

**UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI  
DAN KINERJA GURU DI SMK MUHAMMADIYAH 2 BANTUL**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta untuk  
Memenuhi Sebagian Persyaratan  
guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Pendidikan



Oleh:  
**IKHSAN DERMAWAN PRASETYO JATI**  
NIM. 10402244044

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN  
JURUSAN PENDIDIKAN ADMINISTRASI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2017**

**UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI  
DAN KINERJA GURU DI SMK MUHAMMADIYAH 2 BANTUL**

**SKRIPSI**

Oleh:

**IKHSAN DERMAWAN PRASETYO JATI**  
**NIM. 10402244044**

Telah disetujui dan disahkan pada tanggal 6 April 2017  
Untuk dipertahankan di depan Penguji Tugas Akhir Skripsi  
Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran

Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui,  
Dosen Pembimbing



Drs. Joko Kumoro, M.Si  
NIP. 196006261985111001

## PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

### UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI DAN KINERJA GURU DI SMK MUHAMMADIYAH 2 BANTUL

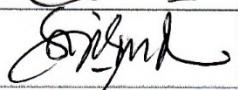
Oleh:

IKHSAN DERMAWAN PRASETYO JATI  
NIM. 10402244044

Telah dipertahankan di depan Dewan Pengaji pada tanggal 20 April 2017

dan dinyatakan telah lulus

#### DEWAN PENGUJI

Nama Lengkap	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Muslikhah Dwihartanti, M.Pd	Ketua Pengaji		19 Mei 2017
Drs. Joko Kumoro, M.Si	Sekretaris Pengaji		19 Mei 2017
Siti Umi Khayatun Mardiyah, M. Pd	Pengaji Utama		18 Mei 2017

Yogyakarta, 19 Mei 2017....

Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta  
Dekan,

Dr. Sugiharsono, M.Si

NIP. 19550328 198303 1 002

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Ikhsan Dermawan Prasetyo Jati  
NIM : 10402244044  
Prodi : Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Jurusan : Pendidikan Administrasi  
Fakultas : Ekonomi  
Lembaga : Universitas Negeri Yogyakarta  
Judul Skripsi : Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali acuan atau kutipan dengan mengikuti penulisan karya ilmiah yang telah berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 5 April 2017

Yang menyatakan,



Ikhsan Dermawan Prasetyo Jati  
NIM. 10402244044

## **MOTTO**

**“Sesungguhnya bersamaan dengan kesulitan itu sudah ada kemudahan”**

**(Tadabbur QS. Al-Insyirah: 6)**

**“..keajaiban Tuhan ada dalam kemurnian hatimu..”**

**(Emha Ainun Nadjib)**

**“Kehancuranmu oleh kertas bertanda tangan akan berganti kebangkitan di tangan ksatria sejati”**

**(Emha Ainun Nadjib)**

**“Setinggi-tingginya aku belajar ilmu barat, aku adalah dan bagaimanapun juga tetap jawa”**

**(Sri Sultan Hamengkubuwono IX)**

**“carilah apa yang benar, bukan siapa yang benar”**

**(Penulis, 2017)**

## **PERSEMBAHAN**

Dengan mengucap syukur Alhamdulillah kehadirat ALLAH SWT Tugas Akhir Skripsi yang telah diselesaikan dengan penuh perjuangan ini, saya persembahkan khusus untuk:

1. Orang tuaku Ibu Endang Sri Suparti, Bapak Mujiono dan Kakakku Anggraito Bintang Halilintar serta Adikku Puspo Tunjung Afidah Qoyyimah tersayang. Terimakasih atas nasehat, dukungan dan do'a yang merasuk dalam hati.
2. Almarhumah Simbah Putri Dalimah, yang 19 tahun lalu telah mengukir jiwa dan karakter sehingga nilai-nilai yang diajarkan dapat menjadi pegangan hidup.
3. Kekasihku Rosiana Dewi, terimakasih atas doa dan keikhlasannya semoga barokah...ammiinnnn
4. Almamaterku Universitas Negeri Yogyakarta.

# **UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI DAN KINERJA GURU DI SMK MUHAMMADIYAH 2 BANTUL**

Oleh:  
Ikhsan Dermawan Prasetyo Jati  
NIM: 10402244044

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul. Kemudian mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi Kepala Sekolah dan upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam mengatasi hambatan tersebut.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan di SMK Muhammadiyah 2 Bantul. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum atau guru pemasaran, wakil kepala sekolah bidang humas atau guru PKN, dan kepala tata usaha SMK Muhammadiyah 2 Bantul. Metode pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif.

Hasil penelitian diketahui bahwa: 1) Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul yaitu meliputi pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, penghargaan terhadap guru, serta pengembangan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran. 2) Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul yaitu disiplin kerja guru yang kurang, kurangnya komunikasi antara guru dan kepala sekolah, dan kurangnya partisipasi ide maupun saran dari guru kepada kepala sekolah. 3) Upaya kepala sekolah untuk mengatasi hambatan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru yaitu Kepala Sekolah melakukan pembinaan disiplin kerja dengan cara memberikan contoh keteladanan terhadap guru, melakukan komunikasi persuasif dengan cara mengawali pembicaraan dengan guru, dan rutin memberikan motivasi dalam bentuk kata-kata penyemangat serta arahan dalam setiap kesempatan .

**Kata kunci:** upaya kepala sekolah, motivasi dan kinerja guru.

**THE HEADMASTER EFFORTS IN IMPROVING MOTIVATION AND  
PERFORMANCE OF THE TEACHER IN SMK MUHAMMADIYAH 2**

**BANTUL**

*By:*

Ikhsan Dermawan Prasetyo Jati  
NIM 10402244044

**ABSTRACT**

*The objectives of the study were identifying the efforts used by the Headmaster in improving the teacher's motivation and performance in SMK Muhammadiyah 2 Bantul. Then identifying and overcoming the obstacles confronted by the Headmaster*

*The subjects of this study were the Headmaster, Marketing Teacher, Civic Education Teacher and Head of Administration in SMK Muhammadiyah 2 Bantul. The data were gathered by observation, interview, and documentation. In the data analysis technique, the data analyzed with interactive model.*

*The findings of this study showed: (1) The Headmaster efforts in improving Teachers Motivation and Performance in SMK Muhammadiyah 2 Bantul involve managing physical environment, maintaining work atmosphere, giving teacher appreciation, and development of learning supporting facilities and infrastructures. (2) Obstacles confronted by the Headmaster in improving motivation and performance of the teacher in SMK Muhammadiyah 2 Bantul were lack of discipline, lack of communication between the teacher and the principal, and lack of participation in giving the principal ideas and suggestions. (3) The Headmaster efforts to overcome obstacles in improving motivation and performance of the teacher were performing role-model of disciplinary coaching, makes persuasive communication by initiating conversation with the teacher, and giving teacher motivation in the form of words routinely as well as guidance in every occasions.*

***Keywords: principal efforts, teacher's motivation and perfomance***

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru Di SMK Muhammadiyah 2 Bantul”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan guna meraih gelar Sarjana Pendidikan pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

Keberhasilan dalam penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan, dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu melalui tulisan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Sutrisna Wibawa, M.Pd., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta, yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan skripsi.
2. Bapak Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan waktu dan izin penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Drs. Joko Kumoro, M.Si., Ketua Program Studi Administrasi Perkantoran sekaligus Dosen pembimbing skripsi yang telah memberi masukan saran dan kritikan dalam pembuatan skripsi ini.
4. Ibu Siti Umi Khayatun Mardiyah, M.Pd., Penguji utama yang telah memberikan ilmu dan saran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

5. Ibu Muslikhah Dwihartanti, M.Pd., selaku ketua penguji yang telah meluangkan waktunya untuk membantu selesainya skripsi ini.
6. Bapak Anggit Nurochman, S.Pd., Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Muhammadiyah 2 Bantul yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melaksanakan penelitian.
7. Ibu Dra. Ety Erawati dan Bapak Suratna, S.Pd, selaku Wakil Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Bantul sekaligus Guru mata pelajaran yang telah memberikan waktu dan informasi untuk membantu penelitian
8. Ibu Marjiyem, selaku Kepala Tata Usaha yang bersedia untuk memberikan informasi untuk membantu penelitian.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu yang telah memberikan bantuan selama penyusunan skripsi ini.

Akhir kata atas segala kekurangan dan kekhilafan penulis mohon maaf. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi yang membacanya.

Yogyakarta, 5 April 2017  
Penulis,



Ikhsan Dermawan Prasetyo Jati  
NIM. 10402244044

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	vii
<b>ABSTRACT .....</b>	viii
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	ix
<b>DAFTAR ISI .....</b>	xi
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	xiv
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	4
C. Batasan Masalah .....	4
D. Rumusan Masalah .....	5
E. Tujuan Penelitian .....	5
F. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	7
A. Kajian Teori .....	7
1. Kinerja Guru .....	7
2. Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru ....	12
3. Kepala Sekolah .....	20
4. Kepemimpinan .....	24
5. Motivasi Kerja .....	26
6. Teori Motivasi .....	28

7. Fungsi Motivasi.....	29
8. Upaya Meningkatkan Motivasi .....	30
9. Jenis dan Hambatan Motivasi.....	32
10. Komunikasi .....	33
11. Fungsi Komunikasi.....	34
B. Penelitian yang Relevan .....	36
C. Kerangka Fikir .....	38
D. Pertanyaan Penelitian .....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
A. Desain Penelitian .....	41
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	41
C. Subyek Penelitian .....	41
D. Definisi Operasional .....	42
E. Teknik Pengumpulan Data .....	43
F. Instrumen Penelitian .....	44
G. Analisis Data .....	46
H. Keabsahan Data .....	48
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>49</b>
A. Hasil Penelitian .....	49
1. Deskripsi Tempat Penelitian .....	49
2. Deskripsi Data Penelitian .....	63
B. Pembahasan .....	75
1. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru.....	75

2. Hambatan Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru ..	80
3. Upaya Mengatasi Hambatan Motivasi dan Kinerja Guru	84
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>89</b>
A. Kesimpulan .....	89
B. Saran .....	91
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>93</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>95</b>

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
1. Alur Kerangka Pikir Motivasi dan Kinerja Guru.....	39
2. Struktur Organisasi SMK Muhammadiyah 2 Bantul .....	51

## **DAFTAR TABEL**

Tabel	Halaman
1. Kisi-kisi Observasi .....	45
2. Kisi-kisi Wawancara .....	46
3. Kisi-kisi Dokumentasi .....	46
4. Sarana dan Prasarana SMK Muhammadiyah 2 Bantul.....	52
5. Prasarana Sekolah .....	53
6. Fasilitas Kantor .....	53
7. Prasarana Penunjang Pendidikan .....	53
8. Prasarana Penunjang Pendidikan .....	54
9. Data Guru Berdasarkan Jenjang Pendidikan .....	54
10. Data Guru Berdasarkan Status Kepegawaian .....	54
11. Data Guru Berdasarkan Jenis Kelamin .....	55
12. Data Pegawai Berdasarkan Jenjang Pendidikan .....	55
13. Data Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian.....	55
14. Data Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
15. Data Siswa Tahun Ajaran 2016-2017 .....	56

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran .....	95
1. Pedoman Observasi .....	96
2. Hasil Observasi .....	96
3. Foto Dokumentasi .....	98
4. Pedoman Wawancara .....	99
5. Transkip Wawancara .....	100
6. Foto Wawancara .....	106
7. Pedoman Dokumentasi .....	107
8. Foto Dokumentasi .....	107

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Indonesia sebagai bangsa besar dalam memasuki persaingan MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) memerlukan persiapan yang memadai. Persiapan tersebut diperlukan guna mendukung pertumbuhan kemajuan bangsa yang salah satu aspek penilaianya yaitu pendidikan. Pendidikan mempunyai peran yang sangat penting dalam perkembangan dan kelangsungan hidup bangsa. Sekolah sebagai tempat penyelenggara pendidikan di dalamnya terdapat struktur organisasi yang dipimpin oleh Kepala Sekolah dan guru sebagai subyek pendidikan yang berhubungan langsung dengan siswa. Pelaksanaan fungsi dan tugas guru sebagai profesi tentu dituntut bekerja profesional dan maksimal. Sebagai pendidik dan pengajar, guru harus memiliki beberapa syarat, diantaranya penguasaan materi pelajaran, penguasaan profesional keguruan, penguasaan cara-cara menyesuaikan diri dan berkepribadian baik untuk melaksanakan tugas serta memiliki pola yang berkembang.

Pola mengajar guru yang pada mulanya sebagai sumber informasi bagi siswa dan selalu mendominasi kegiatan dalam kelas, dewasa ini guru dituntut sebagai fasilitator dalam proses pembelajaran. Baik secara interaksi antara guru dengan siswa maupun dalam lingkungan kerja. Kenyataan ini mengharuskan guru agar selalu meningkatkan kemampuan terutama dalam memberikan keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreatifitas siswa

pada proses pembelajaran. Guru memiliki peran sebagai salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan. Maka setiap usaha peningkatan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian besar kepada peningkatan kinerja guru. Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan semua pihak terutama masyarakat umum yang menaruh kepercayaan pada sekolah untuk mendidik dan membina siswa. Mutu pendidikan yang baik sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Karena guru berperan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolok ukur bagi keberhasilan kinerja guru.

Zaman modern ini banyak dijumpai guru yang mempunyai ilmu dan teori pelajaran, akan tetapi sangat ironi dengan sikap di lingkungan kerjanya sehingga berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja guru yang kurang maksimal. Kebiasaan seperti ini jika berlangsung terus-menerus akan mengakibatkan siswa kurang mendapat hak dan kewajiban yang nantinya malas dalam mengikuti proses pembelajaran serta berpengaruh terhadap hasil belajar. Tugas guru yang berkaitan dengan peningkatan sumber daya manusia melalui sektor pendidikan, nampaknya perlu ditingkatkan agar menjadi tenaga pendidik yang profesional. Peningkatan kinerja guru tidak hanya meningkatkan kompetensi melalui pemberian penataran dan pelatihan. Namun juga peningkatan sikap dan kedisiplinan guru agar berkembang menjadi lebih baik. Perlu perhatian besar untuk guru dari segi kedisiplinan, pemberian motivasi,

pemberian bimbingan dan pemberian insentif gaji yang laik agar dapat bekerja secara maksimal.

Pandangan di atas menggambarkan fakta yang masih sering ditemukan dalam dunia pendidikan, bahwa motivasi dan kinerja guru perlu dibenahi dalam tatanan lingkungan kerja yang dipimpin Kepala Sekolah. Tugas Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus mempunyai kepandaian menganalisis situasi di lingkungan kerja, seperti membimbing, memberi keteladanan, memotivasi kepada guru dan pegawai lainnya. Sekolah Menengah Kejuruan Muhammadiyah 2 Bantul merupakan salah satu lembaga pendidikan yang tumbuh dan berkembang di Kabupaten Bantul. Sekolah ini berlokasi strategis, berada di pusat Kota Bantul sehingga mudah terjangkau dengan kendaraan pribadi maupun kendaraan umum.

Berdasarkan hasil observasi pada Bulan April sampai dengan Bulan Mei tahun 2016 di SMK Muhammadiyah 2 Bantul diketahui kondisi sarana yang dimiliki oleh sekolah telah cukup dalam memenuhi kebutuhan proses pembelajaran. Hal ini diketahui dengan adanya program dari Kepala Sekolah tentang pengembangan dan pembangunan sarana sekolah. Namun seiring dengan hal tersebut, muncul beberapa masalah di sekolah yaitu tentang motivasi dan kinerja guru yang kurang maksimal. Beberapa diantaranya yaitu partisipasi dan komunikasi guru kepada Kepala Sekolah serta kedisiplinan guru dalam bekerja yang belum maksimal. Sesuai kondisi tersebut maka Kepala Sekolah sebagai pemegang kewenangan dalam memimpin guru di sekolah harus mengupayakan solusi untuk memecahkan masalah atau hambatan yang

ada. Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, ditemukan beberapa masalah yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Masalah tersebut diidentifikasi sebagai berikut:

1. Partisipasi guru dalam menyampaikan ide dan saran kepada Kepala Sekolah belum maksimal.
2. Komunikasi guru dengan Kepala Sekolah belum terjalin dengan baik
3. Kedisiplinan guru di sekolah belum maksimal.
4. Motivasi dan Kinerja Guru kurang maksimal

## **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut, permasalahan yang ada cukup luas, diantaranya partisipasi dan komunikasi guru kepada Kepala Sekolah serta kedisiplinan guru di sekolah belum maksimal. Sehingga perlu ada pembatasan masalah yang akan diteliti. Maka penelitian ini akan dibatasi pada upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul.

## D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka permasalahan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul?
2. Apa saja yang menjadi hambatan Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul?
3. Apa saja upaya yang dilakukan Kepala Sekolah untuk mengatasi hambatan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul?

## E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Bagaimana upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul?
2. Apa saja yang menjadi hambatan Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul?
3. Apa saja upaya yang dilakukan Kepala Sekolah untuk mengatasi hambatan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul?

## F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini mempunyai manfaat, baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Manfaat teoritis.

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu pendidikan khususnya tentang upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul. Serta diharapkan dapat merangsang dilakukannya penelitian lain yang lebih mendalam dan terhadap persoalan yang sama.

### 2. Manfaat praktis

#### a. Bagi SMK Muhammadiyah 2 Bantul

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan agar motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul lebih meningkat.

#### b. Bagi Peneliti

Manfaat bagi peneliti yaitu untuk menyelesaikan tugas akhir skripsi guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan, serta memberikan wawasan luas dari penerapan ilmu yang telah diperoleh dalam perkuliahan.

#### c. Bagi Universitas Negeri Yogyakarta

Penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi dan tambahan koleksi pustaka penelitian lebih lanjut bagi mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Kinerja Guru**

Upaya peningkatan mutu pendidikan nasional dari pemerintah melalui Depdiknas terus menerus dilakukan dengan berbagai perubahan dan pembaharuan sistem pendidikan yang berupa kebijakan. Kebijakan tersebut dapat berupa perubahan dan pemberian kebijakan dalam sistem pendidikan yang mengacu pada kinerja guru. Kinerja merupakan terjemahan dari Bahasa Inggris *work, performance atau job performance* sebagaimana yang diartikan dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja adalah suatu yang dicapai, prestasi yang diperhatikan dalam kemampuan kerja. Menurut LAN (1997 : 3), “kinerja atau performa dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja”. Sejalan dengan itu menurut Smith (1982 : 393), kinerja adalah “*output drive from processes, human or otherwise*”. Jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses pekerjaan seseorang.

(Mulyasa, 2005: 136)

Kinerja mengajar guru akan meningkat apabila guru memegang prinsip setia dan komitmen pada tugas mengajar, kreatif menguasai pelajaran, disiplinan dalam bekerja, menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan objektif dalam membimbing siswa, serta tanggung

jawab terhadap tugasnya. Menurut Mulyasa (2005 : 140), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru antara lain:

1. Sikap mental berupa motivasi, disiplin dan etika kerja.
2. Tingkat pendidikan, pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas.
3. Keterampilan, makin terampil tenaga kependidikan akan lebih mampu bekerja sama serta menggunakan fasilitas dengan baik.
4. Manajemen atau gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, diartikan dengan hal yang berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola dan memimpin serta mengendalikan tenaga pendidikan.
5. Hubungan industrial, menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja, menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis dalam bekerja dan meningkatkan harkat dan martabat tenaga kependidikan sehingga mendorong mewujudkan jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan kinerjanya.
6. Tingkat penghasilan atau gaji yang memadai, ini dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerjanya.
7. Kesehatan, akan meningkatkan semangat kerja.
8. Jaminan sosial yang diberikan dinas pendidikan kepada tenaga pendidikan, dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerjanya.
9. Lingkungan sosial dan suasana kerja yang baik, ini akan mendorong tenaga kerja kependidikan dengan senang bekerja dan meningkatkan tanggung jawabnya untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.
10. Kualitas sarana pembelajaran, akan berpengaruh pada peningkatan kinerjanya.
11. Teknologi yang dipakai secara tepat akan mempercepat penyelesaian proses pendidikan, menghasilkan jumlah lulusan yang berkualitas serta memperkecil pemborosan.
12. Kesempatan berprestasi dapat menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki dalam meningkatkan kinerjanya.

Sebagai pegawai, kinerja guru yang rendah mungkin disebabkan sejumlah faktor baik internal maupun eksternal. Faktor internal adalah kemampuan yang dimiliki seorang pegawai atau juga dapat disebut

sebagai kompetensi, dan faktor pendorong atau juga dapat disebut motivasi diri seseorang untuk melakukan sesuatu karya atau pekerjaan. Sedang faktor eksternal adalah lingkungan yang memberikan situasi dan pengaruh terhadap hasil kerja. Masih banyak faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain meliputi perilaku, sikap dan penampilan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, kendala sumber daya, keadaan ekonomi dan sebagainya. Secara umum memang kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, begitu pula dengan guru. Kinerja guru akan menjadi maksimal apabila komponen sekolah baik Kepala Sekolah, suasana kerja, guru, karyawan saling bersinergi.

