi yaitu komunikasi interpersonal.

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang tekandung dalam tatap muka dan saling mempengaruhi, mendengarkan, menyampaikan pernyataan, keterbukaan, kepekaan yang merupakan cara paling efektif dalam mengubah sikap, pendapat dan perilaku seseorang dengan efek umpan balik secara langsung. Komunikasi merupakan hal yang sangat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini perilaku utama komunikasi dalam organisasi adalah pemimpin dengan warga sekolah. Para warga sekolah berkomunikasi satu sama lain untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Hal ini pula menyadarkan kita bahwa komunikasi merupakan sebuah proses yang berlangsung terus-menerus sejalan tingkat perkembangan organisasi sekolah maupun lingkungan masyarakat.

Dalam melaksanakan tugas, kepala sekolah tentunya harus menciptakan suasana harmonis agar tidak terjadi konflik pada tenaga kependidikan khususnya guru. Lebih dari itu, kepala sekolah bersama para tenaga kependidikan tentunya dapat mengelola konflik dan memanfaatkannya untuk kemajuan. Untuk kepentingan tersebut tentu kepala sekolah harus berwibawa, jujur, dan transparan. Itulah modal baik untuk menjalinkan komunikasi yang harmonis dengan para tenaga kependidikan khususnya guru guna menciptakan rasa saling percaya.

Kemampuan dan komunikasi dipandang sebagai faktor peningkatan sebuah prestasi kerja atau kinerja guru karena bila komunikasi itu berjalan benar atau meminimalisir terjadinya *miss communication* dan Kemampuan yang diterapkan oleh kepala sekolah itu sudah disukai oleh guru yang bekerja pada sekolah, maka akan meningkatkan kinerja guru tersebut. Di dalam sebuah sekolah, komunikasi dilakukan mulai dari kepala sekolah kepada bawahan atau guru, antara sesama guru hingga proses belajar mengajar antara seorang guru kepada siswanya dalam kelas. Menurut Umar (2002:242), komunikasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin. Komunikasi dalam organisasi dapat dilihat dari sisi komunikasi antarpribadi dan komunikasi organisasi.

Melalui Komunikasi, dapat menyampaikan gagasan, pikiran, atau mendengar keluhan orang lain, menyiapkan visi dan misi sekolah, pengambilan keputusan, membagi tugas-tugas, dan menyampaikan kebijakan, karena dengan keterampilan berkomunikasi kepala sekolah dapat mempengaruhi mereka kepada tindakan yang diharapkan untuk menyelenggarakan pembelajaran yang efektif.

Melalui wawancara dan observasi dengan warga sekolah juga diperoleh informasi-informasi komunikasi antar kepala sekolah dengan warga sekolah terjadi komunikasi yang kurang efektif, dengan indikasi, 1) saat rapat dengan guru, kepala sekolah sering tidak memberitahukan terlebih dahulu waktu rapat akan di laksanakan, sehingga guru sering juga tergesa-gesa menyiapkan materi rapat, 2) dengan orang tua, kepala sekolah kadang-kadang tidak menerima saran yang diberikan orang tua murid pada saat rapat, 3) dengan siswa, kepala sekolah kadang-kadang tidak memberikan pengarahan pada saat apel pagi.

Dalam situasi tersebut kepala sekolah diharapkan dapat memberikan pengarahan perilaku dengan memberikan keyakinan kepada guru dan siswanya bahwa cara terbaik untuk mencapai tujuan pribadi adalah dengan melalui pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Kepala sekolah dapat memberikan kesadaran kepada guru dan siswa hubungan keselarasan, keserasian, keharmonisan, dan keseimbangan antara tujuan individu dan organisasi dengan cara-cara yang persuasif tanpa paksaan. Oleh karena itu kepala sekolah perlu menjalin komunikasi yang baik dengan semua warga sekolah.

Kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan, dan kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya. Dalam suatu lingkungan pendidikan di sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab penuh terhadap guru-guru agar terus meningkatkan kemampuan kerjanya. Dengan peningkatan kemampuan atas segala potensi yang dimilikinya itu, maka dipastikan guru-guru yang juga merupakan mitra kerja kepala sekolah dalam berbagai bidang kegiatan pendidikan dapat berupaya

menampilkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan meningkatkan kompetensi profesionalnya. Oleh sebab itu, tugas yang berat dari seorang kepala sekolah ini pada dasarnya hanya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang memiliki kompetensi profesional yang tinggi. Kepala Sekolah memegang peranan sentral dalam manajemen sekolah, untuk itu mutu pendidikan di suatu sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya. Menurut Aqib (2002:22) kepala sekolah adalah faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di sekolah, karena kepala sekolah merupakan sentral serta sumber kegiatan belajar mengajar.