Profesi guru sangat strategis dalam pembentukan dan pemberdayaan anak-anak sebagai penerus bangsa. Sebab guru berada di lapisan depan yang berhubungan langsung dengan siswa dan masyarakat. Maka pemberdayaan dan peningkatkan kualitas guru merupakan suatu keharusan yang memerlukan penanganan lebih serius. Faktor internal lebih penting pada guru itu sendiri, baik secara individual maupun secara komunal institusi. Perlu suatu komitmen yang dapat dipertanggung jawabkan, baik secara ilmiah maupun moral, benar-benar berfikir dan bertindak secara profesional sebagaimana profesi-profesi lain yang menuntut adanya suatu keahlian yang lebih spesifik. Guru yang profesional adalah guru yang disiplin dan mempunyai keahlian baik materi keilmuan yang dikuasai. Keahlian yang dimiliki seorang guru dapat diperoleh melalui proses peningkatan kemampuan, seperti pendidikan dan

latihan yang diprogramkan secara khusus. Seorang guru yang profesional harus memenuhi empat kompetensi yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yaitu:

1. Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimiliki.
2. Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan bijaksana, berwibawa, berakhhlak mulia, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, mengevaluasi kinerja sendiri dan mengembangkan secara berkelanjutan.
3. Kompetensi profesional yaitu merupakan kemampuan penguasaan materi secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar nasional pendidikan.
4. Kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan peserta didik sebagai bagian dari masyarakat untuk :
  - a) Berkommunikasi lisan dan tulisan.
  - b) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional.
  - c) Bergaul secara efektif dengan peserta didik dan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, atau wali peserta didik.
  - d) Dan bergaul secara santun dalam masyarakat.

Sebagai profesi, guru diwajibkan untuk bekerja secara maksimal agar hasilnya memuaskan. Menurut teori Anwar Prabu Mangkunegara (2002 : 22), “kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.” Berdasarkan teori yang ada, maka untuk meningkatkan kinerja guru, Kepala Sekolah perlu melakukan beberapa upaya antara lain melalui pembinaan disiplin, pemberian motivasi dan

penghargaan. Kedisiplinan diperlukan sebab dalam persaingan global, peran dan tanggung jawab guru pada masa mendatang akan semakin kompleks. Menurut Suharsini Ari Kunto (2008 : 114), “disiplin merupakan sesuatu yang berkenaan dengan pengendalian diri seseorang terhadap bentuk-bentuk aturan dimana aturan tersebut diterapkan oleh orang-orang yang bersangkutan maupun berasal dari luar.” Dalam hal ini kedisiplinan dapat terwujud apabila patuh dan taat pada peraturan yang telah dibuat baik aturan tertulis maupun tidak tertulis.

Guru dalam bekerja harus disiplin dan kreatif dalam mengembangkan proses pendidikan. Berkaitan dengan hal itu, maka diperlukan beberapa indikator untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seorang guru. Menurut Robbins (2006 : 260), untuk mengetahui kinerja seseorang diperlukan enam indikator:

1. **Kualitas**, yaitu diukur dari persepsi terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas**, yang merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu**, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. **Efektivitas**, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. **Kemandirian**, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai

komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat diketahui bahwa kinerja guru adalah hasil kerja atau kemampuan kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru sesuai tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan.

## **2. Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Tugas Kepala Sekolah selaku manajer adalah melakukan pembinaan terhadap kinerja guru. Penilaian penting dilakukan mengingat fungsinya sebagai alat motivasi kepada guru. Pelaksanaan pembinaan dan motivasi yang diberikan oleh Kepala Sekolah akan berdampak kepada kinerja guru dalam kualitas pengajaran. Kepala Sekolah dalam memotivasi guru akan berpengaruh secara psikologis kepada kinerja guru. Guru yang puas dengan pemberian motivasi Kepala Sekolah maka dia akan bekerja serius sehingga kinerja meningkat. Tetapi jika guru kurang puas dengan pemberian motivasi Kepala Sekolah, maka guru dalam bekerja kurang bergairah, sehingga hal ini berakibat kinerja menurun.

Berdasarkan dengan hal tersebut, menurut Mulyasa (2005 : 96) dalam mendorong visi menjadi aksi perlu ada tujuh peran utama Kepala Sekolah yaitu:

- 1) *Educator*
- 2) *Manager*
- 3) *Administrator*
- 4) *Supervisor*
- 5) *Leader*
- 6) *Innovator*
- 7) *Motivator.*

Berdasarkan beberapa point tersebut, selanjutnya akan diuraikan secara ringkas mengenai Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru:

1. Kepala Sekolah sebagai *educator*

Kepala Sekolah sebagai *educator* harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidikan sekolah.

Menurut teori Sumidjo (1992 : 122), menyatakan bahwa:

Memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, Kepala Sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan *artistic*. (Mulyasa, 2005 : 99)

Sebagai *educator* Kepala Sekolah harus senantiasa meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Faktor pengalaman dari Kepala Sekolah akan sangat berpengaruh terhadap guru dalam melaksanakan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi Wakil Kepala Sekolah atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan Kepala Sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

2. Kepala Sekolah sebagai *manager*

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan

mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan.

Kepala Sekolah dalam melakukan fungsinya sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan guru melalui kerjasama atau kooperatif. Memberi kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan profesi, dan mendorong keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

### 3. Kepala Sekolah sebagai administrator

Kepala Sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan dokumentasi seluruh program sekolah. Meskipun dibantu bawahannya, setidaknya Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengolah administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

#### 4. Kepala Sekolah sebagai *supervisor*

Kegiatan utama pendidikan dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Maka dari itu salah satu tugas Kepala Sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Dikutip oleh Mulyasa (2005 : 111), menurut Sergiovani dan Strarrat bahwa “*Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice; to better able to use their knowledge and skills to better serve parents and school; and to make the school a more effective learning community.*”

Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif. Kepala Sekolah sebagai supervisor harus mewujudkan kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.

Kepala Sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan dengan cara antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Pada prinsipnya, setiap guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan Kepala Sekolah sebagai supervisor dapat dilihat dari meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerjanya, dan meningkatnya keterampilan guru dalam melaksanakan tugasnya.

#### 5. Kepala Sekolah sebagai *leader*

Kepala Sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan guru, membuka komunikasi dua arah, dan mendeklegasikan tugas. Menurut Wahjousumidjo (1999 : 110), “Kepala Sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.” (Mulyasa, 2005 : 115)

Kemampuan yang harus diwujudkan Kepala Sekolah sebagai *leader* dapat dilihat dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga pendidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

#### 6. Kepala Sekolah sebagai *innovator*

Kepala Sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif,

integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, dan fleksibel. Kepala Sekolah sebagai *innovator* harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Misal membuat gagasan baru seperti pemberian lingkungan dan suasana tempat bekerja.

#### 7. Kepala Sekolah sebagai *motivator*

Sebagai *motivator*, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Menurut Mulyasa (2005 : 120), “motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui beberapa hal yaitu pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, kedisiplinan, dorongan, penghargaan, dan pengembangan pusat sumber belajar.” Lingkungan fisik di sekolah yang meliputi sarana dan prasarana pendidikan juga tidak luput menjadi perhatian.

Menurut Ibrahim Bafadal (2004 : 2), “prasarana pendidikan adalah semua perlengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah.” Kemudian menurut Mulyana yang dikutip oleh Mukhtar (2009 : 266), “sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung digunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar”.

Tentang kedisiplinan yang harus diterapkan, menurut Mulyasa (2005 : 120), “strategi yang dapat digunakan Kepala Sekolah untuk

membina disiplin kerja adalah membantu guru dalam mengembangkan pola perilakunya, membantu guru dalam menetapkan standar perilakunya, melaksanakan aturan yang telah disepakati bersama.” Pembinaan disiplin sangat diperlukan, sebab sebagai guru sudah seyogyanya memberikan keteladanan terhadap siswa. Tentang pembinaan disiplin kerja menurut Mulyasa (2005 : 80), yaitu “ Kepala Sekolah membuat aturan-aturan yang harus ditaati khususnya oleh warga sekolah, guru, peserta didik, karyawan dan Kepala Sekolah.”

Selain hal tersebut, sarana dan prasarana yang ada di lingkungan sekolah perlu ditingkatkan agar tercipta iklim kondusif terlebih dalam kegiatan belajar mengajar. Menurut Alex. S (1996 : 109), ”lingkungan fisik sekolah adalah segala sesuatu yang ada disekitar siswa dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas belajar yang dibebankan kepadanya.”

Berdasarkan teori tersebut, selanjutnya akan diuraikan secara ringkas tentang beberapa hal yang dapat menumbuhkan motivasi. Pengaturan lingkungan fisik perlu dilakukan untuk memotivasi guru. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi guru dalam melaksanakan tugasnya. Kepala Sekolah harus mampu membangkitkan motivasi guru agar dapat melaksanakan tugas secara maksimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang

perpustakaan, ruang laboratorium serta mengatur lingkungan kerja sekolah yang menyenangkan. Suasana kerja yang menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja guru. Kepala Sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan guru, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

Selanjutnya tentang kedisiplinan, Kepala Sekolah harus menanamkan sikap disiplin kepada semua bawahannya. Melalui kedisiplinan ini diharapkan dapat tercapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Salah satu metode yang dapat diterapkan Kepala Sekolah dalam membina kedisiplinan guru adalah memberikan keteladanan dengan bersikap disiplin, demokratis kepada guru dan meningkatkan pola perilakunya dalam melaksanakan peraturan yang telah disepakati bersama.

Kepala Sekolah juga harus berusaha bersikap adil dan bijaksana dalam pemberian *reward* atau penghargaan sebagai bentuk motivasi untuk meningkatkan kinerja guru. Seiring perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan Kepala Sekolah diharapkan cepat merespon untuk membenahi dan mengembangkan sumber belajar agar proses kegiatan belajar mengajar tidak membosankan.

Berdasarkan hal tersebut, diketahui bahwa untuk menuju keberhasilan visi misi sekolah dipengaruhi oleh faktor motivasi

yang cukup dominan untuk menggerakan dan mengarahkan seseorang kearah efektivitas kerja.

### **3. Kepala Sekolah**

Kepala Sekolah adalah seorang tenaga profesional yang diamanahi tugas dan tanggung jawab untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar. Menurut Wahjousumidjo (2002 : 83), Kepala Sekolah yaitu “pemimpin sekolah atau suatu lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran.” Dalam hal ini Kepala Sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, tempat interaksi guru dan siswa.

Secara tidak langsung Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan untuk menggerakkan segala sumber daya yang ada di sekolah. Sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selain memiliki jabatan yang dimiliki, Kepala Sekolah dapat berfungsi sebagai seorang guru yang melaksanakan atau memberikan pelajaran kepada siswa pada mata pelajaran tertentu. Dalam Pasal 12 Ayat 1 PP 28 Tahun 1999 tertulis bahwa “Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.” Kewenangan yang ada pada Kepala Sekolah dapat membantu pengembangan potensi yang ada di sekolah. Pengembangan tersebut memerlukan peningkatan kemampuan Kepala

Sekolah agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan visi dan misi sekolah. Lima kompetensi yang wajib dimiliki oleh Kepala Sekolah, tertulis dalam PERMENDIKNAS Nomor 13 Tahun 2007 yaitu:

- a. Kewibawaan
- b. Manajerial, inovatif, bekerja keras
- c. Kewirausahaan
- d. Supervisi dalam rangka meningkatkan mutu profesi pendidik, dan memiliki kompetensi,
- e. Sosial.

Kepala Sekolah dituntut berkompeten dalam melaksanakan supervisi akademik dan manajerial. Meningkatkan teknik dan pendekatan yang tepat dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, memiliki kompetensi sosial yang meliputi mampu bekerja sama, berpartisipasi dalam kegiatan sosial, dan memiliki kepekaan terhadap kelompok lain. Ada dua strategi utama yang harus diperankan oleh Kepala Sekolah yaitu, strategi manajerial dan strategi substansial. Strategi manajerial yaitu strategi pengembangan sekolah yang berhubungan dengan masalah internal dan eksternal sekolah. Secara internal Kepala Sekolah harus membina komunikasi dan koordinasi antar personalia yang ada dalam lingkungan sosial sekolah dengan baik. Pengelolaan dan penempatan sumber daya yang tepat serta membentuk sinergi kerja antara pimpinan, staf, guru, murid dalam melaksanakan visi misi sekolah. Kepala Sekolah juga perlu memberikan bimbingan konsultatif untuk bawahannya sehingga jika terjadi konflik dapat segera ditangani. Selain itu, suasana kerja akan lebih kondusif apabila pimpinan juga dapat menumbuhkan rasa saling

menyanyangi dan menghargai. Memberi keteladanan kepada warga sekolah untuk mengembangkan kreativitas, sehingga program sekolah dapat dilakukan secara lancar.

Sedangkan strategi manajerial eksternal yaitu Kepala Sekolah berupaya memfokuskan pada hubungan sekolah dengan faktor pendukung di luar sekolah, yaitu melalui koordinasi dan sinkronisasi program sekolah dengan orang tua, dewan pendidikan, komite sekolah, masyarakat dan pemerintah. Membina hubungan baik dengan masyarakat di luar gedung sekolah adalah hal penting, karena dengan hubungan baik ini terbangun partisipasi aktif. Sehingga dapat memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam pengembangan sekolah untuk mencapai tujuan yang dicitakan. Kepala Sekolah perlu memiliki *power sharing* sebagai jalan untuk menjembatani antara keinginan sekolah dengan pemerintah. Sementara strategi substansial yaitu strategi pengembangan sekolah yang berbasis pada kesatuan visi, misi dan tujuan sekolah yang dijabarkan dalam program pendidikan dan diaplikasikan dalam bentuk muatan kurikulum, serta kegiatan intra dan ekstra kurikuler siswa

Orientasi visi, misi dan tujuan pembelajaran di sekolah harus berpedoman pada amanah yang diemban oleh lembaga pendidikan. Tidak hanya kecakapan akademik, tetapi juga berorientasi pada kecakapan hidup yang *integrative*. Memadukan potensi spesifik guna menghadapi problem kehidupan melalui strategi substansial, sekolah diharapkan menunjukkan spesifikasi dan keunggulan yang secara khusus.

Menurut Ngalim Purwanto (2009 : 55), beberapa sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan antara lain :

- a. Rendah hati dan sederhana
- b. Bersifat suka menolong
- c. Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- d. Percaya pada diri sendiri
- e. Jujur, adik, dan dapat dipercaya
- f. Keahlian dalam jabatan.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kerjanya sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan dan mencapai tujuan sekolah. Menurut Mulyasa (2005 : 116), kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif mempunyai kriteria sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kerjasama dalam pemecahan masalah dan berkomunikasi secara terbuka.
- b. Mengumpulkan, menganalisa, dan menggunakan data dalam mengidentifikasi kebutuhan sekolah.
- c. Menggunakan data untuk mengidentifikasi dan merencanakan perubahan yang dibutuhkan dalam pengembangan program meningkatkan mutu pelajaran.
- d. Melakukan dan memantau rencana perbaikan sekolah.
- e. Berfikir sistematis dalam menetapkan fokus yang jelas untuk meraih prestasi siswa sebagai tujuan sekolah.
- f. Berhasil menetapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- g. Bekerja dengan tim manajemen.
- h. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Kriteria tersebut memberikan arti bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah menjadi faktor penting yang berpengaruh di sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

#### 4. Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam organisasi. Sebab dalam kepemimpinan, baik pemimpin maupun yang dipimpin, harus berusaha untuk mencapai tujuan kelompok. Menurut Ordway Tead (1935), “*Leadership is the activity of influencing people to corporate toward some goal which come desirable.*” Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan. Kemudian G.L. Freeman & E.K. Taylor (1950), “*Leadership is the ability to create group action toward an organizational objective with maximum effectiveness and cooperation from each individual.*” Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Sutarto, 2012 : 25).

Teori kepemimpinan menurut Jhon D. Piffner & Robert Prestus (1967), “*Leadership is the art of coordinating and motivating individuals and groups to achieve desired ends.*” Kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memotivasi individu serta kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Sutarto, 2012 : 15)

Hal penting yang ditekankan dari teori tersebut bahwa dalam kepemimpinan terdapat aktivitas mempengaruhi dan saling mempengaruhi. Perbedaan mempengaruhi dan saling mempengaruhi terdapat pada arah pengaruh. Jika mempengaruhi bersifat searah, sedangkan saling

mempengaruhi bersifat timbal balik. Berdasarkan beberapa pengertian kepemimpinan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tujuan kelompok dapat tercapai dengan baik. Dalam usaha untuk mencapai tujuan tersebut, pemimpin dan kelompok saling berkaitan. Seseorang tidak dapat menjadi pemimpin jika terlepas dari kelompok. Setiap orang sebagai anggota suatu kelompok dapat memberikan sumbangannya untuk kesuksesan kelompoknya. Suatu kelompok harus ada persatuan, oleh karena itu baik pemimpin maupun yang dipimpin, harus bekerjasama untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan pernyataan di atas maka harus ada orang yang dapat mengembangkan perasaan kelompok dan mengkoordinasi, yaitu seorang pemimpin. Pemimpin harus dapat memperlihatkan kelebihan dan kesanggupan dalam membina kegiatan kelompok untuk mencapai tujuan. Pemimpin sangat dibutuhkan untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh kelompoknya.

Ada beberapa teori yang menjadi pegangan dalam membahas kepemimpinan diantaranya yaitu teori sifat dan teori situasi. Teori sifat menyebutkan jika seseorang dijadikan pemimpin ia harus memenuhi syarat tertentu. Apabila dalam dirinya terdapat sifat serta sikap pemimpin, barulah dia dijadikan pemimpin. Kelebihan keterampilan dan sifat yang tampak pada pemimpin dapat berfungsi memecahkan masalah kelompok maka kepemimpinan ini didasari oleh situasi yang ada. Kepemimpinan mempunyai dua macam fungsi yaitu, fungsi yang berkaitan dengan tujuan

yang ingin dicapai dan fungsi yang berkaitan dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan. Berikut ini adalah fungsi pemimpin yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai. Pemimpin berfungsi memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok, memberi dorongan pada anggota kelompok untuk merumuskan kegiatan kelompok, membantu anggota kelompok, menggunakan kesanggupan dan minat khusus anggota kelompok, memberi dorongan untuk memecahkan masalah kelompok, dan memberi kepercayaan kepada anggota kelompok dalam melaksanakan tugasnya.

Selanjutnya fungsi pemimpin yang berkaitan dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan. Pemimpin berfungsi memupuk dan memelihara kebersamaan dalam kelompok, mengusahakan suatu tempat bekerja yang menyenangkan, menanamkan perasaan kepada para anggota bahwa mereka termasuk dalam bagian dari kelompok, dan pemimpin dapat menggunakan kelebihannya untuk mencapai tujuan organisasi.

## 5. Motivasi Kerja

Kamus Lengkap Bahasa Indonesia mengartikan motivasi secara etimologis sebagai alasan, dorongan. Pengertian motivasi berasal dari kata “*move*” dalam bahasa latin yang berarti bergerak. (<http://www.kamusbesar.com>)

Menurut teori Callahan dan Clark (1998), “motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku kearah tujuan tertentu.” (Mulyasa, 2005 : 143)

Berdasarkan teori tersebut dapat dirumuskan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga. Seseorang akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan, tanpa motivasi tidak ada kegiatan yang nyata. Kemudian menurut Maslow (1970), menyatakan “motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya.” (Mulyasa, 2005 : 144)

Perilaku seseorang biasanya diwarnai oleh hakikat tujuan yang ingin dicapai, dengan mengetahui tujuan tersebut maka relatif mudah untuk mengetahui motif dari tindakannya. Karena motif biasanya menjelaskan alasan seseorang melakukan tindakan tertentu dalam rangka pemuasan kebutuhan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas seseorang ataupun organisasi. Tanpa adanya motivasi maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Maka dalam hal ini Kepala Sekolah harus selalu memunculkan dorongan atau motivasi kerja yang tinggi kepada guru guna melaksanakan tugasnya. Berdasarkan pengertian motivasi tersebut dapat disimpulkan bahwa, motivasi adalah keinginan yang menggerakan atau mendorong seseorang

atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu, berusaha dan bekerja dengan optimal untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

## 6. Teori Motivasi

Ada beberapa teori yang menjadi pegangan dalam membahas motivasi, sebab teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menggerakan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Teori ini sering juga disebut teori isi, lima teori ini adalah teori hirarki kebutuhan Maslow, teori ERG Alderfer, teori Douglas Mc, teori dua faktor Herzberg, dan teori kebutuhan Mc Clelland. (Mulyasa, 2005 : 143).

Berikut akan diuraikan secara ringkas macam-macam teori motivasi:

- a. Hirarki kebutuhan Maslow, bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam satu hirarki. Setiap orang memberi prioritas kepada suatu kebutuhan sampai kebutuhan itu terpenuhi. Menurut Maslow beberapa kebutuhan manusia dibagi dalam “lima kategori kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan kasih sayang, kebutuhan akan rasa harga diri, kebutuhan akan aktualisasi diri”. (Mulyasa, 2005 : 145)
- b. Teori ERG Alderfer, sama dengan pendapat Maslow akan tetapi hanya meliputi hirarki yaitu: eksistensi, keterkaitan, dan pertumbuhan.
- c. Teori Douglas Mc, menurut teori ini ada dua pendekatan manajemen yang dapat diterapkan dalam memotivasi karyawan. Masing-masing pendekatan ini mendasarkan diri pada serangkaian asumsi mengenai sifat manusia yang dinamai X pada umumnya manusia tidak senang bekerja, tidak berambisi, tidak ingin tanggungjawab dan selalu ingin diarahkan dan teori Y bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan. Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik.
- d. Teori pemeliharaan motivasi atau teori dua faktor, Frederick Herzberg menyatakan “dua faktor penting yang mempengaruhi produktivitas kerja seseorang. Kondisi pertama disebut faktor motivator atau satisfier (pekerjaan), sedangkan kondisi kedua

dinamakan faktor *hygiene* atau *dissatisfier* (lingkungan)." (Mulyasa, 2005 : 147)

- e. Teori David Mc Clelland, menurut teori ini yang menjadi faktor motivasi setiap individu adalah: kebutuhan kekuasaan, kebutuhan afiliasi dan kebutuhan berprestasi.

## 7. Fungsi Motivasi

Perilaku seseorang biasanya diwarnai oleh hakekat tujuan yang ingin dicapai sesuai motivasi masing-masing individu. Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas suatu organisasi. Menurut Ngalim Purwanto (2009 : 70), ada tiga fungsi motivasi yaitu :

- a. Mendorong manusia untuk berbuat, sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- b. Menentukan arah perbuatan, yakni kearah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuan.
- c. Menyelesaikan perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Fungsi lain dari motivasi dapat berfungsi sebagai pencapaian prestasi dan motivasi bekerja yang baik akan menunjukkan hasil yang memuaskan. Menurut Oemar Hamalik (2011 : 161), ada tiga fungsi motivasi yaitu:

- a. Mendorong timbulnya perbuatan.
- b. Sebagai pengarah perbuatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- c. Sebagai penggerak artinya berfungsi seperti mesin pada mobil. Besar kecilnya suatu motivasi akan menentukan cepat lambatnya suatu pekerjaan.

Fungsi motivasi tersebut akan mendorong seseorang agar dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dapat maksimal yang dapat dinilai dengan beberapa indikator, diantaranya:

1. Daya Pendorong
2. Kemauan
3. Kerelaan
4. Membentuk Keahlian
5. Membentuk Keterampilan
6. Tanggung Jawab
7. Kewajiban
8. Tujuan

Kemudian selain teori tersebut, menurut Nana Syaodih Sukmadinata (2003 : 63), fungsi motivasi dirumuskan sebagai berikut:

- a. Mengarahkan (*Directional Function*), artinya mengarahkan kegiatan. Motivasi berperan mengarahkan atau menjauhkan individu dari tujuan yang ingin dicapai.
- b. Mengaktifkan dan meningkatkan kegiatan (*activation and energizing function*).

Berdasarkan teori fungsi motivasi tersebut dapat diketahui bahwa motivasi merupakan sesuatu yang mendorong atau mengarahkan seseorang dalam melaksanakan atau melakukan suatu kegiatan. Mendorong artinya membuat seseorang bersemangat untuk melakukan suatu hal, dan mengarahkan berarti menunjukkan atau membimbing seseorang dalam melakukan suatu hal.

## **8. Upaya Meningkatkan Motivasi**

Kepemimpinan dalam zaman modern ini menekankan perhatian pada usaha menggerakkan manusia agar berhasil. Memperlakukan karyawan sebagai makhluk yang mempunyai kebutuhan untuk

diperlakukan seperti apa adanya. Memberikan tantangan atau dorongan supaya bawahan tumbuh dan mengembangkan kemampuannya. Memberikan pengakuan atas hasil kerja dan meyakinkan bahwa pelaksanaan semua pekerjaan dilakukan pada satu aturan yang terbuka dan jelas. Maka seorang pimpinan apabila ingin memotivasi bawahan dalam organisasi, perlu lebih dahulu mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi hal tersebut. Agar dapat mengambil teknik yang tepat sesuai kebutuhan karyawan. Dikutip oleh Ahmad Sohnaji (2005 : 64), menurut Schwartz David J. strategi yang dapat diterapkan dalam upaya peningkatan motivasi, yaitu:

- a. Mengenali dengan baik seluruh personil bawahannya.
- b. Tempatkan bawahan pada tempat yang sesuai dengan minat, kemampuan, dan keahlian serta kesenangannya.
- c. Tidak ada bawahan yang “dekat” dan “jauh” atau “anak emas” dan “perak” kembangkan motivasi bahwa produktivitas kerjanya baik adalah memberi kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau kelompok saja.
- d. Menetapkan strategi yang dirumuskan oleh Ki Hajar Dewantara yakni, *ing ngarso sung tulodo, ing madya mangun karso, tut wuri handayani*.

Kemudian menurut Ahmad Sohnaji (2005 : 67), dalam bukunya merumuskan teknik sukses untuk memotivasi orang lain berupa:

- a. Tunjukkan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tentang bagaimana untuk sukses.
- b. Bagaimana membantu guru berprestasi dan memperoleh informasi.
- c. Menguasai kekuatan pujian untuk guru.
- d. Mengatakan kepada guru bahwa mereka kelihatan bagus.
- e. Katakan sesuatu yang baik dengan guru (keluarga, dll).
- f. Akuilah prestasi guru/ aktualisasi diri.
- g. Kagumi bila guru punya wawasan atau barang yang patut untuk dikagumi.
- h. Pujilah guru karena gagasan dan usahanya.

- i. Berbicaralah tentang apa yang baik dan jangan menggunjing.
- j. Teruskan pujian pada teman guru lain.
- k. Hindari jebakan gunjingan.
- l. Bertekad untuk memajukan guru jangan pernah balas dendam.

Sangat diperlukan berbagai cara untuk memotivasi seseorang, baik dengan sikap maupun kata-kata, agar semangat kerja meningkat. Menurut Alex S. Nitisemito (1996 : 96), “semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara giat sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik”. Kemudian menurut Henry Fayol “pengarahan adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha”. (<http://adittasap.wordpress.com>)

Berdasarkan teori tersebut, faktor penting yang ada pada diri seorang pemimpin untuk memberi pengaruh dalam memotivasi bawahan, ialah kewibawaan dan keterampilan dalam memotivasi. Sehingga berhasil tidaknya dalam memotivasi bawahan juga sangat dipengaruhi bagaimana pemimpin dalam menampilkan kewibawaannya.

## **9. Jenis-jenis dan Hambatan Motivasi**

Menurut Owen yang dikutip oleh Mulyasa (2005 : 144), “ada dua jenis motivasi yaitu motivasi *intrinsik* dan *ekstrinsik*.“ Motivasi *intrinsik* adalah motivasi yang datang dari dalam diri seseorang, dan motivasi *ekstrinsik* adalah motivasi yang berasal dari luar diri seseorang. Sedangkan menurut Nana Syaodih Sukmadinata (2003 : 63), membedakan tiga macam motivasi yaitu:

- a. Motivasi takut (*fear motivation*), seseorang melakukan perbuatan karena takut.
- b. Motivasi insentif (*incentive motivation*), seseorang melakukan perbuatan dengan tujuan mendapatkan insentif.
- c. Sikap (*attitude motivation/ self motivation*), motivasi yang muncul dari dalam diri karena menunjukan ketertarikan seseorang terhadap suatu objek.

Motivasi dapat berlangsung secara efektif jika pemimpin dapat menghadapi hambatan-hambatan yang sering muncul dalam melakukan motivasi. Seorang pimpinan apabila ingin memotivasi bawahannya dalam organisasi, perlu mengetahui cara pemberian motivasi yang tepat. Karena jika pemberian motivasi tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan maka maksud dan tujuannya akan terhambat.

## **10. Komunikasi**

Menurut Edward Depare yang dikutip oleh Suranto (2005 : 15), “komunikasi adalah proses penyampaian gagasan, harapan, dan pesan yang disampaikan melalui lambang-lambang tertentu, mengandung arti, dilakukan oleh penyampai pesan dan ditujukan kepada penerima pesan.” Kemudian menurut Hafied Cangara (2011 : 19), kelompok sarjana komunikasi yang mengkhususkan diri pada studi komunikasi antar manusia mendefinisikan bahwa:

“Komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan (1) membangun hubungan antarsesama manusia; (2) melalui pertukaran informasi; (3) untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain; serta (4) berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu”.

(Book, 1980)

Teori tersebut dikembangkan oleh Rogers bersama D. Lawrence Kincaid (1981) yang melahirkan definisi baru bahwa “komunikasi adalah suatu proses di mana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran infromasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam”. (Hafied Cangara, 2011 : 20)

Berdasarkan teori tersebut dapat diketahui bahwa komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lainnya, sengaja atau tidak sengaja. Maka dari itu, dalam suatu situasi berkomunikasi setidaknya memiliki beberapa kesamaan dengan orang lain, baik dari segi bahasa, simbol dan yang lainnya untuk menyampaikan pesan.

## 11. Fungsi Komunikasi

Komunikasi diperlukan untuk menyampaikan pesan dari komunikan kepada komunikator. Perlu keefektifan dalam menyampaikan pesan tersebut agar sesuai dengan tujuan, terlebih maksud pesan di dalamnya berupa motivasi yang ditegaskan oleh teori komunikasi. Menurut Suranto (2005 : 103), “komunikasi dinyatakan efektif apabila dalam suatu proses komunikasi itu, pesan yang disampaikan seorang komunikator dapat diterima dan dimengerti oleh komunikan persis seperti yang dikehendaki oleh komunikator”.

Sebagai bentuk penyampaian pesan, pada umumnya komunikasi mempunyai tujuan dan arti luas dari pesan yang disampaikan oleh

komunikasi kepada komunikator. Tujuan dari komunikasi menurut Onong Uchjana (2006: 8), yaitu perubahan sikap, perubahan pendapat, perubahan perilaku, perubahan sosial.

Selain memiliki tujuan yang luas, salah satu fungsi dari komunikasi adalah menarik seseorang agar ikut berpartisipasi terhadap isi pesan yang disampaikan. Menurut Suryo Subroto (1997 : 278), “partisipasi adalah penyertaan dan emosi seseorang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk mengembangkan daya pikir dan perasaan mereka bagi terciptanya tujuan, bersama tanggung jawab terhadap tujuan tersebut.”

Apabila dalam berkomunikasi terjadi hambatan yang menjadikan komunikasi tidak efektif, maka diperlukan teknik komunikasi sebagai solusi untuk mengatasi hambatan tersebut. Salah satunya teknik komunikasi persuasif, yaitu suatu teknik komunikasi untuk memotivasi kerja yang dilakukan seseorang dengan cara mempengaruhi dari luar diri.

Rumus teknik komunikasi persuasif adalah **ADIDAS** sebagai berikut :

**A ttention**, yaitu perhatian yang penuh  
**D esire**, yaitu hasrat dan keinginan yang membawa  
**I nterest**, yaitu minat dan kepentingan  
**D esicion**, yaitu keputusan yang tepat  
**A ction**, yaitu tindakan nyata  
**S atisfaction**, yaitu kepuasan atas hasil yang dicapai

Berdasarkan penjelasan teori tersebut, maka dapat diketahui betapa pentingnya komunikasi dalam hidup manusia, menurut Harold D. fungsi komunikasi antara lain :

- a. Manusia dapat mengontrol lingkungannya,
  - b. Beradaptasi dengan lingkungan tempat mereka berada, serta
  - c. Melakukan transformasi warisan sosial. Selain itu, ada beberapa pihak menilai bahwa dengan komunikasi yang baik, hubungan antarmanusia dapat dipelihara kelangsungannya.
- (Hafied Cangara, 2011 : 59)

Demikian pula dengan komunikasi Kepala Sekolah dengan guru, atau pimpinan dengan bawahannya pada suatu organisasi harus terjalin dengan baik agar terpelihara suatu hubungan harmonis.

## B. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dorce Bu'tu dengan judul

“Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Sentani Kabupaten Jayapura”

- a. Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Dorce Bu'tu yaitu Kepala Sekolah memberikan keteladanan melalui sikap yang positif, kerja keras, bertanggung jawab, mengarahkan guru pada kesadaran diri daripada memberi sanksi. Kemudian Kepala Sekolah memberikan pengawasan, memberdayakan guru dengan pemberian kepercayaan dan tanggung jawab, penghargaan dilakukan insentif dan pujiannya di depan khalayak, serta penumbuhan kedisiplinan sebagai contoh bagi semua warga sekolah.
- b. Perbedaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilaksanakan yaitu terletak pada tempat, waktu, dan obyek penelitian. Penelitian yang telah dilakukan berada di SMP Negeri 2 Sentani Kabupaten Jayapura pada tahun 2009 dengan obyek penelitian seluruh

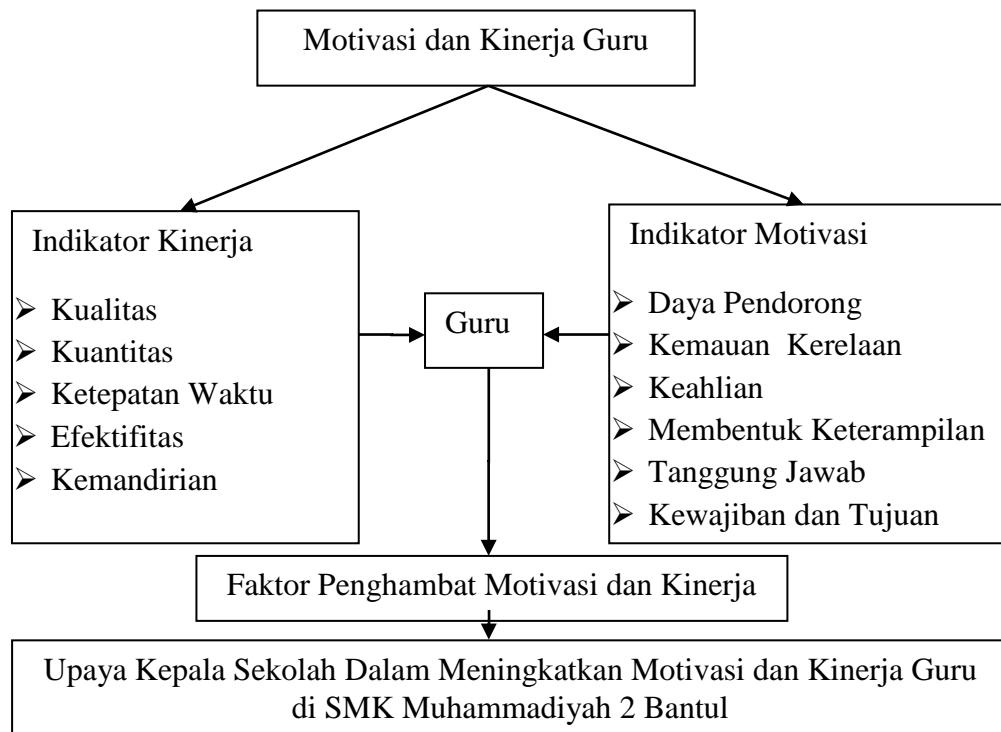
warga sekolah. Persamaannya terletak pada metode penelitian deskriptif kualitatif.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Wahyuningsih dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kinerja Guru Di SD N Sosrowijayan Yogyakarta”
  - a. Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Sri Wahyuningsih yaitu Kepala Sekolah dalam pembinaan kinerja guru di SD N Sosrowijayan Yogyakarta mengalami beberapa hambatan yaitu guru tidak mengindahkan amanat yang disampaikan oleh Kepala Sekolah solusinya sebaiknya kepala sekolah melakukan komunikasi yang intensif dengan guru. Terdapatnya guru yang kurang disiplin, keterlambatan masuk tanpa alasan, solusinya Kepala Sekolah melapor pada pengawas untuk diberikan tindak lanjut. Kunjungan kelas intensitasnya masih kurang, solusinya meningkatkan kesadaran Kepala Sekolah betapa pentingnya pembinaan kinerja guru. Sehingga kepemimpinan Kepala Sekolah dalam pembinaan kinerja guru menurut peneliti belum optimal dalam pelaksanaan pembinaan kinerja guru sebagaimana yang diharapkan.
  - b. Perbedaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilaksanakan yaitu terletak pada tempat, waktu, dan metode penelitian. Penelitian yang telah dilakukan berada di SD N Sosrowijayan Yogyakarta pada tahun 2012 dengan metode penelitian deskriptif variable. Persamaannya terletak pada masalah penelitian yaitu pembinaan kinerja guru.

### C. Kerangka Fikir

Guru adalah suatu profesi strategis yang dipegang oleh seseorang dalam pembentukan dan pemberdayaan anak-anak sebagai penerus bangsa. Sebagai profesi, tentu guru mengalami hambatan dalam pekerjaannya di sekolah. Hambatan tersebut dapat dikarenakan oleh berbagai macam faktor baik internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi motivasinya dalam bekerja, sehingga kinerjanya menurun. Akibatnya pencapaian visi dan misi yang dicanangkan oleh sekolah akan terhambat.

Berdasarkan gambaran masalah tersebut, diketahui bahwa motivasi dan kinerja guru yang menurun akan berakibat fatal apabila tidak ditangani. Maka diperlukan solusi agar kondisi tersebut tidak bertambah buruk. Kepala Sekolah sebagai pimpinan pemegang jabatan di sekolah sudah seyogyanya mengayomi dan melindungi guru agar menjadi lebih baik. Sangat diperlukan keteladanan dari sikap Kepala Sekolah sebagai bentuk solusi untuk mengupayakan agar motivasi dan kinerja guru dapat meningkat, sehingga tujuan dari visi dan misi sekolah dapat tercapai. Agar lebih mudah dalam memahami masalah tersebut, diperlukan gambaran kerangka pikir sebagai berikut.



Gambar 1.

Alur Kerangka Pikir

#### D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan teori dan kerangka pikir yang telah diuraikan tersebut, maka untuk membantu kelancaran penelitian dan memudahkan analisis data, maka dibutuhkan beberapa pertanyaan penelitian diantaranya sebagai berikut.

1. Bagaimana upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul ?
- a. Bagaimana rencana Kepala Sekolah dalam mengatur dan mengembangkan lingkungan fisik sekolah?

- b. Bagaimana cara Kepala Sekolah dalam membangun suasana kerja di sekolah?
  - c. Bagaimana cara Kepala Sekolah memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi?
  - d. Bagaimana cara Kepala Sekolah dalam memberikan semangat dan pengarahan kepada para guru?
2. Apa saja yang menjadi hambatan Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul?
  - a. Apa yang menjadi hambatan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?
  - b. Apakah pelanggaran kedisiplinan sering terjadi?
  - c. Bagaimana hubungan guru dengan Kepala Sekolah dalam lingkungan kerja?
3. Apa saja upaya yang dilakukan Kepala Sekolah untuk mengatasi hambatan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul?
  - a. Bagaimana respon guru terhadap pengaturan dan pengembangan lingkungan fisik oleh Kepala Sekolah?
  - b. Seberapa efektif komunikasi yang terjadi antara Kepala Sekolah dengan guru?
  - c. Bagaimana respon guru saat Kepala Sekolah memberikan penghargaan Kepala Sekolah kepada guru yang berprestasi?

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Berdasarkan masalah yang akan diteliti, penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, pendekatan deskriptif diartikan dengan prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena peneliti ingin memecahkan masalah yang terdapat di SMK Muhammadiyah 2 Bantul serta bertujuan untuk mendeskripsikan keadaan atau fenomena yang ditemui dalam pelaksanaan penelitian. Peneliti ingin meneliti upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Bulan November 2016 sampai dengan Bulan Januari 2017 di SMK Muhammadiyah 2 Bantul yang beralamat di Bejen, Kecamatan Bantul, Kabupaten Bantul.

#### **C. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian merupakan sumber diperolehnya data penelitian. Pengumpulan informasi dalam hal ini diperoleh dari pihak-pihak yang ditunjuk

untuk memberikan informasi mengenai latar belakang dan keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti. Penentuan subjek penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu pemilihan subjek penelitian berdasarkan kriteria dan pertimbangan tertentu yang ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah Kepala Sekolah, guru mata pelajaran dunia usaha atau pemasaran, guru mata pelajaran PKN SMK Muhammadiyah 2 Bantul.