Motivasi adalah sebuah faktor yang lebih mengarah pada perilaku dalam organisasi. Motivasi mempunyai sifat yang tidak lepas dari sifat individual manusia yang memiliki kualitas yang berbeda-beda. Motivasi adalah suatu gairah atau dorongan yang dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan suatu kegiatan agar tujuan dari kegiatan tersebut tercapai. Selain itu, motivasi menurut Winardi (2000: 2), merupakan hasil sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Danim (2004:12) menyatakan bahwa Motivasi kerja adalah prakondisi bagi individu untuk berperilaku di dalam pekerjaan yang dia tekuni. Seorang kepala sekolah akan bekerja secara profesional apabila memiliki kemampuan kinerja yang tinggi dan kesungguhan hati untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, motivasi kerja yang tinggi cenderung menghasilkan prestasi kerja yang tinggi dan begitu juga sebaliknya motivasi kerja yang rendah

cenderung menghasilkan prestasi kerja yang rendah dan kurang optimal.

Menurut Hasibuan (2006:95), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan integritas dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi seorang guru dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan baik dari kepala sekolah terhadap bawahannya, atau dengan pemberian kompensasi sebagai balas jasa dari hasil kerja pegawainya, sehingga para pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dari sebuah organisasi. Martinis Yamin (2010:84) dan Maisah menjelaskan motivasi dimulai dari adanya perubahan energi dalam pribadi perubahan tersebut terjadi disebabkan tertentu pada sistem neorofisiologis dalam organisme manusia. Dengan adanya motivasi pada diri manusia akan terbentuk suatu keadaan seperti motif yang timbul dalam diri untuk mengerjakan sesuatu secara maksimal. Munculnya motif yang membentuk semangat pada diri akan membantu manusia untuk menyelesaikan tugasnya secara maksimal.

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi sebagai pendorong semangat kerja menurut Anoraga (2006:35). Kepala sekolah menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi untuk mendidik. Bila tidak punya motivasi maka ia tidak akan berhasil untuk melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah. Keberhasilan Kepala sekolah dalam mengajar karena dorongan/motivasi ini sebagai pertanda apa yang telah dilakukan oleh Kepala sekolah telah menyentuh kebutuhannya. Kepala sekolah yang termotivasi dalam bekerja maka akan

menimbulkan kepuasan kerja, karena kebutuhan-kebutuhan Kepala sekolah yang terpenuhi mendorong Kepala sekolah meningkatkan kinerjanya. Menjadi Kepala sekolah tanpa motivasi kerja akan cepat merasa jenuh karena tidak adanya unsur pendorong.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara meningkatkan gairah kerja Kepala sekolah, agar Kepala sekolah mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Kepala sekolah yang memiliki motivasi kerja yang baik tentunya memiliki kecenderungan memiliki etos kerja yang lebih baik dibandingkan dengan Kepala sekolah yang kurang memiliki motivasi kerja.

Penelitian Mohammed dan Doghan (2015) penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan langsung antara motivasi kerja dan kinerja. Hal yang sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan Zulkifli dkk (2014:148-155) menyatakan bahwa, Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Sekolah yang memberikan motivasi kepada guru dengan baik akan diikuti dengan peningkatan kinerja guru. Kuat lemahnya motivasi kerja tergantung pada besarnya harapan yang ingin dicapai, kuatnya dasar yang menimbulkan motivasi serta besarnya kepuasan yang diperoleh.

Ketercapaian tujuan pendidikanpun berhubungan dengan kepuasan seorang Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya dimana kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja seseorang dalam menyelesaikan tanggung-jawabnya dengan maksimal. Seorang Kepala sekolah dapat merasakan kepuasan bekerja melalui kegiatan sehari-hari yang dilakukan di sekolah. Menurut As'ad

(2003:164), bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerjaan yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan dan ketidakpuasan Kepala sekolah bekerja dapat berdampak baik pada diri individu Kepala sekolah yang bersangkutan, maupun kepada organisasi dimana Kepala sekolah melakukan aktivitas.

Kepuasan kerja bagi Kepala sekolah diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja berkenaan dengan kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang disediakan. Kepuasan kerja Kepala sekolah berdampak pada prestasi kerja, disiplin, kualitas kerjanya. Pada Kepala sekolah yang puas terhadap pekerjaannya kemungkinan akan membuat berdampak positif terhadap perkembangan organisasi sekolah. Demikian sebaliknya, jika kepuasan kerja Kepala sekolah rendah maka akan berdampak negatif terhadap perkembangan organisasi sekolah.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) Kepala sekolah merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja seorang Kepala sekolah maupun produktivitas kerja. Suatu gejala dari ketidakpuasan dalam pekerjaan menghasilkan kinerja yang membelok dari tujuan suatu pendidikan dalam organisasi sekolah adalah kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan, rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas pengajaran, indiscipliner Kepala sekolah dan gejala negatif lainnya. Sebaliknya kepuasan yang tinggi diinginkan oleh Kepala Sekolah karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi

sekolah telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif.

Meningkatkan kepuasan kerja bagi Kepala sekolah merupakan hal yang sangat penting, karena menyangkut masalah kinerja seorang Kepala sekolah yang merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada sekolah. Mangkunegara (2001:67) menyatakan bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kepala sekolah adalah seorang pemimpin dan sebagai orang yang banyak digugu dan ditiru. Seorang Kepala sekolah tidak hanya terbatas pada status sebagai pengajar saja, namun peranan guru lebih luas lagi yaitu sebagai penyelenggara pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan/mutu produktivitas. Kepala Sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan sekolah.