#### **D. Definisi Operasional**

1. Upaya Kepala Sekolah adalah langkah-langkah yang dilakukan oleh Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah 2 Bantul dengan tujuan agar motivasi dan kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dapat meningkat.
2. Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi dapat muncul dari internal dalam diri seseorang maupun dari eksternal orang lain.
3. Kinerja Guru

Kinerja guru adalah hasil kerja atau kemampuan kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru yang sesuai dengan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Kinerja mengajar guru yang baik jika guru telah melakukan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan

mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya. kreativitas dalam melaksanakan pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan objektif dalam membimbing siswa, serta tanggung jawab terhadap tugasnya.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah kualitatif, analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis model interaktif untuk memperoleh data tentang upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul, maka peneliti menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi

### 1. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan untuk memperoleh data dengan melihat atau mengamati secara langsung mengenai upaya kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Observasi ini difokuskan terhadap aktivitas kepala sekolah, guru dan karyawan dalam lingkungan kerjanya.

### 2. Wawancara

Teknik wawancara ini digunakan untuk memperoleh data secara mendalam. Pedoman wawancara atau *interview guide* dengan tujuan agar wawancara tidak menyimpang dari permasalahan.

Pertanyaan penelitian ditujukan kepada Kepala Sekolah, Guru pemasaran, Guru PKN dan Ketua Tata Usaha.

Teknik wawancara memungkinkan informan atau subyek yang diteliti berhadapan muka secara langsung (*face to face*), kemudian menanyakan sesuatu yang telah direncanakan dalam pedoman wawancara. Hasilnya dicatat sebagai informasi penting dalam penelitian

### 3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data yang sudah tersedia dalam bentuk catatan-catatan yang mendukung penelitian dan kemudian dibandingkan dengan hasil observasi dan wawancara. Teknik dokumentasi digunakan dalam mengumpulkan data seperti profil sekolah dan kondisi sekolah.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah.  
(Suharsini Arikunto, 2006 : 160)

Kemudian dalam penelitian ini instrumen digunakan untuk mengungkap data mengenai upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul.

### 1. Pedoman Observasi

Pedoman observasi berisi tentang pedoman yang dibutuhkan saat melakukan pengamatan aktivitas yang berlangsung di SMK Muhammadiyah 2 Bantul.

Tabel 1. kisi – kisi Observasi

No	Komponen Variabel	Aspek
1	Lingkungan Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Keadaan lingkungan sekolah</li> <li>✓ Kebersihan lingkungan sekolah</li> <li>✓ Tata letak lingkungan sekolah</li> </ul>
2	Ruang Kepala Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Keadaan ruang Kepala Sekolah</li> <li>✓ Aktivitas dan sikap Kepala Sekolah</li> <li>✓ Fasilitas di ruang Kepala Sekolah</li> <li>✓ Sirkulasi dan pencahayaan ruang Kepala Sekolah</li> </ul>
3	Ruang Guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Keadaan ruang guru</li> <li>✓ Aktivitas dan sikap di ruang guru</li> <li>✓ Fasilitas di ruang guru</li> <li>✓ Sirkulasi dan pencahayaan ruang guru</li> </ul>

## 2. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara berisi butir-butir pertanyaan yang diberikan kepada subjek penelitian untuk dijawab sesuai dengan keadaan subjek. Pedoman wawancara ini disusun berdasarkan sumber dan tujuan yang akan diteliti, kemudian dijabarkan dalam item-item pertanyaan yang harus dijawab oleh subjek penelitian.

a. Tabel 2. Kisi – kisi instrumen wawancara

No	Komponen	Indikator
1	Kepala Sekolah	Kepala Sekolah dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru Kepala Sekolah dapat mengatasi hambatan di sekolah
2	Guru	Motivasi guru bekerja dapat meningkat Kinerja guru dapat meningkat Guru dapat memahami kepemimpinan Kepala Sekolah

### 3. Pedoman Dokumentasi

Pedoman dokumentasi berisi catatan atau hasil-hasil laporan dan keterangan-keterangan secara tertulis, gambar, maupun tercetak mengenai hal-hal yang dibutuhkan untuk melengkapi dan memperkuat jawaban pada hasil wawancara.

a. Tabel 3. Kisi – kisi Pedoman Dokumentasi

No	Aspek	Sumber
1	Data mengenai sekolah	✓ Sejarah berdirinya sekolah ✓ Struktur organisasi sekolah ✓ Profil sekolah ✓ Data guru dan karyawan sekolah
2	Sarana dan Prasarana di sekolah	✓ Foto dokumentasi kondisi sekolah ✓ Foto dokumentasi penelitian

## G. Analisis Data

Penelitian ini adalah penelitian yang bersifat deskriptif dan data yang diperoleh merupakan data kualitatif. Setelah data terkumpul maka tahap

selanjutnya adalah menganalisis data. Tahapan dalam menganalisis data yang digunakan adalah model interaktif, yaitu:

1. Reduksi data

Reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya serta membuang yang tidak perlu. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencari apabila diperlukan.

2. Penyajian data

Penyajian adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Seperti halnya dengan reduksi data, penciptaan dan penggunaan penyajian data tidak terpisah dari kegiatan analisis. Apabila data sudah diperoleh, untuk menghindari kesulitan maka peneliti membuat narasi untuk mempermudah penguasaan informasi.

3. Menarik Kesimpulan

Langkah analisis data selanjutnya adalah menarik kesimpulan. Kesimpulan penelitian dilakukan dengan melihat hasil reduksi data dan tetap mengacu pada perumusan masalah serta tujuan yang hendak dicapai. Data yang tersusun tersebut dihubungkan dan dibandingkan antara satu dengan yang lainnya sehingga dapat ditarik kesimpulan sebagai jawaban dari permasalahan.

## H. Keabsahan Data

Agar data yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah, maka perlu dilaksanakan pemeriksaan keabsahan data. Teknik pemeriksaan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan metode. Teknik triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara antara subyek penelitian yang satu dengan subyek penelitian yang lain. Sedangkan teknik triangulasi metode dapat dilakukan dengan cara membandingkan serta mengecek informasi yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi. Hal ini bertujuan agar data yang diperoleh bersifat valid dan diakui kebenarannya.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Tempat Penelitian**

###### **1. Sejarah Berdirinya SMK Muhammadiyah 2 Bantul**

Berdasarkan hasil data penelitian, sejarah berdirinya SMK Muhammadiyah 2 Bantul berawal dari kesadaran dan rasa tanggungjawab terhadap pendidikan anak-anak muslim. Bapak Mahmud T.L, Bapak M. Zarkasi dan Bapak Drs. Rohadi pada tanggal 1 Agustus 1978 menghadap ke DIKDASMEN untuk bertemu Kepala Dinas yang pada saat itu dijabat Bapak Samedi Prastowo. Pertemuan tersebut menghasilkan berdirinya SMK Muhammadiyah 2 Bantul dengan Kepala Sekolah pertama yaitu Bapak Mahmud T.L.H. Tahun pertama berdirinya SMK Muhammadiyah 2 Bantul menerima peserta didik sejumlah 80 siswa dan kegiatan belajar mengajar dilaksanakan pada siang hari bertempat di gedung aula selatan rumah Pak Jono Bantul.

Tahun kedua dan ketiga kegiatan belajar mengajar berpindah ke SD Muhammadiyah 2 Bantul. Tahun ajaran 1980/1981 SMK Muhammadiyah 2 Bantul melaksanakan Ujian Negara di SMK Negeri 1 Bantul dengan presentase kelulusan siswa sebesar 100 %. Kemudian tahun ajaran 1981/1982 Ujian Negara bergabung dengan SMK Muhammadiyah 2 Yogyakarta. Berkat jasa keluarga Bapak Syuaib

Mustofa, Bapak Yasir Mashud dan Bapak Bilal F.S yang mewakafkan tanahnya untuk pembangunan 3 kelas SMK Muhammadiyah 2 Bantul di Dusun Bejen. Maka pada tahun ajaran 1982 /1983 SMK Muhammadiyah 2 Bantul dapat melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan bidang kompetensi keahlian pemasaran dan menyelenggarakan ujian secara mandiri. Kemudian pada tahun ajaran 1984/1985 SMK Muhammadiyah 2 Bantul menambah jurusan administrasi perkantoran dan rekayasa perangkat lunak. Sebagai sekolah Islam, SMK Muhammadiyah 2 Bantul memiliki visi dan misi :

#### Visi

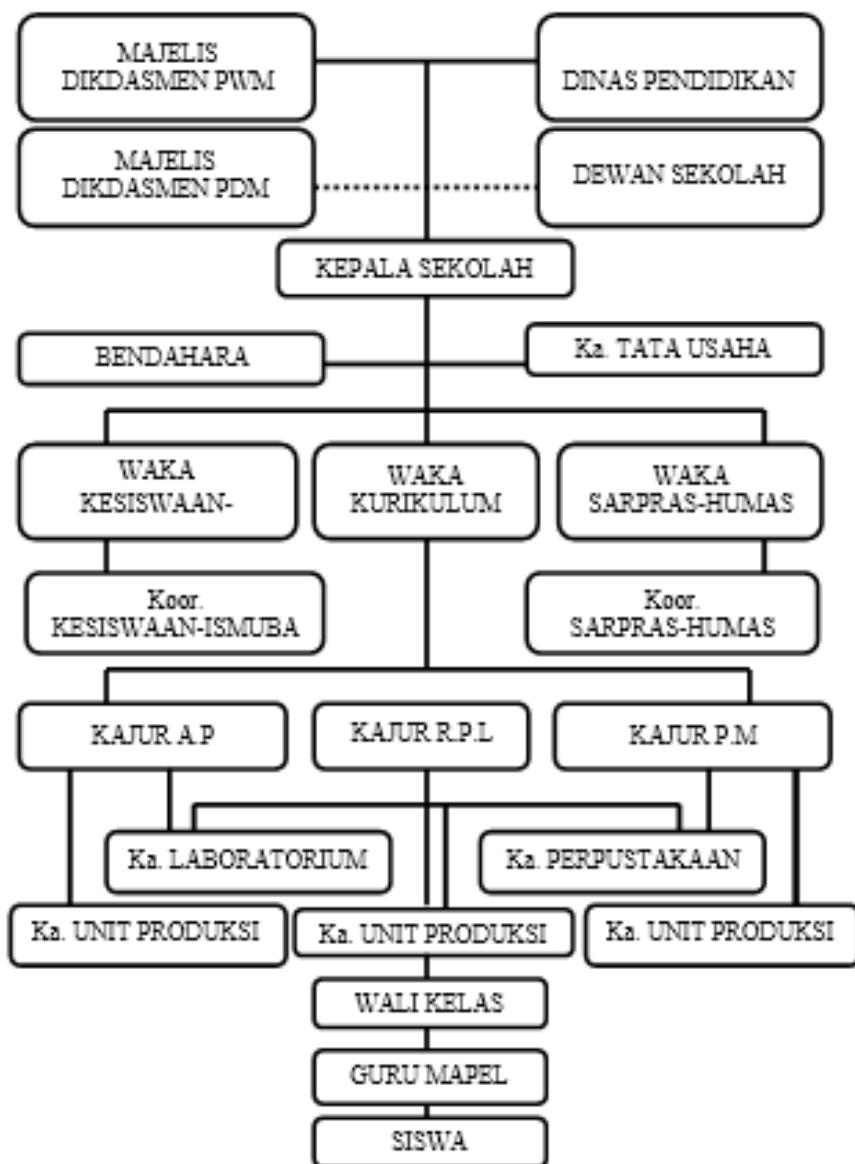
Menjadikan sekolah menengah kejuruan yang kompetitif dan menciptakan tenaga kerja profesional yang berkepribadian muslim.

#### Misi

1. Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan dalam kehidupan sehari hari.
  2. Menyiapkan peserta didik agar memiliki kecerdasan spiritual, intelekstual, sosial dan emosional.
  3. Menghasilkan tamatan yang berkualitas dan memiliki jiwa *preneur.*
2. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Gambaran umum obyek penelitian ini berisi deskripsi tentang informasi yang ada di SMK Muhammadiyah 2 Bantul, seperti struktur organisasi, profil SMK Muhammadiyah 2 Bantul.

**STRUKTUR ORGANISASI SMK MUHAMMADIYAH 2 BANTUL**  
**TAHUN PELAJARAN 2015 – 2016**



Gambar 2.

Struktur Organisasi SMK Muhammadiyah 2 Bantul

*Sumber : Foto Dokumentasi*

## A. SARANA PRASARANA

### 1. Tanah ( 1 )

- a. Luas Tanah : 862 m<sup>2</sup>
- b. Status Sertifikat : Milik Sendiri
- c. No. Sertifikat : EA 355524 Tanggal 14 Desember 2010

### Tanah ( 2 )

- d. Luas Tanah : 411 m<sup>2</sup>
- e. Status Sertifikat : Milik Sendiri
- f. No. Sertifikat : EA 355525 Tanggal 31 Desember 2010

### 2. Gedung

Luas Bangunan : 1546 m<sup>2</sup>

### 3. Ruang sesuai peruntukan

No	Jenis Ruangan	Jumlah	Kondisi
1	Ruang Kelas	13	Baik
2	Ruang Guru	1	Baik
3	Ruang Perpustakaan	1	Baik
4	Ruang Tata Usaha	1	Baik
5	Ruang Kepala Sekolah	1	Baik
6	Ruang BP	1	Baik
7	Ruang UKS	1	Baik
8	Ruang Komputer	1	Baik
9	Ruang Waka	1	Baik
10	Ruang Dapur	1	Baik
11	Mushola	1	Baik
12	Ruang Gudang	1	Baik
13	Lab. AP	1	Baik
14	Lab. PM	1	Baik

Tabel 4. Sarana dan Prasarana Ruangan

#### 4. Prasarana Sekolah

No	Jenis Ruangan	Jumlah	Kondisi
1	Lapangan Upacara	1	Baik
2	Tempat Parkir Siswa	1	Baik
3	Tempat Parkir Guru	1	Baik

Tabel 5. Prasarana Sekolah

#### 5. Fasilitas Kantor

No	Jenis Ruangan	Jumlah	Kondisi
1	Meja	4	Baik
2	Kursi	10	Baik
3	Almari	4	Baik
4	Komputer	2	Baik
5	Printer	2	Baik

Tabel 6. Fasilitas Kantor

#### 6. Prasarana Penunjang Pendidikan

No	Jenis Ruangan	Jumlah	Kondisi
1	Meja Murid	110	Baik
2	Kursi Murid	110	Baik
3	Meja Guru	21	Baik
4	Kursi Guru	21	Baik
5	Papan Tulis	13	Baik
6	Almari	13	Baik

Tabel 7. Prasarana Penunjang Pendidikan

## 7 Prasarana Penunjang Pendidikan

No	Jenis Ruangan	Jumlah	Kondisi
1	Layar LCD Proyektor	13	Baik
2	LCD Proyektor	13	Baik
3	Laptop	25	Baik
4	Scaner	1	Baik
5	Kamera	1	Baik
6	Internet	2	Baik
7	Televisi	2	Baik
8	AC	7	Baik

Tabel 8. Prasarana Penunjang Pendidikan

## B. DATA GURU

### 1. Berdasar Jenjang Pendidikan

No	Jenis Ruangan	Jumlah
1	SLTA	
2	D3	2
3	Sarjana ( S1 )	24
4	Pasca Sarjana ( S 2 )	1

Tabel 9. Data guru berdasarkan jenjang pendidikan

### 2. Berdasar Status Kepegawaian

No	Status Kepegawaian	Jumlah
1	DPK	8
2	GTY	17
3	GTT	2

Tabel 10. Data guru berdasarkan status kepegawaian

3. Berdasar Jenis Kelamin

No	Status Kepegawaian	Laki-Laki	Perempuan
1	DPK	4	4
2	GTY	8	14
3	GTT	2	-

Tabel 11. Data guru berdasarkan jenis kelamin

C. DATA PEGAWAI

1. Berdasar Jenjang Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1	SLTA	5
2	D3	-
3	Sarjana ( S1 )	1
4	Pasca Sarjana ( S 2 )	

Tabel 12. Data pegawai berdasarkan jenjang pendidikan

2. Berdasar Status Kepegawaian

No	Jenis Ruangan	Jumlah
1	PTY	-
2	PTT	6

Tabel 13. Data pegawai berdasarkan status kepegawaian

3. Berdasar Jenis Kelamin

No	Status Kepegawaian	Laki-Laki	Perempuan
1	PTY	-	-
2	PTT	3	3

Tabel 14. Data pegawai berdasarkan jenis kelamin

#### D. DATA SISWA TAHUN PELAJARAN 2016/2017

NO	KELAS	L	P	JUMLAH
1	X AP	2	32	34
2	X PM	20	13	33
3	X RPL	8	13	21
	JUMLAH	30	58	88
4	XI AP	6	25	31
5	XI PM	4	16	20
6	XI RPL	8	9	17
	JUMLAH	18	50	68
7	XII AP	5	25	30
8	XII PM 1	10	11	21
9	XII PM 2	9	14	23
10	XII RPL	5	15	20
	JUMLAH	29	65	94
	<b>JUMLAH TOTAL</b>			<b>250</b>

Tabel 15. Data siswa tahun pelajaran 2016/2017

##### 1. Letak SMK Muhammadiyah 2 Bantul

SMK Muhammadiyah 2 Bantul merupakan sekolah yang berlokasi 100 meter dari jalan raya tepatnya di Desa Bejen Kabupaten Bantul. Meski SMK Muhammadiyah 2 Bantul tidak berada di pinggir jalan raya, namun sudah ada petunjuk arah supaya masyarakat dapat mengetahui keberadaan SMK Muhammadiyah 2 Bantul serta memudahkan warga sekolah untuk saling berinteraksi dengan warga sekitar kota.

##### 2. Kondisi SMK Muhammadiyah 2 Bantul

SMK Muhammadiyah 2 Bantul merupakan sekolah yang berkembang. Hal ini diketahui dengan pembangunan dan penambahan sarana gedung untuk kegiatan belajar mengajar, perpustakaan dan tempat parkir kendaraan siswa, guru serta karyawan. SMK

Muhammadiyah 2 Bantul juga pernah beberapa kali mendapatkan prestasi, salah satunya yaitu pada tahun 2012 SMK Muhammadiyah 2 Bantul mendapatkan juara 3 lomba baris berbaris dan juara 1 lomba LKS untuk siswa.

### 3. Kompetensi Keahlian

Sejak berdiri pada tahun 1978 hingga saat ini, SMK Muhammadiyah 2 Bantul memiliki beberapa kompetensi keahlian, antara lain:

- 1) Pemasaran
- 2) Administrasi Perkantoran
- 3) Rekayasa Perangkat Lunak (RPL)

### 4. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah yang menjabat di SMK Muhammadiyah 2 Bantul ditentukan berdasarkan Surat Keputusan dari Pimpinan Wilayah Muhammadiyah dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bantul. Berikut adalah daftar nama Kepala Sekolah yang pernah menjabat di SMK Muhammadiyah 2 Bantul :

1. Bapak Mahmud TLH, BA menjabat 1978 s/d tahun 1986
2. Bapak Dimhari, BA menjabat 1986 s/d 1999
3. Bapak M. Tamami, BA menjabat Pjs s/d Mei 1999
4. Bapak Drs. M. Syahro Hadiputro menjabat Mei 1999 s/d Mei 2009
5. Bapak Drs. Bambang Sutarto menjabat Maret 2009 s/d Desember 2015
6. Bapak Anggit Nurochman, S.Pd menjabat Januari 2016 s/d sekarang

SMK Muhammadiyah Bantul memiliki beberapa untuk membantu tugas-tugas Kepala Sekolah. Berikut adalah yang ada di SMK Muhammadiyah 2 Bantul.

- a. Kurikulum
- b. Kesiswaan
- c. Humas

#### 5. Ketua Jurusan

SMK Muhammadiyah 2 Bantul memiliki 3 kompetensi keahlian yang di koordinasi oleh Ketua Jurusan, yaitu :

- 1) Ketua Jurusan Pemasaran
- 2) Ketua Jurusan Administrasi Perkantoran
- 3) Ketua Jurusan Rekayasa Perangkat Lunak

#### 6. Guru

Jumlah guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul sebanyak 33 orang dengan beberapa bidang studi mata pelajaran, antara lain PKN, Ekonomi, Administrasi Perkantoran, Seni Rupa Batik, Bahasa Inggris, Matematika, Bahasa Indonesia, Agama, Akuntansi, Komputer dan mata pelajaran lainnya.

#### 7. Karyawan

Kelancaran kegiatan pembelajaran dan administrasi di SMK Muhammadiyah 2 Bantul tak luput dari peran karyawan. Karyawan tersebut terdiri dari tata usaha, petugas perpustakaan dan penjaga sekolah yang seluruhnya kurang lebih 6 karyawan.

## 8. Kondisi Siswa

Siswa SMK Muhammadiyah 2 Bantul mayoritas berasal dari daerah Bantul Selatan dan jumlah siswa perempuan terkadang lebih banyak daripada siswa laki-laki. Walau jumlah siswa perempuan lebih banyak, potensi siswa SMK Muhammadiyah 2 Bantul bisa dikatakan cukup baik dengan prestasi yang diperoleh, seperti juara lomba esay, juara baris berbaris, juara LKS dan juara adzan.

## 9. Kegiatan OSIS

Pembentukan anggota OSIS di SMK Muhammadiyah 2 Bantul dimulai dari perwakilan kelas yang telah dipilih oleh kelas masing-masing. Kemudian pemilihan pengurus OSIS, pelantikan pengurus OSIS, dan pembinaan pelaksanaan program. Adapun tugas dan wewenangnya yaitu membantu dan mengadakan kegiatan yang bermanfaat bagi siswa-siswi maupun sekolah dengan didampingi oleh Kesiswaan.

## 10. Kegiatan Ekstrakurikuler

Kegiatan ekstrakurikuler sekolah merupakan media atau wadah untuk mengembangkan potensi diri, keterampilan dan bakat siswa. Kegiatan ekstrakurikuler wajib yang ada di SMK Muhammadiyah 2 Bantul adalah pencak silat, HW, dan baris berbaris.

## 11. Sarana Penunjang Kegiatan Belajar Mengajar

### a. Ruang Kelas

Saat ini SMK Muhammadiyah 2 Bantul memiliki 13 ruang kelas yaitu, ruang kelas X, kelas XI dan kelas XII.

a. Ruang Kepala Sekolah

Ruang Kepala Sekolah memiliki ukuran sedang, terdapat fasilitas seperti almari, meja dan kursi Kepala Sekolah, pendingin ruangan, meja dan kursi untuk menerima tamu, dan lain-lain.

b. Ruang

Ruang berada di antara ruang tata usaha dengan ruang guru dan terdapat beberapa meja dan kursi, komputer, pendingin ruangan, televisi, telefon, printer, *whiteboard* dan lain-lain.

c. Ruang Guru

Ruang guru terletak di sebelah selatan ruang. Terdapat meja kursi dan dokumen pembelajaran, *whiteboard*, komputer, printer, cermin, kotak obat, papan bagan kalender pendidikan dan lain-lain. Selain itu, ruangan tersebut digunakan untuk beristirahat bagi bapak dan ibu guru setelah selesai mengajar.

d. Ruang Tata Usaha

Ruang tata usaha terletak di depan ruang piket dan bersebelahan dengan ruang Kepala Sekolah. Sehingga apabila ada tamu atau orang tua siswa yang memiliki kepentingan administrasi bisa langsung menuju ke ruang tata usaha. Fasilitas yang terdapat di ruang tata usaha yaitu meja, kursi, komputer, printer, mesin foto

copy, almari, pendingin ruangan, rak arsip dan peralatan administrasi lainnya.

e. Ruang Perpustakaan

Perpustakaan SMK Muhammadiyah 2 Bantul terletak di lantai atas gedung sebelah timur. Perpustakaan belum memiliki koleksi buku yang lengkap, sehingga siswa kurang aktif mengunjungi perpustakaan. Namun berkat kerjasama antara pihak sekolah dengan Perpustakaan Bantul, setiap seminggu sekali ada perpustakaan keliling agar siswa dapat meminjam buku.

f. Ruang UKS

Ruang UKS SMK Muhammadiyah 2 Bantul terletak di samping kelas XII PM1 yang tidak terlalu jauh dari ruang guru.

g. Ruang Bimbingan dan Konseling

Walau SMK Muhammadiyah 2 Bantul memiliki ruang untuk bimbingan konseling, namun kondisinya tidak memungkinkan untuk bimbingan koseling. Sehingga bimbingan konseling terkadang dilakukan di ruang atau ruang guru.

h. Mushola

Mushola berada di sebelah barat ruang Kepala Sekolah. Mushola dilengkapi peralatan ibadah seperti mukena, sarung, Al-Quran, sajadah, tempat wudhu, cermin dan toilet.

i. Laboratorium Mengetik

Laboratorium mengetik bersebelahan dengan ruang kantin, yang berada di sebelah timur ruang Kepala Sekolah. Laboratorium tersebut berfungsi sebagai tempat praktik mengetik manual, dan juga menyimpan mesin ketik manual.

j. Laboratorium Komputer

SMK Muhammadiyah 2 Bantul memiliki Laboratorium komputer yang terletak di lantai atas gedung tengah. Terdiri dari laboratorium komputer jurusan AP (Administrasi Perkantoran) dan laboratorium komputer jurusan RPL (Rekayasa Perangkat Lunak) dengan kondisi cukup baik.

k. Kamar Mandi

SMK Muhammadiyah 2 Bantul mempunyai 3 titik kamar mandi putri dan putra. Titik pertama terletak di sebelah tempat wudhu, titik kedua berada di sebelah selatan lapangan upacara, dan titik ketiga berada di bawah tangga sebelah utara kelas XI AP 2.

l. Tempat Parkir

Area parkir untuk siswa terletak di sebelah timur, kemudian untuk parkir bapak/ ibu guru dan karyawan berada di lorong tengah.

m. Lapangan Sekolah

Lapangan sekolah yang berfungsi untuk upacara bendera dan kegiatan olahraga terletak di sisi selatan ruang guru.

n. Kantin Sekolah

Kantin sekolah ini berada sebelah timur ruang Kepala Sekolah.

Karena kondisi kantin terbatas dan sering digunakan untuk praktik jurusan, akibatnya siswa lebih memilih untuk membeli makanan di warung luar sekolah.

- o. Fasilitas Penunjang
  - i. Modul pembelajaran
  - ii. LKS (Lembar Kerja Siswa)
  - iii. LCD
  - iv. *Scanner*
  - v. Meja kursi
  - vi. Papan tulis
  - vii. Speaker aktif
  - viii. Kamera
- p. Peralatan Praktik
  - Komputer
  - Mesin ketik manual
  - Mesin fotocopy
  - Mesin hitung
  - Pesawat telepon

## **2. Deskripsi Data Penelitian**

Penelitian tentang upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul telah dilaksanakan. Berdasarkan arahan dari surat yang telah didisposisi oleh Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Bantul, maka wawancara dilakukan kepada Kepala Sekolah (Bapak Anggit Nurochman, S.Pd), guru mata pelajaran PKN (Bapak Suratna, S.Pd), guru mata pelajaran dunia

usaha atau pemasaran (Ibu Dra. Ety Erawati) dan Kepala Tata Usaha ( Ibu Marjiyem). Hasil dari penelitian tersebut dijabarkan sebagai berikut :

- a. Upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru dengan kondisi di SMK Muhammadiyah 2 Bantul saat ini.

- 1) Lingkungan Fisik Sekolah

Wawancara pertama dilakukan dengan Kepala Sekolah yaitu Bapak Anggit Nurohman, S.Pd. Menurut beliau SMK Muhammadiyah 2 Bantul merupakan sekolah swasta yang sering dipandang sebelah mata. Sejak sekolah ini berdiri pada tahun 1978 terkadang sering muncul persepsi dari masyarakat bahwa sekolah swasta jauh dibawah sekolah negeri. Misalnya, bentuk bangunan lingkungan sekolah dan kinerja pegawai yang tidak maksimal, sehingga berdampak pada pencapaian visi misi sekolah.

Pengaruh dari hal tersebut mengakibatkan motivasi guru menurun dan kerjanya kurang disiplin, karena mereka merasa tanggungjawabnya tidak seketar seperti sekolah negeri. Berdasarkan kondisi tersebut, maka sejak periode kepemimpinan Kepala Sekolah Bapak Drs. Bambang Sutarto berupaya membenahi dengan salah satunya berupaya merubah *mindset* guru agar disiplin dan gencar mengembangkan atau membangun lingkungan SMK Muhammadiyah 2 Bantul. Pengembangan dan pembangunan fisik lingkungan sekolah ini dimaksudkan agar masyarakat umum memiliki pandangan positif terhadap sekolah swasta. Selain itu

sangat bermanfaat bagi pegawai dan warga sekolah khususnya guru. Pengaturan lingkungan fisik tersebut dilakukan secara bertahap, antara lain pembangunan gedung sekolah, ruang kerja, ruang belajar, ruang perpustakaan dan ruang laboratorium, serta mengatur lingkungan sekolah yang aman dan nyaman. Semua itu tentu membutuhkan dukungan semua pihak baik secara *immaterial* maupun *material* agar dapat berjalan dengan lancar.

Kemudian Ibu Dra. Ety Erawati selaku guru mata pelajaran pendidikan dunia usaha dengan Ibu Marjiyem selaku Kepala Tata Usaha, menyatakan bahwa kondisi fisik lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja yang ada di SMK Muhammadiyah 2 Bantul. Menurut beliau, sampai saat ini Kepala Sekolah terus menerus membenahi dan mengatur lingkungan sekolah. Salah satu bentuk dari hal tersebut yaitu pembangunan gedung dan pengembangan fasilitas sekolah. Selain itu, Kepala Sekolah juga memberi arahan kepada warga sekolah untuk disiplin dan menjaga kebersihan di lingkungan sekolah. Bapak Suratna, S.Pd selaku guru mata pelajaran PKN juga menyatakan bahwa Kepala Sekolah perlu selalu mengingatkan kepada warga sekolah khususnya guru agar disiplin dan menjaga kebersihan sekolah agar nyaman untuk proses pembelajaran.

Berdasarkan hasil data penelitian dari observasi dan wawancara, diketahui Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2

Bantul mengupayakan pengembangan dan pembangunan lingkungan fisik. Guru dan warga sekolah memiliki *ekspektasi* agar tempat mereka bekerja memiliki sarana yang memadai dan nyaman.

## 2) Suasana Kerja

Selanjutnya berkaitan dengan suasana kerja yang tenang, nyaman dan menyenangkan. Menurut Ibu Dra. Ety Erawati dan Bapak Suratna, S.Pd hal tersebut dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja guru. Hubungan kerja antara Kepala Sekolah dengan guru baik secara personal maupun kelompok diperlukan agar tercipta suasana kerja yang menyenangkan. Salah satu bentuk yang mungkin dapat dilakukan yaitu, mengimplementasikan ide dari Kepala Sekolah tentang tata ruang tempat untuk bekerja. Selain itu, diperlukan komunikasi antara guru dan Kepala Sekolah agar tercipta suasana yang cair, seperti bergurau dengan guru maupun karyawan. Dengan gaya komunikasi Kepala Sekolah seperti ini diharapkan dapat menumbuhkan motivasi dan kinerja guru.

Berdasarkan hasil data penelitian dari observasi dan wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa guru dan karyawan memiliki harapan agar suasana tempat mereka bekerja terasa nyaman dan menyenangkan. Dalam hal ini, Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Bantul berupaya menciptakan suasana kerja

dengan cara mendekatkan diri dan menjalin komunikasi dengan para guru.

### 3) Penghargaan (*reward*)

Bapak Suratna, S.Pd selaku guru mata pelajaran PKN menyatakan ketika rapat Kepala Sekolah mengumumkan kepada para guru jika ada guru yang berprestasi. Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Ibu Marjiyem selaku Kepala Tata Usaha bahwa jika ada guru atau pegawai yang berprestasi Kepala Sekolah memberikan ucapan selamat. Sehingga guru tersebut merasa dihargai dan guru lain dapat termotivasi. Dua pernyataan di atas menunjukkan bahwa pentingnya *reward* dari Kepala Sekolah untuk guru.

Berdasarkan hasil data penelitian dari observasi dan wawancara diatas diketahui bahwa jika penghargaan dan perhatian dari seorang pemimpin itu tidak ada, maka akan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja guru. Penghargaan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Melalui penghargaan para guru merasa dihargai dan berpengaruh terhadap kinerjanya sehingga lebih produktif. Penghargaan ini dapat berupa ucapan selamat atau hadiah kepada guru yang teladan atau memiliki prestasi. Penghargaan ini diberikan kepada semua guru, sehingga guru yang lain memiliki peluang untuk meraihnya.

### 4) Sarana dan Prasarana Penunjang Pembelajaran

Sarana dan prasarana yang lengkap dapat meningkatkan motivasi kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran. Misalnya, adanya *hotspot* di sekolah diharapkan agar guru dan siswa dapat mengakses internet untuk mencari materi pembelajaran. Ibu Dra. Ety Erawati, menyatakan bahwa dahulu sebelum ada fasilitas internet guru dan siswa di SMK Muhammadiyah 2 Bantul terhambat mengakses internet serta merasa kecil hati karena sekolahannya tidak seperti sekolah yang lain. Sekarang dengan gagasan Kepala Sekolah untuk memasang fasilitas internet di sekolah, siswa dan guru merasa senang karena terbantu untuk mencari bahan ajar. Selain itu, sekarang Kepala Sekolah sedang mengupayakan pembangunan gedung yang digunakan untuk ruang kelas. Mendukung pernyataan tersebut, Ibu Marjiyem selaku Kepala Tata Usaha juga menyatakan bahwa sarana di ruang kerja beliau sekarang lebih nyaman dari sebelumnya.

Berdasarkan hasil data penelitian dari observasi dan wawancara tersebut diketahui bahwa guru mengungkapkan harapan agar fasilitas sekolah ditingkatkan. Sarana yang lengkap dan nyaman dapat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja mereka. Meski sudah ada fasilitas internet, penataan fasilitas ruang kerja, akan tetapi program pembangunan dan peningkatan fasilitas sekolah harus tetap dilanjutkan.

b. Hambatan yang dihadapi Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul

1. Disiplin kerja yang kurang

Bapak Anggit Nurochman, S.Pd selaku Kepala Sekolah menyatakan bahwa dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul belum sepenuhnya berjalan maksimal. Salah satunya dikarenakan disiplin kerja yang masih kurang. Hal ini disebabkan kesadaran dan persepsi masing-masing individu guru yang beraneka macam, diantaranya mereka mungkin menganggap bahwa tugas dan tanggungjawab sekolah swasta tidak seperti sekolah negeri. Akibatnya pelanggaran kedisiplinan sering terjadi. Antara lain datang terlambat datang ke sekolah, telat masuk kelas pada jam mengajar, membiarkan kelas kosong tanpa meninggalkan tugas, menyelesaikan tugas tidak tepat waktu misalnya mengumpulkan administrasi guru. Pernyataan serupa diungkapkan oleh Ibu Dra. Ety Erawati, bahwa sering sekali administrasi sekolah terlambat dikumpulkan oleh guru. Selain itu, sering ada guru yang datang ke sekolah ketika bell sudah berbunyi. Berdasarkan hasil data penelitian dari observasi dan wawancara tersebut diketahui bahwa kedisiplinan dalam bekerja yang diharapkan Kepala Sekolah belum dilakukan oleh semua guru.

2. Komunikasi antara guru dengan Kepala Sekolah belum maksimal.

Komunikasi yang baik antara guru dan Kepala Sekolah sangat penting untuk pencapaian visi dan misi sekolah. Akan tetapi di SMK Muhammadiyah 2 Bantul terkesan masih terjadi komunikasi satu arah antara Kepala Sekolah dengan para guru. Bapak Anggit Nurochman, S.Pd selaku Kepala Sekolah menyatakan bahwa komunikasi di sekolah masih kurang. Pertama, hal ini disebabkan beliau berada di lingkungan sekolah yang baru sehingga perlu penyesuaian atau adaptasi. Kedua, kesan yang beliau rasakan ketika mengajak berkomunikasi dengan guru, biasanya hanya direspon seperlunya saja. Apalagi dengan jumlah guru yang banyak, tidak memungkinkan jika beliau harus komunikasi secara personal dengan semua guru. Sedangkan beliau maupun guru-guru memiliki kesibukan, sehingga jarang terjadi komunikasi yang intensif. Bapak Suratna, S.Pd selaku guru PKN menyatakan bahwa karena kesibukan masing-masing guru menjadikan jarang berbicang-bincang dengan Kepala Sekolah. Pernyataan serupa juga diungkapkan oleh Ibu Dra. Ety Erawati, S.Pd selaku guru pendidikan dunia usaha atau pemasaran, beliau menyatakan bahwa komunikasi personal yang terjalin antara Kepala Sekolah dengan para guru hanya dapat dilihat ketika ada pertemuan rapat atau berkoordinasi, untuk kesehariannya sebatas berpapasan dan saling menyapa tapi jarang berbincang-bincang.

Berdasarkan hasil data penelitian dari observasi dan wawancara, diketahui bahwa komunikasi guru dengan Kepala Sekolah masih kurang maksimal. Meskipun Kepala Sekolah sebagai pemimpin telah memulai untuk berkomunikasi dengan bawahannya, akan tetapi responnya tidak seperti yang menjadi harapan sehingga kesan yang didapatkan sebatas komunikasi satu arah.

### 3. Partisipasi guru kepada Kepala Sekolah masih kurang

Bapak Anggit Nurochman, S.Pd selaku Kepala Sekolah menyatakan bahwa partisipasi guru di SMK Muhamadiyah 2 Bantul belum maksimal. Hal ini dapat diketahui pada saat rapat, belum semua guru berani menyampaikan pendapat dan saran. Beliau juga menyatakan pada saat rapat hanya sedikit guru yang berpendapat dan guru yang lain hanya diam mendengarkan. Ibu Marjiyem selaku Kepala Tata Usaha juga menyatakan, bahwa pada saat rapat beliau merasa sungkan apabila ingin mengusulkan sesuatu baik berupa saran maupun kritikan.

Berdasarkan hasil data penelitian dari observasi dan wawancara, diketahui bahwa guru memiliki potensi untuk berpartisipasi. Kepala Sekolah sebagai pemimpin tentu sangat mengharapkan ide dan partisipasi guna membantu kinerja beliau. Namun, ide dan partisipasi dari guru belum muncul semua.

- c. Upaya Kepala Sekolah mengatasi hambatan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul.

### 1) Melakukan Pembinaan Disiplin Kerja

Pendekatan dan pembinaan merupakan salah satu cara yang efektif agar guru bersemangat dalam melaksanakan tugas. Bapak Anggit Nurochman, S.Pd selaku Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Bantul menyatakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kedisiplinan di sekolah, beliau mengingatkan para guru untuk mematuhi peraturan. Beliau juga memberi contoh untuk datang lebih awal dan berdiri di depan gerbang sekolah sehingga dapat melihat langsung siapa saja guru maupun siswa yang datang terlambat. Hal ini dimaksudkan agar yang datang terlambat merasa malu dan secara tidak langsung bersifat sebagai teguran. Ibu Dra. Ety Erawati menyatakan bahwa keterlambatan guru, karyawan dan siswa seperti kebiasaan yang bersifat dinamis. Jika diawasi oleh Kepala Sekolah mereka mencari muka, tetapi jika tidak diawasi mereka datang terlambat. Padahal Kepala Sekolah sering menasehati dan memberi teguran pada saat rapat. Salah satu bentuk teguran tersebut yaitu perubahan sikap Kepala Sekolah terhadap guru yang tidak disiplin. Selain itu, jika keterlambatan sudah dianggap sangat keterlaluan maka bagi yang terlambat harus menghadap langsung kepada Kepala Sekolah.

Berdasarkan hasil data penelitian dari observasi dan wawancara yang telah dilakukan, diketahui bahwa kedisiplinan belum menjadi kebiasaan. Hal ini tentu menjadi suatu hambatan yang fatal di dunia

pendidikan apabila dibiarkan saja, sebab sebagai pendidik sudah seyogyanya guru memberikan contoh yang baik. Maka upaya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah yaitu berinisiatif untuk melakukan pembinaan disiplin kerja.

2) Menjalin komunikasi yang baik antara Kepala Sekolah dengan guru.

Komunikasi yang baik dapat berpengaruh terhadap visi dan misi sekolah. Bapak Anggit Nurochman, S.Pd selaku Kepala Sekolah menyatakan bahwa beliau berupaya menjalin komunikasi dengan semua guru, walaupun hanya sekedar bertegur sapa di sekolah. Beliau juga membuka pintu jika ada guru yang ingin bertemu atau keperluan dan untuk sekedar berbicang-bincang di rumah. Beliau berupaya mendekatkan diri dengan guru yang tertutup, sesekali beliau bertanya kepada guru tersebut tentang kesulitan yang dialami dalam tugasnya. Bapak Suratna, S.Pd selaku guru PKN menyatakan bahwa di sela-sela kesibukan, jika ada waktu luang Kepala Sekolah berupaya memanfaatkan waktu tersebut dengan mengobrol dengan guru walaupun terkadang responnya berbeda-beda. Ibu Marjiyem selaku Kepala Tata Usaha juga menyatakan bahwa Kepala Sekolah terkadang mengobrol dengan beliau baik secara urusan dinas maupun non dinas, namun terkadang respon yang beliau berikan hanya seperlunya saja dan ketika berpapasan hanya memberi senyum dan sapa saja. Sebab khawatir

jika obrolan terlalu cair akan memuncul persepsi *bias* di mata guru atau karyawan yang lain.