Kepala Sekolah diharapkan menjadi pemimpin dan inovator di sekolah dan memberi penilaian sebagai alat motivasi bagi pimpinan. Sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja variabel motivasi maupun kepuasan harus tetap ditingkatkan oleh kepala sekolah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kanto (2006) diketahui ada pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan penelitian mengenai Pengaruh Komunikasi interpersonal, Kemampuan manajerial, Kepuasan kerja, Dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah SMK Kota Medan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah-masalah dalam penelitian ini yaitu: Apakah kepemimpinan

transformasional berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah SMK Kota Medan? Apakah Peran Anggota berpengaruh terhadap kepuasan kerja? apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja? Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah SMK Kota Medan? Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah SMK Kota Medan? Apakah keefektifan tim berpengaruh terhadap motivasi kerja? Apakah keefektifan tim berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah SMK Kota Medan? Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah SMK Kota Medan? Apakah kemampuan manajerial berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah SMK Kota Medan? Apakah kemampuan manajerial berpengaruh terhadap motivasi kerja? Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap motivasi kerja? Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah SMK Kota Medan?

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan, maka masalah dalam penelitian ini hanya difokuskan pada pada lima variabel penelitian yaitu komunikasi interpersonal, kemampuan manajerial, kepuasan kerja, dan motivasi kerja dan kinerja Kepala Sekolah. Pengaruh antar variabel dari kelima variabel yang akan diteliti secara sistematis disajikan dalam bentuk model paradigma penelitian, hasil analisis pada penelitian akan menunjukkan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Model paradigma penelitian selanjutnya akan menunjukkan adanya pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung antar variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah, diajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja kepala SMK Kota Medan?
2. Apakah kemampuan manajerial berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja kepala SMK Kota Medan?
3. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja kepala SMK Kota Medan?
4. Apakah kemampuan manajerial berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja kepala SMK Kota Medan?
5. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala SMK Kota Medan?
6. Apakah kemampuan manajerial berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala SMK Kota Medan?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala SMK Kota Medan?
8. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala SMK Kota Medan?
9. Apakah komunikasi interpersonal melalui kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja kepala SMK Kota Medan?
10. Apakah kemampuan manajerial melalui kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja kepala SMK Kota Medan?

11. Apakah komunikasi interpersonal melalui motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja kepala SMK Kota Medan?
12. Apakah kemampuan manajerial melalui motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja kepala SMK Kota Medan?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan penelitian, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja kepala SMK Kota Medan.
2. Pengaruh langsung kemampuan manajerial terhadap kepuasan kerja kepala SMK Kota Medan.
3. Pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja kepala SMK Kota Medan.
4. Pengaruh langsung kemampuan manajerial terhadap motivasi kerja kepala SMK Kota Medan.
5. Pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap kinerja kepala SMK Kota Medan.
6. Pengaruh langsung kemampuan manajerial terhadap kinerja kepala SMK Kota Medan.
7. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja kepala SMK Kota Medan.
8. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja kepala SMK Kota Medan.

9. Pengaruh komunikasi interpersonal melalui kepuasan kerja terhadap kinerja kepala SMK Kota Medan.
10. Pengaruh kemampuan manajerial melalui kepuasan kerja terhadap kinerja kepala SMK Kota Medan.
11. Pengaruh komunikasi interpersonal melalui motivasi kerja terhadap kinerja kepala SMK Kota Medan.
12. Pengaruh kemampuan manajerial melalui motivasi kerja terhadap kinerja kepala SMK Kota Medan.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoretis maupun manfaat praktis.

Manfaat teoretis penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Temuan penelitian ini adalah model teoretis pelaksanaan kinerja kepala sekolah yang diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan teori komunikasi interpersonal, kemampuan manajerial, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja kepala SMK Kota Medan.
2. Model teoretis yang didapatkan diharapkan dapat memberikan jawaban teoretis terhadap masalah kinerja kepala sekolah sehingga dapat dijadikan model teoretis untuk meningkatkan keefektifan pelaksanaan kinerja kepala SMK Kota Medan.
3. Temuan Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan bandingan bagi penelitian yang relevan di kemudian hari

Manfaat praktis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi SMK Kota Medan memberikan informasi tentang pelaksanaan kinerja serta faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu komunikasi interpersonal, kemampuan manajerial, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja kepala SMK Kota Medan.
2. Bagi kepala sekolah memberikan umpan balik dalam rangka memahami pelaksanaan kinerja serta faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu komunikasi interpersonal, kemampuan manajerial, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja kepala SMK Kota Medan.
3. Temuan penelitian berupa sebuah model kausal keterkaitan variabel komunikasi interpersonal, kemampuan manajerial, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja kepala sekolah atau model lintasan utama keterkaitan variabel penentu kinerja kepala sekolah yang dapat dijadikan pedoman bagi pihak yang terkait dalam mendorong penerapan paradigma baru pengelolaan lembaga pendidikan tersebut dan *output/outcomes* yang dihasilkan secara berkelanjutan.