Berdasarkan hasil data penelitian dari observasi dan wawancara tersebut diketahui bahwa sikap pendekatan diri Kepala Sekolah dalam bentuk komunikasi sangat diperlukan meski dapat memunculkan persepsi negatif. Menurut Kepala Sekolah, hal pertama yang perlu dijalin kepada para guru yaitu komunikasi yang baik.

### 3) Memberikan motivasi penyemangat dan arahan

Kata-kata motivasi sebagai penyemangat dan pengarahan sangat diperlukan oleh para guru untuk meningkatkan kinerjanya. Kepala Sekolah harus memberikan motivasi dan arahan kepada para guru agar kinerja guru meningkat. Bapak Suratna, S.Pd selaku guru PKN menyatakan terkadang Kepala Sekolah pada saat rapat dan ketika bertemu di ruang guru beliau memberikan kata-kata penyemangat kepada guru agar hasil kerja dapat meningkat. Selain itu, guru yang lain juga merasakan perlunya motivasi tersebut. Ibu Dra. Ety Erawati menyatakan, bahwa semangat para guru bersifat dinamis, perlu pemberian motivasi secara terus menerus untuk guru sebagai anak buah yang dipimpin oleh Kepala Sekolah. Bentuk dari motivasi tersebut berupa kata-kata atau perhatian untuk para guru, misalnya memberikan arahan kepada guru tentang tugas atau pekerjaan yang dilakukan. Pada waktu rapat, Kepala Sekolah mengarahkan dan

memberi kesempatan terbuka untuk para guru agar bersaing menjadi yang terbaik. Selain untuk melatih keaktifan guru, tentu hal tersebut dapat memunculkan sifat kepemimpinan dari setiap guru sehingga suasana rapatnya aktif.

Berdasarkan hasil data penelitian dari observasi dan wawancara tersebut diketahui bahwa pentingnya motivasi dari Kepala Sekolah kepada guru dimaksudkan untuk memancing keaktifan guru agar kinerjanya meningkat.

## **B. Pembahasan**

1. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul
  - a. Pengaturan Lingkungan Fisik Sekolah

Keadaan lingkungan fisik sekolah dapat memberikan pengaruh kepada kehidupan manusia baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Menurut Alex. S (1996 : 109), "lingkungan fisik sekolah adalah segala sesuatu yang ada di sekitar siswa dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas belajar yang dibebankan kepadanya". Teori tersebut sesuai dengan teori motivasi yang ditegaskan oleh teori Mulyasa (2005 : 120), yaitu "motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui beberapa hal yaitu pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, kedisiplinan, dorongan, penghargaan, dan pengembangan pusat sumber belajar".

Kemudian menurut Frederick Herzberg “dua faktor penting yang mempengaruhi produktivitas kerja seseorang. Pertama faktor motivasi atau *satisfier* (pekerjaan), kedua yaitu faktor *hygen* atau *dissatisfier* (lingkungan).” Selain itu menurut Feldman (1983 : 142), bahwa “lingkungan fisik adalah sumber kepuasan, keluhan, mengenai lingkungan fisik, adalah symbol atau perwujudan dari prestasi yang dalam, karena itu perlu mendapatkan perhatian dari pengelola lingkungan”.

Mulyasa (2005 : 147)

Lingkungan fisik berpengaruh penting untuk meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Lingkungan fisik yang kondusif akan menumbukan motivasi para guru dalam melaksanakan tugas. Pengaturan lingkungan fisik yang ada di SMK Muhammadiyah 2 Bantul antara lain mencangkup pengembangan gedung, pengaturan ruang kerja, pengaturan kebersihan sekolah, pengaturan tempat parkir sekolah, pengaturan ruang perpustakaan dan penjagaan keamaan sekolah sehingga lingkungan sekolah menjadi aman nyaman.

Berdasarkan beberapa teori tersebut, diketahui bahwa Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah 2 Bantul berupaya memotivasi para guru dengan melakukan pengaturan lingkungan fisik sekolah. Kepala Sekolah juga berupaya mengembangkan sarana sekolah dan mengimbau kepada guru, karyawan, siswa untuk mendukung program-program beliau. Harapannya dengan lingkungan sekolah yang memadai dan

kondusif warga sekolah senang, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja khususnya guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul. Dukungan ini dapat berupa secara *immaterial* maupun *material*.

b. Pengaturan Suasana Kerja

Suasana kerja merupakan salah satu aspek yang dapat mendukung motivasi dan kinerja guru. Pengaturan suasana kerja di SMK Muhammadiyah 2 Bantul merupakan hal yang penting agar tercipta suasana kerja yang harmonis, tenang, tentram dan damai. Suasana kerja yang diciptakan Kepala Sekolah akan meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Menurut Mulyasa (2005 : 120), “ motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui beberapa hal yaitu pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, kedisiplinan, dorongan, penghargaan, dan pengembangan pusat sumber belajar”.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin memang harus kreatif dan tanggap terhadap suasana tempat guru bekerja. Begitu besarnya pengaruh suasana kerja terhadap motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul. Menurut Sutarto (2012 : 15), “kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.” Dalam hal ini pengaruh Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin sangat penting untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman, harmonis dan kondusif. Sebab, suasana kerja yang tidak harmonis akan menyebabkan menurunnya

motivasi dan kinerja para guru. Sebaliknya, jika suasana yang tenang dan menyenangkan akan meningkatkan motivasi dan kinerja para guru.

Berdasarkan teori tersebut, dapat diketahui bahwa Kepala Sekolah berupaya menciptakan suasana kerja yang harmonis. Namun seiring berjalannya waktu, suasana tersebut tentu bersifat dinamis. Perlu upaya lain yang harus dilakukan oleh Kepala Sekolah misalnya dengan menjalin komunikasi persuasif, memberikan perhatian secara personal maupun kelompok. Serta menyempatkan waktu luang untuk menghadiri undangan ataupun menjenguk guru yang sedang sakit.

c. Penghargaan (*Reward*)

Kekuatan dari sebuah penghargaan sangatlah tinggi dan berkaitan dengan kinerja yang maksimal. Menurut Tohardi “penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktifitasnya tinggi.”

(<http://annisa.blog.perbanas.ac.id/sistem-penghargaan-karyawan.html>).

Kemudian menurut Henri Simamora “penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktifitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif”.

(<http://annisa.blog.perbanas.ac.id/sistem-penghargaan-karyawan.html>)

Dua teori di atas memberi arti bahwa penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk *material* dan *non material* yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan agar mereka dapat bekerja dengan

motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan. Penghargaan ini dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

Begitu juga yang ada di SMK Muhammadiyah 2 Bantul, kekuatan dari sebuah penghargaan sangatlah tinggi dan berkaitan dengan kinerja guru. Penghargaan diharapkan mampu meningkatkan motivasi dan kinerja guru di sekolah. Kepala Sekolah perlu memberikan pernghargaan kepada guru yang berprestasi untuk mendorong kariernya. Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan kinerja guru. Melalui penghargaan ini para guru dirangsang untuk meningkatkan kinerjanya sehingga lebih produktif. Penghargaan yang diberikan harus bersifat proporsional, adil, dan transparan. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi para guru secara terbuka, sehingga para guru memiliki peluang untuk meraihnya.

Berdasarkan teori tersebut, Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah 2 Bantul berupaya memotivasi dengan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi. Salah satunya dengan memberikan ucapan selamat di dalam rapat ataupun saat upacara bendera dengan harapan guru lain dapat termotivasi, walaupun belum semuanya.

#### d. Pengembangan Sarana dan Prasarana Penunjang Pembelajaran

Agar proses pembelajaran efektif, sekolah perlu dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai. Sarana dan prasarana sangat dibutuhkan oleh para guru dan siswa dalam proses pembelajaran. Sarana

dan prasarana yang lengkap akan memupuk tumbuhnya kemandirian dan berkurangnya ketergantungan di kalangan warga sekolah. Menurut Mulyana yang dikutip oleh Mukhtar (2009 : 266), “sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung digunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar”. Sedangkan prasarana menurut Ibrahim Bafadal (2004 : 2), “prasarana pendidikan adalah semua perlengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah”.

Berdasarkan teori tersebut maka dapat diketahui bahwa sarana dan prasarana belajar adalah semua perlengkapan sekolah yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang proses belajar mengajar di sekolah. Sarana dan prasarana yang lengkap akan mendukung para guru dan siswa di sekolah. Secara bertahap, Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah 2 Bantul berupaya mengembangkan sarana dan prasarana penunjang belajar yaitu dengan membangun gedung untuk ruang kelas, dan penataan ruang untuk menunjang pembelajaran. Selain itu Kepala Sekolah juga membuat *hotspot* area di SMK Muhammadiyah 2 Bantul agar dapat dimanfaatkan oleh para guru dan siswa dalam proses pembelajaran.

2. Hambatan yang dihadapi oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul
  - a. Disiplin kerja yang kurang

Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Bantul dalam melaksanakan program kerja sekolah tentu memerlukan partisipasi dari guru. Guru yang disiplin bekerja akan berpengaruh terhadap pencapaian program yang direncanakan oleh Kepala Sekolah. Sebaliknya, guru yang disiplin kerjanya kurang akan menghambat pencapaian program kerja tersebut. Menurut Suharsini Ari Kunto (2006 : 114) “disiplin merupakan sesuatu yang berkenaan dengan pengendalian diri seseorang terhadap bentuk-bentuk aturan dimana aturan tersebut diterapkan oleh orang-orang yang bersangkutan maupun berasal dari luar.”

Kedisiplinan dapat terwujud apabila patuh dan taat pada peraturan yang telah dibuat baik aturan tertulis maupun tidak tertulis. Kontrol disiplin terkadang melibatkan unsur fisik dan diharapkan timbul kesadaran karena disiplin sudah sampai pada pembentukan moral. Indikator yang dapat digunakan untuk mengatur tingkat disiplin salah satunya yaitu disiplin waktu dan disiplin perbuatan. Sebab, baik disiplin waktu maupun disiplin perbuatan akan berpengaruh terhadap produktivitas seseorang. Menurut Mulyasa (2005 : 76) “produktivitas yang rendah antara lain disebabkan oleh rendahnya etos kerja dan disiplin”.

Berdasarkan teori di atas, diketahui bahwa untuk mencapai tujuan visi dan misi sekolah, seluruh warga SMK Muhammadiyah 2 Bantul harus menerapkan dan menanamkan kedisiplinan yang kuat. Dengan disiplin maka motivasi dan kinerja dapat meningkat, namun kesadaran

disiplin kerja di SMK Muhammadiyah 2 Bantul masih kurang. Hal ini dapat diamati dengan adanya guru yang terlambat di sekolah. Guru yang terbiasa terlambat datang ke sekolah karena tidak disiplin, berpengaruh terhadap kinerjanya. Seperti terlambat masuk kelas pada jam mengajar, tidak menyelesaikan tugas administrasi dengan tepat waktu.

b. Komunikasi guru dengan Kepala Sekolah belum maksimal

Komunikasi merupakan hal penting untuk menyampaikan pesan dan arahan Kepala Sekolah kepada guru. Menurut Edward Depare yang dikutip oleh Suranto (2005 : 15), “komunikasi adalah proses penyampaian gagasan, harapan, dan pesan yang disampaikan melalui lambang-lambang tertentu, mengandung arti, dilakukan oleh penyampai pesan dan ditujukan kepada penerima pesan.”

Pada umumnya komunikasi mempunyai tujuan dan arti yang luas. Tujuan dari komunikasi menurut Onong Uchjana (2006 : 8), yaitu perubahan sikap, perubahan pendapat, perubahan perilaku, perubahan sosial. Secara sederhana, komunikasi diperlukan untuk menyampaikan pesan agar terjadi suatu perubahan yang lebih baik serta menggerakkan orang lain.

Berdasarkan teori tersebut, komunikasi di SMK Muhammadiyah 2 Bantul harus terjalin dengan baik antara Kepala Sekolah, guru, staf tata usaha dan siswa. Komunikasi di sekolah memiliki tujuan agar setiap personil sekolah dapat paham atas pekerjaannya dan terdorong untuk berprestasi dengan baik, mengerjakan tugas dengan penuh kesadaran.

Komunikasi yang terjalin dengan baik akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan serta memecahkan persoalan sekolah. Sehingga semua personil sekolah dapat menyamakan langkah dalam dalam mencapai tujuan secara efektif. Meski Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Bantul telah berupaya memulai dan melakukan komunikasi dengan guru namun masih dirasa komunikasi yang terjadi hanya satu arah antara guru dengan Kepala Sekolah sehingga komunikasi ini belum terjalin dengan baik.

c. Partisipasi Guru yang masih kurang

Partisipasi dapat menghasilkan dampak yang positif dalam suatu pekerjaan. Dalam hal ini partisipasi guru kepada Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah 2 Bantul masih kurang dan harus dikembangkan agar visi dan misi sekolah dapat tercapai. Menurut Suryo Subroto (1997 : 278), “partisipasi adalah penyertaan dan emosi seseorang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk mengembangkan daya pikir dan perasaan mereka bagi terciptanya tujuan, bersama tanggung jawab terhadap tujuan tersebut.”

Partisipasi guru kepada Kepala Sekolah memiliki banyak manfaat agar tujuan visi misi sekolah dapat terlaksana dengan lancar. Manfaat dari partisipasi, menurut Anwar Prabumangku Negoro (2002 : 114) yaitu:

1. Output menjadi lebih tinggi
2. Kualitas kerja menjadi lebih baik
3. Motivasi kerja meningkat lebih baik

4. Adanya penerimaan perasaan karena keterlibatan emosi dan mental.
5. Harga diri pegawai menjadi lebih tinggi
6. Meningkatkan kepuasaan kerja
7. Meningkatkan kerja sama dalam bekerja
8. Merendahkan stres
9. Keinginan mencapai tujuan lebih besar
10. Tingkat ketidakhadiran (absen) menjadi lebih rendah
11. Komunikasi kerja menjadi lebih harmonis

Berdasarkan teori tersebut, diketahui bahwa partisipasi seorang guru sangat ditunggu dan diharapkan oleh Kepala Sekolah. Sebab dengan adanya partisipasi akan menambah ide-ide yang baru sekaligus rumusan solusi untuk menghadapi permasalahan yang ada di sekolah. Dalam hal ini partisipasi guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul masih kurang. Hal ini diketahui dengan respon para guru ketika Kepala Sekolah memberikan arahan dalam rapat jarang sekali guru yang berani menyalurkan ide, pendapat atau kendala yang dihadapi kepada Kepala Sekolah. Hampir sebagian guru hanya menunggu dan pasif memperhatikan Kepala Sekolah yang berbicara pada saat diadakan rapat.

3. Upaya Kepala Sekolah dalam mengatasi hambatan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja Guru

- a. Melakukan pembinaan disiplin kerja

Kepala Sekolah dalam menanamkan kedisiplinan perlu melakukan pembinaan disiplin kerja. Pembinaan disiplin kerja diharapkan dapat

meningkatkan kedisiplinan guru dalam bekerja. Kepala Sekolah harus menanamkan disiplin kerja untuk para guru, terutama disiplin yang berasal dari dalam diri. Dalam membina disiplin kerja perlu dimulai dengan sikap demokratis yakni dari, oleh, dan untuk para guru.

Menurut Mulyasa (2005 : 120), “strategi yang dapat digunakan oleh Kepala Sekolah untuk membina disiplin kerja adalah membantu guru dalam mengembangkan pola perilakunya, membantu guru dalam menetapkan standar perilakunya, melaksanakan aturan yang telah disepakati bersama.”

Penerapan strategi tersebut harus mempertimbangkan berbagai situasi, dan perlu memahami faktor yang mempengaruhinya. Kemudian pembinaan disiplin kerja menurut Mulyasa (2005 : 80), yaitu “Kepala Sekolah membuat aturan-aturan yang harus ditaati khususnya oleh warga sekolah, guru, peserta didik, karyawan dan kepala sekolah” .

Berdasarkan teori tersebut, dapat diketahui salah satu bentuk pembinaan disiplin kerja di SMK Muhammadiyah 2 Bantul Kepala Sekolah harus membuat aturan, yang meliputi tata tertib waktu masuk dan pulang sekolah, kehadiran proses pembelajaran yang sedang berlangsung serta tata tertib sekolah lainnya. Jika terjadi pelanggaran aturan yang telah disepakati, maka diberikan sanksi. Selain hal tersebut, pembinaan disiplin kerja dapat berupa himbauan yang disampaikan langsung saat rapat kepada para guru untuk melaksanakan semua aturan yang telah dibuat. Kepala Sekolah berupaya datang pagi dan berdiri di

halaman depan sekolah sehingga dapat melihat langsung siapa saja guru maupun siswa yang datang terlambat dan memberikan teguran langsung. Hal ini harus dilaksanakan atas kesepakatan bersama dan menetapkan sanksi untuk siapapun yang melanggar kedisiplinan atau melanggar aturan.

b. Melaksanakan komunikasi persuasif

Komunikasi yang baik akan mendukung terwujudnya visi dan misi SMK Muhammadiyah 2 Bantul, hal ini didukung oleh teori komunikasi. Menurut Suranto (2005 : 103), “ komunikasi dinyatakan efektif apabila dalam suatu proses komunikasi itu, pesan yang disampaikan seorang komunikator dapat diterima dan dimengerti oleh komunikator persis seperti yang dikehendaki oleh komunikator”. Komunikasi efektif dalam aktifitas individu dimaksudkan agar pesan mencapai sasaran. Komunikasi efektif akan membuat pihak-pihak yang terlibat di dalamnya memperoleh manfaat sesuai dengan yang diharapkan. Pelaksanaan komunikasi tentunya harus didukung oleh semua pihak agar tujuan yang diharapkan bisa tercapai.

Berdasarkan teori tersebut, dapat diketahui bahwa solusi yang dapat dilakukan oleh Kepala Sekolah selaku pimpinan yaitu berupaya melaksanakan komunikasi yang persuasif dengan guru. Begitu juga dengan guru, harus berani memulai komunikasi dengan Kepala Sekolah dalam hal positif. Perlu keterbukaan dari Kepala Sekolah dengan memberikan kesempatan kepada para guru apabila ada sesuatu hal yang

ingin disampaikan. Selain itu, Kepala Sekolah juga harus menjaga hubungan baik dengan setiap guru, apabila sedang tidak ada kesibukan Kepala Sekolah sdatang ke ruang guru untuk sekedar berbincang-bincang dengan guru-guru.

- c. Memberikan motivasi sebagai penyemangat dan arahan.

Motivasi dalam bentuk kata-kata atau kalimat dari Kepala Sekolah untuk guru sangat diperlukan agar semangat kerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul meningkat. Menurut teori Alex S. Nitisemito (1996 : 96), “semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara giat sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik”. Kemudian menurut Henry Fayol “pengarahan adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha”. (<http://adittasap.wordpress.com>)

Maksud Kepala Sekolah memberi semangat atau motivasi kepada guru agar merubah atau membentuk perilaku agar karyawan memiliki motivasi dan memiliki pandangan yang sama untuk mencapai tujuan. Bahkan pemberian motivasi itu dapat dilakukan dengan *yel-yel*. Dengan cara memberikan motivasi seperti ini, diharapkan muncul kegembiraan bersama agar guru menjadi loyal dan mau untuk bekerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan. Kemudian, pentingnya arahan dari Kepala Sekolah untuk guru yaitu agar fokus pekerjaan dapat berjalan sesuai

prosedur yang ditentukan. Cara-cara pengarahan yang dilakukan dapat berupa :

- 1) Orientasi, merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.
- 2) Perintah, merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang yang berada di bawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.
- 3) Delegasi wewenang, dalam pendelegasian wewenang ini pimpinan melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.  
(<http://ilm4a7eng.wordpress.com/fungsi-pengarahan-dalam-manajemen/>)

Berdasarkan teori tersebut, dapat diketahui bahwa pemberian motivasi baik dalam bentuk sikap dan kata-kata merupakan solusi untuk memotivasi serta mengarahkan guru untuk meningkatkan kinerjanya. Kepala Sekolah harus berupaya memberikan semangat untuk guru baik dalam rapat ataupun sebelum memulai suatu pekerjaan. Pengarahan juga perlu dilakukan oleh Kepala Sekolah kepada para guru melalui rapat. Misalnya, Kepala Sekolah mengarahkan guru untuk menyusun rencana kegiatan bagi para guru sehingga kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dapat terlaksana dengan tepat. Agar pemberian semangat dan pengarahan bermanfaat, Kepala Sekolah berupaya menyesuaikan dengan sifat dan karakter setiap guru.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian tentang upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul, maka dapat disimpulkan beberapa hal berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian. Berikut ini adalah kesimpulan dari penelitian tersebut, diantaranya:

1. Upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul, yaitu :
  - a. Pengaturan lingkungan fisik, dilakukan oleh Kepala Sekolah dengan pembangunan, penataan lingkungan sekolah yang membutuhkan dukungan semua pihak baik secara *inmaterial* maupun *material*. Memberikan contoh dan tindakan dalam bentuk himbauan kepada semua warga sekolah baik karyawan, guru dan siswa supaya menjaga kebersihan sekolah lingkungan dapat kondusif.
  - b. Pengaturan suasana kerja oleh Kepala Sekolah dilakukan dengan memberikan perhatian secara personal maupun kelompok, menjaga komunikasi dan hubungan baik dengan para guru sehingga tercipta suasana harmonis, aman dan menyenangkan.
  - c. Penghargaan dari Kepala Sekolah dilaksanakan dengan memberikan ucapan atau pujian secara terbuka kepada guru yang berprestasi agar guru yang lain bisa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

- d. Pengembangan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran dilakukan Kepala Sekolah dengan cara membenahi tata ruang untuk bekerja, melengkapi fasilitas dan media pembelajaran untuk mendukung para siswa dan guru dalam meningkatkan kinerjanya.
2. Hambatan yang dihadapi Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul, antara lain:
- a. Disiplin kerja yang kurang, hal ini dapat diamati dengan adanya guru yang terlambat tiba di sekolah, berdampak terhadap keterlambatan jam mengajar, membiarkan kelas kosong tanpa meninggalkan tugas, tidak menyelesaikan tugas administrasi dengan tepat waktu.
  - b. Komunikasi antara guru dengan Kepala Sekolah belum maksimal, karena kesibukan masing-masing dan proses adaptasi latar belakang kepribadian guru yang berbeda-beda.
  - c. Partisipasi guru kepada Kepala Sekolah yang kurang, hal ini dapat diketahui dengan sedikit guru yang bertanya atau memberikan respon ketika Kepala Sekolah memberikan arahan dan mempersilahkan untuk bertanya.
3. Upaya Kepala Sekolah untuk mengatasi hambatan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul, antara lain:
- a. Pembinaan disiplin kerja dilakukan oleh Kepala Sekolah dengan cara memberi contoh keteladanan sikap disiplin dalam bekerja, himbauan, teguran dan sanksi yang telah disepakati bersama.

- b. Melaksanakan komunikasi persuasif yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dengan mendekatkan diri, berkomunikasi dengan para guru agar tercipta komunikasi yang baik.
- c. Memberikan motivasi sebagai penyemangat dan arahan dilakukan oleh Kepala Sekolah dengan memberi kata-kata motivasi, mengarahkan guru dan pendekatan dengan maksud memotivasi guru agar bekerja lebih baik lagi.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka dihasilkan saran yang berguna bagi peningkatan kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah 2 Bantul. Berikut saran yang dapat diajukan dalam penelitian ini diantaranya:

1. Bagi Kepala SMK Muhammadiyah 2 Bantul
  - a. Perlunya peningkatan kompetensi diri dalam menginventarisasi sumber daya manusia, menambah pengalaman, pengetahuan dan peningkatan kualitas diri agar dapat menemukan solusi dari setiap hambatan yang dihadapi.
  - b. Kepala Sekolah perlu memberikan *reward* atau penghargaan terhadap guru atas kinerjanya. Sehingga tujuan dari peningkatan motivasi dan kinerja dapat terwujud sesuai dengan harapan.
  - c. Pemberian motivasi harus disesuaikan dengan kondisi para guru sehingga proses kepemimpinan dapat lebih bermanfaat.

2. Bagi para guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul
  - a. Guru sebaiknya memulai bersikap terbuka, mendekonstruksi cara berfikir dalam menyikapi perbedaan, dan disiplin dalam bekerjasama dengan Kepala Sekolah agar pekerjaan dapat diselesaikan secara maksimal.
  - b. Guru sebaiknya memperhatikan dan menaati arahan maupun aturan dari Kepala Sekolah dalam menjalankan tugas tanggung jawabnya agar tujuan yang diharapkan dapat terwujud.
  - c. Komunikasi guru dengan Kepala Sekolah perlu ditingkatkan agar terjalin hubungan yang baik, sehingga hambatan dalam bekerja dapat diungkapkan untuk kemudian dicari solusi bersama.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ari Kunto, Suharsini. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ari Kunto, Suharsini & Lia Yuliana. (2008). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: FIP UNY.
- Bafadal, Ibrahim. (2004). *Manajemen Perlengkapan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Cangara, Hafied. (2011). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Hamalik, Oemar. (2003). *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamalik, Oemar. (2011). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu . 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mukhtar. (2009). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada.
- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseksan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martinis, Yamin. (2007). *Sertifikasi Profesi Keguruan (Dilengkapi UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen)*. Jakarta: Gaung Persada Prees.
- Nitisemito, Alex S. (1996). *Management Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesi.
- Purwanto, Ngahim. (2005). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT. Rosda Karya.
- Purwanto, Ngahim. (2009). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Rosda Karya.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi, PT Indeks*. Jakarta: Kelompok Gramedia.
- Sohnaji, Ahmad. (2005). *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bahan Perkuliahian. Yogyakarta : FISE UNY.
- Subroto, Suryo B. (1997). *Proses Belajar Mengajar Di Sekolah*. Jakarta: PT Rieneka Cipta

- Suranto. (2005). *Komunikasi Perkantoran*. Yogyakarta: Media Wacana.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2003). *Landasan Psikologis Proses Pendidikan*. Jakarta: Remaja Rosda Karya.
- Sutarto. (2012). *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Prees
- Uchjana, Onong. (2006). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

## Internet

- [http://googleweblight.com/?lite\\_url=http://www.mediapendidikan.info/permen-diknas-nomor-13-tahun-2007.html&ei=TjCi8s42&1c=id](http://googleweblight.com/?lite_url=http://www.mediapendidikan.info/permen-diknas-nomor-13-tahun-2007.html&ei=TjCi8s42&1c=id)  
di akses tanggal 5 Januari 2017, pukul 10.25 WIB
- <http://www.kamusbesar.com>  
di akses tanggal 6 Januari 2017. Pukul 11.00 WIB
- <http://adittasap.wordpress.com>  
di akses tanggal 6 Januari 2017. Pukul 11.40 WIB
- <http://arnidhakusumaratih.blogspot.com/pengarahan-dalam-lingkup-manajemen.html>  
di akses tanggal 6 Januari 2017. Pukul 14.20 WIB

# **LAMPIRAN**

## PEDOMAN OBSERVASI

### **Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul**

No	Pedoman Observasi
1.	<b>Lingkungan Sekolah :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Keadaan lingkungan Sekolah</li> <li>b. Kebersihan lingkungan Sekolah</li> <li>c. Tata letak lingkungan Sekolah</li> </ul>
2	<b>Kepala Sekolah</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Keadaan ruang Kepala Sekolah</li> <li>b. Aktivitas dan sikap Kepala Sekolah</li> <li>c. Fasilitas di ruang Kepala Sekolah</li> <li>d. Sirkulasi dan pencahayaan ruang Kepala Sekolah</li> </ul>
3	<b>Wakil Kepala Sekolah, Guru dan Karyawan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Keadaan ruangan</li> <li>b. Aktivitas dan sikap di ruangan</li> <li>c. Fasilitas dalam ruangan</li> <li>d. Sirkulasi dan pencahayaan ruangan</li> </ul>

## HASIL OBSERVASI

### **Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul**

No.	Pedoman Observasi	Keterangan
1.	<b>Lingkungan Sekolah</b>	
	Keadaan lingkungan sekolah	Tidak terlalu bising dengan suasana kota Memiliki sarana pendidikan yang layak
	Kebersihan lingkungan sekolah	Terdapat beberapa poster dan tanda untuk berperilaku tentang bersih. Terdapat tempat sampah, sapu dan alat-alat untuk kebersihan
	Tata letak lingkungan sekolah	Terletak di tengah pedesaan pinggiran kota. Memiliki fasilitas kantor yang layak, seperti ruang kantor untuk bekerja, ruang pembelajaran dan tempat ibadah serta lapangan sekolah.

<b>2</b>	<b>Kepala Sekolah</b>	
	Keadaan ruang Kepala Sekolah	Berukuran kurang lebih 3x3 meter Berada di samping ruang tata usaha
	Aktivitas dan sikap Kepala Sekolah	Mengajar ke kelas, ke ruang tata usaha, ke ruang wakil kepala sekolah dan guru dan kembali ke ruangannya. Murah senyum, taat beribadah, disiplin kerja
	Fasilitas di ruang Kepala Sekolah	Terdapat kalender, pendingin ruangan, lampu, buku administrasi, meja dan kursi, bendera, telefon dan fasilitas lainnya..
	Sirkulasi dan pencahayaan ruang Kepala Sekolah	Sirkulasi udara melalui pendingin ruangan, minim ventilasi. Pencahayaan menggunakan lampu ruangan kepala sekolah.
<b>3.</b>	<b>Wakil Kepala Sekolah, Guru dan Karyawan</b>	
	Keadaan ruangan	Berukuran seperti ruang kelas Meja kursi tertata rapi
	Aktivitas dan sikap di ruangan	Melaksanakan kegiatan administrasi Beristirahat, duduk membaca buku atau surat kabar Melakukan bimbingan untuk siswa Berinteraksi, mengobrol antara satu dengan yang lainnya. Sopan dan santun.
	Fasilitas dalam ruangan	Terdapat pendingin ruangan, televisi, telefon, buku administrasi, alat tulis, kalender, whiteboard, lampu penerangan, dan lain-lain.
	Sirkulasi udara dan pencahayaan ruangan	Terdapat jendela di bagian dinding sisi timur dan barat. Terdapat pendingin ruangan, lampu dan jendela yang berfungsi sebagai penerangan cahaya matahari..

**FOTO DOKUMENTASI**

## **PEDOMAN WAWANCARA**

### **Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul**

1. Apa saja upaya Kepala Sekolah untuk meningkatkan motivasi dan kinerja guru?
2. Bagaimana sikap Kepala Sekolah terhadap lingkungan kerja yang baru dan kepada para guru?
3. Seperti apa gaya komunikasi Kepala Sekolah kepada guru dan karyawan?
4. Apa yang menjadi hambatan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah 2 Bantul?
5. Bagaimana sikap guru terhadap Kepala Sekolah?
6. Bagaimana respon guru terhadap Kepala Sekolah?
7. Seperti apa komunikasi guru dengan Kepala Sekolah?
8. Bagaimana kedisiplinan Guru dalam bekerja?
9. Apa saja yang menjadi hambatan Guru dalam bekerja?
10. Bagaimana sikap karyawan terhadap Kepala Sekolah?
11. Bagaimana respon dan komunikasi karyawan terhadap Kepala Sekolah?
12. Adakah hambatan karyawan dalam bekerja?

## TRANSKRIP WAWANCARA

**Nama : Bapak Anggit Nurochman, S.Pd**

**Jabatan : Kepala Sekolah**

1. Apa yang menyebabkan Bapak menjadi Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah 2 Bantul?

Jawab : Ya... jadi gini mas, pada awalnya beberapa tahun lalu mungkin satu dekade saya pernah menjadi guru di sekolah ini. Kemudian saya pindah ke sekolah lain. Lambat laun saya menjadi kepala sekolah di salah satu sekolah di daerah Pundong Bantul. Setelah beberapa taun menjabat sebagai kepala sekolah di sana akhirnya ada SK dari PWM dan DINAS PENDIDIKAN yang memutuskan bahwa saya ditugaskan untuk menjadi kepala sekolah di SMK Muhammadiyah 2 Bantul ini, menggantikan Pak Bambang yang sudah pensiun. Ya secara tidak langsung saya kembali ke asal mas.... heheh

2. Sejak kapan bapak menjabat di sekolah ini?

Jawab : Sekitar tahun ajaran 2015-2016 mas,,,

3. Bagaimana kesan pertama bapak kembali ke lingkungan ini?

Jawab :.....mmmm kesan pertama saya yaaa senang, kembali ketemu sama temen-teman yang dulu,,,

4. Bagaimana tanggapan bapak tentang lingkungan sekolah yang sekarang ini?

Jawab : Tanggapan saya....lumayan cukup baik,,, pertama karena lingkungan sekolah berada di tengah desa jadi enggak terlalu mengganggu aktivitas belajar..Lalu, pengembangan bangunannya juga sudah cukup baik, dan yang jelas karena juga sudah terlalu lama tidak berada di sekolah ini jadi ya saya harus menyesuaikan kembali..

5. Lalu, dengan adanya bapak di sekolah ini, program kerja seperti apa yang akan diterapkan?

Jawab : Pertanyaannya menarik, jadi gini mas,,, kita kan berada dalam sekolah swasta, terkadang sekolah swasta itu disepelekan oleh masyarakat. Mas tau sendiri kan, misal orang-orang lebih cenderung mendaftarkan anaknya ke sekolah negeri entah itu masuk SD, SMP, SMA bahkan Perguruan tinggi. Memang sih, fasilitas di sekolah negeri jauh diatas sekolah swasta mas „ya baik seperti bangunannya atau peralatan fasilitas sekolahnya. Padahal kalo boleh bersaing, kita juga berusaha seperti mereka mas... Asumsi dan penilaian seperti inilah yang menjadikan sampai kapanpun kalo swasta itu di nomor duakan..

6. Berdasarkan apa yang disampaikan bapak, lalu langkah apa yang akan bapak lakukan dalam tahun-tahun awal bapak menjabat?

Jawab : Langkah saya tidak jauh berbeda dengan bapak bambang, sedikit banyak tidak merubah apa yang menjadi program kepala sekolah

sebelumnya..ya walaupun ada sedikit penambahan atau pemberian program program sebelumnya. Ya seperti melakukan pembangunan di lingkungan sekolah ini, karena dulu sekolah ini bukan sekolah yang langsung jadi mas,,mas bisa baca di sejarah sekolah ini, terus seperti yang mas lihat sendiri sampai saat ini sedang dibangun gedung baru di sebelah timur itu... ada sekitar kurang lebih 6 ruangan baru yang dibangun, dulunya yang ngrintis Pak Bambang, karena beliau relasinya juga agak lumayan jadi kita agak terbantu dari pihak instansi luar..paling enggak kita sudah mulai dalam proses pengembangan, menata kembali ruang untuk guru dan karyawan agar bisa nyaman bekerjanya,, mengajak warga sekolah untuk hidup bersih sesuai tuntunan ajaran islam...ya kita berusaha dengan itu semua agar asumsi yang negatif tentang sekolah swasta bisa hilang,, Karena kalo ada asumsi negatif baik dari luar maupun dalam kan pengaruhnya ke kita juga to mas...

7. Sejauh ini, bagaimana cara bapak menekan efek dari asumsi negatif tersebut?

Jawab: ya melalui arahan dan berkomunikasi dengan warga sekolah walaupun sampai saat ini pun saya masih menyesuaikan diri.. karena saya disini juga kepala sekolah yang masih muda.. Jadi memang harus pintar ngemong bapak ibu guru yang lebih sepuh,,, pada intinya saya berharap mengajak seluruh warga sekolah untuk menumbuhkan suasana baru ini dengan hal-hal yang positif khususnya di lingkungan mereka bekerja,,

8. Apakah ada suatu hambatan dalam merealisasikan hal tersebut?

Jawab: tentu ada.. karena asumsi masyarakat umum yang menganggap rendah sekolah swasta akhirnya berpengaruh juga sama pegawai kita terutama guru sekolah swasta..Terus dari penilaian fasilitas saja kita di nomor duakan,, belum lagi penilaian tentang kualitasnya seperti kedisiplinan, ya tau sendiri mas sekolah swasta beda sama negeri, kalau negeri kan sangat diawasi oleh dinas pendidikan.. kita juga pengen seperti sekolah negeri yang mempunyai gedung yang bagus, fasilitas yang lengkap tapi ya mau gimana lagi, kita kan dibawah lembaga Muhammadiyah.. jadi adanya dana ya dari amal usaha Muhammadiyah. Bantuan dari luar tidak sesering seperti sekolah negeri...Jadi banyak pengaruh dari luar yang berakibat ke dalam mas,, Ya walau saya terus mendorong anak buah di sini agar tetap maju tapi belum semuanya sesuai harapan, paling cuma satu atau dua orang..karena disini juga mayoritas sepuh-sepuh, jadi memang harus benar-benar pandai dalam bergaul dengan bapak ibu guru agar kesannya tidak mengurui,,

9. Bagaimana sikap bapak dan ibu guru dengan bapak kaitannya tentang hal tersebut?

Jawab: pada umumnya guru disini alhamdulilah sikapnya baik..tapi kalau menurut personal saya sendiri belum merasakan seperti keadaan yang pernah saya pimpin di sekolah sebelumnya. Maklum mas walau pernah ada

di sini, tetap saja jabatan ini yang menjadikan seperti lingkungan baru dan saya mesti menyesuaikan. Misal dalam cara komunikasi, kedisiplinan yang sangat berbeda. Terus.. mungkin juga beda suasana dengan kepala sekolah yang dulu yang beliau usianya lebih sepuh sehingga bisa ngemong guru dan karyawan disini.

**Nama : Ibu Dra. Ety Erawati**

**Jabatan : Guru Pemasaran**

1. Bagaimana sikap ibu dengan adanya kepala sekolah yang baru ini?

Jawab: Kepala sekolah yang sekarang itu lebih muda mas jauh dibawah umur saya.. Beda sama yang dulu, yang dulu agak sepuh sehingga menjadikan suasananya pun berbeda..mungkin karena usia beliau yang masih muda jadi masih terbawa darah mudanya. Tapi untuk program-program yang beliau sampaikan cukup bagus mas tentang pembangunan, melanjutkan program Bapak Bambang yang dulu. Kemudian, menerapkan tempat kerja yang baik untuk bekerja bapak ibu dan karyawan lainnya,, misal dari segi pembenahan ruang kerja, fasilitas sekolah, dulu kita belum ada itu yang namanya wifi,, sekolah lain udah ada kita baru internet manual yang ada di komputer...hehe

Terus dalam pekerjaan juga, beliau meminta agar administrasi pekerjaan dikumpulkan tepat waktu... Memang bapak ibu guru disini kadang-kadang kalau urusan administrasi sering terlambat. Yang repot kan saya, karena saya bagian kurikulum di sini.

2. Bagaimana dengan respon ibu tentang kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang, apakah sama dengan guru-guru yang lain?

Jawab: secara personal, Pak Anggit sosok yang baik.. dulunya juga sempat bekerja disini menjadi teman kita dalam bekerja. Sebagai pemimpin, menurut saya beliau yang masih muda tidak terkesan sompong.. Kan ada ya mas, umur muda sudah jadi pemimpin akhirnya kalo orang jawa bilang itu wetone gak kuat jadinya sompong..Beliau mondarong kami agar bekerja lebih baik, ya walaupun beliau pemimpin muda tapi beliau tetap ngormati bawahannya baik yang sudah sepuh atau yang jauh lebih muda nemuin di ruang guru atau di ruang tata usaha, ya walaupun tidak lama,, paling enggak anak buah merasa diperhatikan.. Tapi ya nggak tau juga mas untuk guru-guru yang lain karena penilaian orang berbeda-beda.

3. Bagaimana menjalin komunikasi dengan kepala sekolah yang baru ini?

Jawab: yaa, biasa saja mas,,,saya kalau komunikasi atau bicara sama Bapak Kepala Sekolah sewajarnya karena mungkin pembawaan saya yang lebih tua jadi agak repot kalau ingin menyampaikan dan menyamakan persepsi dengan bapak kepala sekolah.. apalagi guru-guru di sini juga ada yang baru... Gimana ya mas, agak sedikit sungkan untuk berbicara dengan

orang lebih muda..ya adaptasi mas.. penyesuaian. Karena Bapak Anggit disini juga belum lama to, baru sekitar satu tahunan..

4. Dengan adanya hal yang ibu sampaikan, apakah sangat berbeda dengan kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya?

Jawab: Perbedaan ya ada mas,, tapi ya enggak terlalu fatal...mungkin karena umurnya yang dulu sudah sepuh sekarang lebih muda dari saya...kalo dari segi yang lain menurut saya bisa dikatakan hampir sama, beliau mengajak kearah yang lebih baik dalam bekerja dan tidak lupa saya melihat sendiri beliau juga terkadang memberi motivasi untuk anak buahnya dalam rapat..Apalagi kalo upacara bendera, siswa mesti di dorong untuk menjadi baik lagi..Beliau sangat senang kalau ada guru atau siswa yang membuat harum sekolah ini, dan sikap beliau sangat menghargai..

5. Bagaimana dengan kedisiplinan guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul ini?

Jawab: Kedisiplinannya ya mengalir aja mas, kalo ketat banget ya enggak..ya mau gimana lagi mas, karena kita di sekolah swasta kedisiplinan itu munculnya dari pribadi masing-masing guru,,misal disiplin datang ke sekolah ya jelas mesti berbagai alasan bisa disampaikan,, karena rumahnya jauh ada kepentinganlah dan lain-lain.. bahkan dulu ada guru yang rumahnya Kulon Progo dan kalo datangnya jam setengah 7 ya nggak bisa.. tapi ya kita tetap berusaha untuk datang awal walaupun tidak tepat waktu sekali, soalnya bapak kepala sekolah terkadang datangnya awal mas dan nunggu di depan gerbang itu untuk salaman sama siswanya..Jadi ya kalau saya terlambatnya sering dan keterlaluan ya malu to mas,,enggak tau kalo untuk guru atau karyawan yang lain toh prinsip orang kan berbeda beda. Ada yang ndableg ada yang manud dan ada yang bisa berubah..

6. Adakah yang menjadi hambatan atau hal yang belum tersampaikan dalam lingkungan kerja ibu?

Jawab: ya kita kerja di swasta ini harus bekerja keras mas.. beda sama yang PNS.. PNS kerjanya biasa saja gajinya tetap.. kalau kita kerja berdasarkan hasil.. kalau hasilnya buruk ya pengaruh sama penghasilan kita.. pengen gomong sama Kepala Sekolah ya kita juga nggak enak, masak harus menuntut ini itu..ya kalau swasta itu beda sama negeri, soalnya Pak Anggit kembali ke sini juga masih baru disini to jadi kesannya nanti buruk kalau kita bicara keluh kesah harus harus inilah harus itulah..

**Nama : Bapak Suratna, S.Pd**

**Jabatan : Guru PKN**

1. Bagaimana sikap bapak kepada kepala sekolah yang baru ini?

Jawab: Ya pak Anggit itu sebagai personal yang masih muda, tidak jauh berbeda dengan pak Bambang hanya umur beliau masih muda.. Meskipun demikian, menurut pribadi saya sendiri, beliau pemimpin yang berusaha mendekatkan diri dengan bapak ibu karyawan..ngajak ngobrol apalah kalau istirahat di ruang guru..tapi respon dari guru-guru kan bisa juga berbeda beda, yaa ada yang merespon baik mungkin karena merasa sudah dekat namun ada juga yang merespon seperlunya..

Kalo tentang program yang ditawarkan beliau cukup baik, selain meneruskan program kepala sekolah sebelumnya terkadang beliau juga memberi gagasan baru untuk lingkungan kerja di sekolah ini.,Ya salah satu gagasan itu seperti menambah fasilitas sekolah, penataan ruang kerja yang nyaman dan terutama tentang kerapian, kebersihan dan kedisiplinan..Hal lain yang mungkin dapat saya rasakan yaitu misal diantara warga sekolah ada yang mendapat prestasi atau guru yang melanjutkan pendidikannya, bapak kepala sekolah memberikan ucapan selamat secara langsung kalo waktu rapat dan mendukung...Jelas itu berpengaruh sama psikologis guru dan menjadikan guru senang,

2. Bagaimana respon bapak terhadap kepala sekolah yang sekarang, baik secara intensitas komunikasi atau pun urusan kerja?

Jawab: Kalo respon ya baik mas, mungkin karena pengaruh positif dari beliau juga mas,, yang saya rasakan berbeda suasanya aja,, terus kalo komunikasi kita biasanya yang sering terjadi waktu jam-jam sholat dhuhur mas karena disitu pada kumpul, lainnya ya seperlunya saja.. karena kita juga mempunyai kesibukan masing-masing jadi sungkan kalau mengganggu waktunya ingin ngobrol dan berbicara panjang lebar dan kesannnya bisa jelek..

3. Mengenai kedisiplinan, sejauh apa tingkat kedisiplinan bapak ibu guru atau karyawan yang ada di sekolah ini?

Jawab: Bapak ibu guru di sini ya bisa dikatakan disiplin bagi yang disiplin.,, namun bagi yang tidak ya harus sabar mas.. kadang yang sering terlambat lebih sepuh dari bapak kepala sekolah, sedangkan beliau juga wakil kepala sekolah jadinya ya mungkin bapak kepala sekolah sungkan juga menegur yang lebih sepuh.. hehehe.. terus kalau terlambat seperti itu ya akhirnya proses belajar mengajar terlantar.. yang harusnya sudah mulai tapi belum mulai...dan akibatnya siswanya kehilangan hak pembelajarannya .

4. Sebagai wakil kepala sekolah, adakah hambatan yang bapak temukan di sekolah ini?

Jawab: Ya hambatannya banyak disini mas, pertama susahnya menyamakan persepsi dengan semua anak buah, kemudian sarana prasarana yang belum semuanya tergarap sesuai harapan masing-masing guru,,yaaa banyak tuntutan dari guru tapi tidak relevan dengan keadaan nyata yang ada.. ya sebagai anak buah, kita hanya manut aja mas sama bapak kepala sekolah, karena beliau yang memimpin.. alhamdulilah sejak pak bambang mempunyai gagasan membenahi sekolah ini yang kemudian dilanjutkan oleh pak anggit paling tidak ada sedikit perubahan misalnya dari segi fasilitas, sekarang sudah ada wifi, yang dulunya belum ada..

**Nama : Ibu Marjiyem**

**Jabatan : Kepala Tata Usaha**

1. Seperti apa sikap ibu terhadap kebijakan, sikap dan sikap kepala sekolah yang sekarang?

Jawab: sikap saya mungkin sama dengan temen-temen yang lain mas.,, melihat bapak Anggit masih muda, enerjik sudah jadi kepala sekolah dan kembali lagi ke sekolah ini.. Bapak Anggit itu orang yang baik mas, kalo pas rapat itu ya sering diumumin hal-hal yang baik, seperti kemaren ada guru yang baru pulang tugas beliau ngucapin selamat,, gitu mas..

2. Bagaimana respon ibu baik secara komunikasi, kedisiplinan atau arahan dengan kepemimpinan yang diterapkan oleh bapak kepala sekolah yang sekarang?

Jawab: ya responnya biasa aja mas tidak terlalu bagaimana, setidaknya saya sudah senang dengan tempat kerja saya, sudah nyaman.. semoga bisa dilanjutkan sama Pak Anggit. Ditempat kerja ini saya berdekatan dengan ruang kepala sekolah, tapi ya mungkin karena beliau disini baru dan lama tidak bertemu jadi mungkin pembawaanya udah berbeda.. jadi kalau mau bercanda atau guyongan saya agak sedikit sungkan walaupun beliau masih muda.. apalagi kalau misalnya rapat gitu, ya saya cuma manut aja yang diarahkan.

3. Menurut ibu, apa saja yang menjadi hambatan yang ada di lingkungan kerja ibu? Misal cara berkomunikasi atau apa?

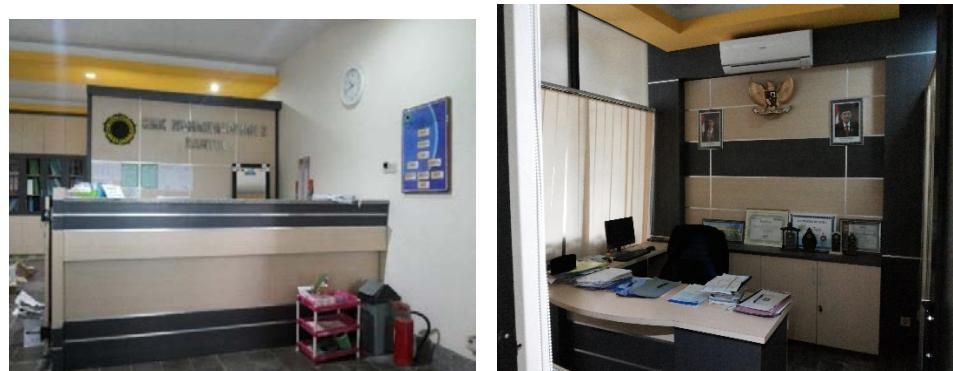
Jawab: ya kalau sama yang lebih tua atau usianya sama itu lebih enak mas kalau ngobrol bisa sampai hal-hal rahasia atau urusan keluarga juga, tapi kalau yang lebih muda apalagi beliau orang berpengaruh kita sungkan.. takutnya dikira kita menggurui atau bisa menjadi kesan yang jelak.. disini bapak ibu guru juga mungkin merasakan hal yang demikian mas..

**FOTO WAWANCARA**

### Pedoman Dokumentasi

No	Aspek	Sumber
1	Data mengenai sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sejarah berdirinya sekolah</li> <li>✓ Struktur organisasi sekolah</li> <li>✓ Profil sekolah</li> <li>✓ Data guru dan karyawan sekolah</li> </ul>
2	Sarana dan Prasarana di sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Foto dokumentasi kondisi sekolah</li> <li>✓ Foto dokumentasi penelitian</li> </ul>

### FOTO DOKUMENTASI



**UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI  
DAN KINERJA GURU DI SMK MUHAMMADIYAH 2 BANTUL**

PROPOSAL SKRIPSI

Oleh:  
Ikhsan Dermawan Prasetyo Jati  
10402244044

Telah diseminarkan oleh  
Narasumber Skripsi Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Pada tanggal 18 Juli 2016

Dosen Pembimbing

Joko Kumoro, M.Si.  
NIP. 19600626 198511 1 001



Prof. Sukarno, Ph.D  
NIP. 19691404 199403 1 002



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN PENDIDIKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN  
Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281  
Telp. (0274) 554902 Ext. 296, 825 Fax. (0274) 554902

**PRESENSI SEMINAR PROPOSAL TUGAS AKHIR SKRIPSI**

Nama : Ikhsan Dermawan Prasetyo Jati.  
NIM : 10402244044  
Jurusan : Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Judul Tugas Akhir : "Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul"

No	Nama	NIM	Tanda tangan
1.	Iulan Nur Khair	12402244019	1.
2.	Adita Edy Utama	12402244021	2.
3.	Hari Sofyan	12402244009	3.
4.	Fadlan Cikung IV	12402244017	4.
5.	Auzan Noor Khair	12402244024	5.
6.	Akhmad Athbar	12402244008	6.
7.	FADLU M.	12402244022	7.
8.	Ulyana Nur Alifa	12402244018	8.
9.	Ria Septiani	12402244003	9.
10.	Ramadhan Fajri Taufiq	12402244016	10.
11.	Rahmatul Diyah Utami	12402244005	11.
12.	Dita Kurniawati	12402244023	12.
13.	Ariska Dina Safitri	12402244002	13.
14.	Ervin Listia Phokhirmah	12402244026	14.
15.	Gordha Ninda Mutuajera	12402244006	15.
16.	Lulun besti Sari	12402244015	16.
17.	Siti Arfanti	12402244010	17.
18.	Ayu Windari	12402244053	18.
19.	Yodhika N	12402244027	19.
20.	Ikhsan Dermawan Prasetyo Jati	10902244099	20.

Yogyakarta, 18 Juli 2016  
Narasumber,

Siti Umi Khayatun Mardiyah, M. Pd  
NIP. 198012072006042002



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
FAKULTAS EKONOMI**

Alamat : Jalan Colombo Nomor 1 Yogyakarta 55281  
Telepon (0274) 554902, 586168 pesawat 817, Fax (0274) 554902  
Laman: fe.uny.ac.id E-mail: fe@uny.ac.id

Nomor : 1548 UN34.18 LT 2016  
Lamp. : 1 Bendel Proposal  
Hal : Ijin Penelitian

26 Agustus 2016

**Yth . Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta  
eq. Ka. Biro Administrasi Pembangunan Setda DIY  
Komplek, Kepatihan, Danurejan, Yogyakarta**

Kami sampaikan dengan hormat, bahwa mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama	:	Ikhwan Dermawan Prasetyo Jati
NIM	:	10402244044
Program Studi	:	Pendidikan Administrasi Perkantoran - S1
Judul Tugas Akhir	:	UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI DAN KINERJA GURU DI SMK MUHAMMADIYAH 2 BANTUL.
Tujuan	:	Memohon ijin mencari data untuk penulisan Tugas Akhir Skripsi
Waktu Penelitian	:	Jumat - Sabtu, 26 Agustus - 26 Nopember 2016

Untuk dapat terlaksananya maksud tersebut, kami mohon dengan hormat Bapak Ibu berkenan memberi izin dan bantuan seperlunya.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.

Wakil Dekan I



Prof. Sukirbo, S.Pd., M.Si., Ph.D.  
NIP. 195904311994031002

Tembusan :

1. Sub. Bagian Pendidikan dan Kemahasiswaan :
2. Mahasiswa yang bersangkutan.



**PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA  
SEKRETARIAT DAERAH**

Kompleks Kepatihan, Danurejan, Telepon (0274) 562811 - 562814 (Hunting)  
YOGYAKARTA 55213

operator2@yahoo.com

**SURAT KETERANGAN / IJIN**  
070/REG/V/104/10/2016

Membaca Surat : **WAKIL DEKAN FAKULTAS EKONOMI** Nomor : **1548/UN34.18/LT/2016**  
Tanggal : **26 SEPTEMBER 2016** Perihal : **IJIN PENELITIAN/RISET**

Mengingat : 1. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2006, tentang Perizinan bagi Perguruan Tinggi Asing, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Asing, Badan Usaha Asing dan Orang Asing dalam melakukan Kegitan Penelitian dan Pengembangan di Indonesia;  
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2011, tentang Pedoman Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;  
3. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 37 Tahun 2008, tentang Rincian Tugas dan Fungsi Satuan Organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah;  
4. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian, dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

**DIJINKAN** untuk melakukan kegiatan survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan kepada:

Nama : **IKHSAN DERMAWAN PRASETYO JATI** NIP/NIM : **10402244044**  
Alamat : **FAKULTAS EKONOMI , PENDIDIKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN , UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**  
Judul : **UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI DAN KINERJA GURU DI SMK MUHAMMADIYAH 2 BANTUL**  
Lokasi : **DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA DAN OLAHRAGA DIY**  
Waktu : **7 OKTOBER 2016 s/d 7 JANUARI 2017**

Jengan Ketentuan

1. Menyerahkan surat keterangan/ijin survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan \*) dari Pemerintah Daerah DIY kepada Bupati/Walikota melalui institusi yang berwenang mengeluarkan ijin dimaksud;
2. Menyerahkan soft copy hasil penelitiannya baik kepada Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta melalui Biro Administrasi Pembangunan Setda DIY dalam compact disk (CD) maupun mengunggah (upload) melalui website [adbang.jogjaprov.go.id](http://adbang.jogjaprov.go.id) dan menunjukkan cetakan asli yang sudah disahkan dan dibubuh cap institusi;
3. Ijin ini hanya dipergunakan untuk keperluan ilmiah, dan pemegang ijin wajib mentaati ketentuan yang berlaku di lokasi kegiatan;
4. Ijin penelitian dapat diperpanjang maksimal 2 (dua) kali dengan menunjukkan surat ini kembali sebelum berakhir waktunya setelah mengajukan perpanjangan melalui website [adbang.jogjaprov.go.id](http://adbang.jogjaprov.go.id);
5. Ijin yang diberikan dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila pemegang ijin ini tidak memenuhi ketentuan yang berlaku.

Dikeluarkan di Yogyakarta  
Pada tanggal **7 OKTOBER 2016**

A.n Sekretaris Daerah  
Asisten Perekonomian dan Pembangunan



NIP. 19620830 198903 1 008

Tempat :

- GUBERNUR DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA (SEBAGAI LAPORAN)
- BUPATI BANTUL C.Q BAPPEDA BANTUL
- DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA DAN OLAHRAGA DIY
- WAKIL DEKAN FAKULTAS EKONOMI , UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
- YANG BERSANGKUTAN



**PEMERINTAH KABUPATEN BANTUL  
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH  
( B A P P E D A )**  
Jln. Robert Wolter Monginsidi No. 1 Bantul 55711, Telp. 367533, Fax. (0274) 367796  
Website: bappeda.bantulkab.go.id Webmail: bappeda@bantulkab.go.id

**SURAT KETERANGAN/IZIN**

**Nomor : 070 / Reg / 3992 / S1 / 2016**

<b>Menunjuk Surat</b>	:	Dari : Sekretariat Daerah DIY	Nomor : 070/reg/v104/10/2016
<b>Mengingat</b>	:	Tanggal : 07 Oktober 2016	Perihal : Ijin Penelitian
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Peraturan Daerah Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantu sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bantul Nomor 16 Tahun 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul;</li> <li>b. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelajaran Penjinian, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pengembangan, Pengkajian, dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta;</li> <li>c. Peraturan Bupati Bantul Nomor 17 Tahun 2011 tentang Ijin Kuliah Kerja Nyata (KKN) dan Praktek Lapangan (PL) Perguruan Tinggi di Kabupaten Bantul.</li> </ul>			
<b>Diizinkan kepada</b>			
Nama	:	<b>IKHSAN DERMAWAN PRASETYO JATI</b>	
P. T / Alamat	:	<b>FAKULTAS EKONOMI UNY KARANGMALANG YOGYAKARTA 55281</b>	
NIP/NIM/No. KTP	:	<b>10402244044</b>	
Ncmor Telp./HP	:	<b>0085729742485</b>	
Tema/Judul	:	<b>UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI DAN KINERJA GURU DI SMK MUHAMMADIYAH 2 BANTUL</b>	
Kegiatan	:		
Lokasi	:	<b>SMK MUHAMMADIYAH 2 BANTUL</b>	
Waktu	:	<b>10 Oktober 2016 s/d 07 Januari 2017</b>	

**Dengan ketentuan sebagai berikut :**

1. Dalam melaksanakan kegiatan tersebut harus selalu berkoordinasi (menyampaikan maksud dan tujuan) dengan institusi Pemerintah Desa setempat serta dinas atau instansi terkait untuk mendapatkan petunjuk seperlunya;
2. Wajib menjaga ketertiban dan mematuhi peraturan perundungan yang berlaku;
3. Izin hanya digunakan untuk kegiatan sesuai izin yang diberikan;
4. Pemegang izin wajib melaporkan pelaksanaan kegiatan bentuk *softcopy* (CD) dan *hardcopy* kepada Pemerintah Kabupaten Bantul c.q Bappeda Kabupaten Bantul setelah selesai melaksanakan kegiatan;
5. Izin dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila tidak memenuhi ketentuan tersebut di atas;
6. Memenuhi ketentuan, etika dan norma yang berlaku di lokasi kegiatan; dan
7. Izin ini tidak boleh disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu keteribinan umum dan kestabilan pemerintah.

Dikeluarkan di : Bantul  
Pada tanggal : 10 Oktober 2016



**Tembusan disampaikan kepada Yth.**

1. Bupati Kab. Bantul (sebagai laporan)
2. Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kab. Bantul
3. Ka. Dinas Pendidikan Menengah dan Non Formal Kab. Bantul
4. Ka. SMK Muhammadiyah 2 Bantul
5. Dekan Fakultas Ekonomi UNY
6. Yang Bersangkutan (Pemohon)



MUHAMMADIYAH MAJELIS PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH  
**SMK MUHAMMADIYAH 2 BANTUL**  
 BIDANG KEAHLIAN BISNIS MANAJEMEN DAN TEHNOLOGI INFORMASI & KOMUNIKASI  
 KOMPETENSI KEAHLIAN : 1. Pemasaran terakreditasi A  
 2. Administrasi Perkantoran terakreditasi A  
 3. Rekayasa Perangkat Lunak terakreditasi A  
 Alamat : Bejen Bantul Telp: (0274) 367 191 Kode Pos 55711  
 Email : info@smkmudabantul.sch.id

---

### **SURAT KETERANGAN**

Nomor : 13 /Skt/III.A/2.b/2017

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Muhammadiyah 2 Bantul  
 menerangkan bahwa :

Nama	:	IKHSAN DERMAWAN PRASETYO JATI
NIM	:	10402244044
Program Studi	:	Pendidikan Administrasi Perkantoran
Instansi/Perguruan Tinggi	:	Universitas Negeri Yogyakarta

telah mengadakan Penelitian pada tanggal 10 Oktober 2016 – 07 Januari 2017 untuk keperluan  
 penyusunan Skripsi di SMK Muhammadiyah 2 Bantul dengan judul :

***"UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI DAN KINERJA GURU  
 DI SMK MUHAMMADIYAH 2 BANTUL "***

Demikian surat keterangan ini kami berikan, agar dapat dipergunakan semestinya.



FOTO BEBERAPA BUKU TEORI

