

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara harfian berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya.

Menurut Wahjosumidjo (2005: 17) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Miftah Thoha (2010: 9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu

organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut C. Turney (1992) dalam Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik- teknik manajemen.

George R. Terry (Miftah Thoha, 2010: 5) mengartikan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

A. Dale Timple (2000: 58) mengartikan Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.

Menurut Sudarwan Danim (2004: 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Secara sederhana pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

Menurut Kartini Kartono (2003: 48) mengemukakan kepemimpinan sebagai berikut:

Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi situasi khusus. Sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, dan punya tujuan serta peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya sifat-sifat utama dari pemimpin dan kepemimpinannya harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan, serta cocok-pas dengan situasi dan zamannya.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

2. Perbedaan Kepemimpinan dengan Manajemen

Pada hakekatnya kepemimpinan mempunyai pengertian yang agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan di dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan bisa saja karena berusaha mencapai tujuan organisasi atau kelompok, dan bisa saja sama atau selaras atau tidak selaras dengan tujuan organisasi.

Menurut Miftah Thoha (2010: 8) manajemen adalah sebuah proses pencapaian organisasi lewat usaha orang-orang lain. Dalam manajemen terdapat suatu aturan dan tata krama tertentu, sehingga kepemimpinan dalam manajemen akan diatur sesuai ketentuan yang berlaku. Seseorang yang mengatur manajemen biasa disebut manajer. Manajer menduduki

jabatan struktural melalui seleksi dan periode masa jabatan yang sudah diatur dalam organisasi.

Menurut Sudarwan Danim (2004: 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam kepemimpinan tidak dibatasi oleh aturan-aturan dan tata krama dalam suatu organisasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan orang tersebut dapat menunjukkan kemampuannya dalam mempengaruhi orang lain atau kelompok tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang yang bisa mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu bisa di sebut dengan pemimpin.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan seorang menejer dapat saja berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menjabat sebagai menejer jika ingin mempengaruhi orang lain. Jadi seorang pemimpin belum tentu menejer, tetapi seorang menejer bisa saja berperilaku sebagai pemimpin.

3. Gaya Kepemimpinan

Menurut Mifta Thoha (2010: 49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Macam-macam gaya kepemimpinan antara lain :

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut Sudarwan Danim (2004: 75) kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter.

Mifta Thoha (2010: 49) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.

Menurut Sudarwan Danim (2004: 75) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- 2) Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
- 3) Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
- 4) Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.
- 5) Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
- 6) Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
- 7) Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Sudarwan Danim (2004: 75) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai. Mifta Thoha (2010: 50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Sudarwan Danim (2004: 76) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
- 2) Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- 3) Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- 4) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
- 5) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

c. Gaya Kepemimpinan Permisif

Menurut Sudarwan Danim (2004: 76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan.

Menurut Sudarwan Danim (2004: 77) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1) Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- 2) Mengiyakan semua saran.
- 3) Lambat dalam membuat keputusan.
- 4) Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- 5) Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan antara lain gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan permisif. Jika dikaitkan dengan Kepala Sekolah, maka Kepala Sekolah dapat menggunakan gaya kepemimpinan tersebut dalam mempengaruhi guru maupun karyawan yang ada di sekolah yang dipimpinnya. Namun gaya kepemimpinan yang tepat untuk memotivasi kepala sekolah adalah gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini sesuai pendapat Mifta Thoha (2010: 50) yang mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Dengan gaya demokrasi Kepala sekolah secara tidak langsung memotivasi guru agar berpartisipasi dan bertanggungjawab dalam kegiatan sekolah.

B. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Kata “motif” diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Berawal dari kata “motif” itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan/mendesak. Menurut Winardi (2001: 1) istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” *to move*.

Menurut Mitchell (1982: 81) dalam Winardi (2001: 1), motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya presistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan kearah tujuan tertentu. Motivasi dapat juga dikatakan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu sehingga seseorang mau dan ingin melakukan sesuatu, dan bila tidak suka maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu.

Hamzah B. Uno (2007: 1) mengungkapkan bahwa motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertingkah laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Lebih lanjut, motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya

Sugihartono, dkk (2007: 20) motivasi diartikan sebagai suatu kondisi yang menyebabkan atau menimbulkan perilaku tertentu dan yang memberi

arah dan ketahanan pada tingkah laku tersebut. Motivasi pada dasarnya merupakan sebuah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan (*driving force*) disini dimaksudkan desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup, dan kecenderungan untuk mempertahankan hidup. Kunci yang terpenting untuk itu tak lain adalah pengertian yang mendalam tentang manusia.

Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapi. Motivasi memberikan daya juang baru terhadap orang yang diberi motivasi sehingga orang tersebut melakukan sesuatu kegiatan maksimal sesuai yang ingin diharapkan. Jadi dengan motivasi upaya yang dilakukan menjadi lebih maksimal karena dorongan tersebut.

Martinis Yamin dan Maisah (2010: 84) menjelaskan motivasi dimulai dari adanya perubahan energi dalam pribadi perubahan tersebut terjadi disebabkan tertentu pada sistem *neorofisiologis* dalam organisme manusia. Dengan adanya motivasi pada diri manusia akan terbentuk suatu keadaan seperti motif yang timbul dalam diri untuk mengerjakan sesuatu secara maksimal. Munculnya motif yang membentuk semangat pada diri akan membantu manusia untuk menyelesaikan kinerja secara maksimal.

Menurut Sudarwan Danim (2004: 15) motivasi merupakan setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di lingkungan kerja atau di pelataran kehidupan pada

umumnya. Sehingga motivasi dapat juga dikatakan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu sehingga seseorang mau dan ingin melakukan sesuatu, dan bila tidak suka maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu.

Ngalim Purwanto (2006: 71) menjelaskan motivasi adalah “pendorongan” suatu usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar ia tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Winardi (2001: 2) seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya dan organisasi di mana ia bekerja. Motivasi tentunya akan berpengaruh kepada orang yang tidak termotivasi dengan orang tersebut hanya memberikan upaya yang tidak maksimal dalam melakukan pekerjaannya. Dengan kata lain, motivasi sangat penting dalam meningkatkan upaya kerja terhadap seseorang yang termotivasi.

Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dasar yang berasal dari dalam (*intrinsik*) maupun dari

luar (*ekstrinsik*) diri seseorang untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Motivasi *intrinsik* merupakan suatu motif yang timbul dari dalam diri seseorang sedangkan motivasi *ekstrinsik* adalah motif yang timbul karena adanya rangsangan dari luar.

Menurut Oemar Hamalik dalam Martinis Yamin dan Maisah (2010: 85) motivasi memiliki dua sifat, yakni (a) motivasi *intrinsik*, (b) motivasi *ekstrinsik*. Tentunya antara motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik bermakna berbeda tetapi sangat berkaitan dalam membentuk dorongan manusia dalam melakukan sesuatu.

Motivasi *intrinsik* atau motivasi yang berasal dari dalam diri merupakan motivasi yang ada karena bawaan sejak lahir atau karena keinginan dan cita-cita manusia tersebut. Jika dalam konteks guru yang memiliki semangat dari dalam dirinya sendiri untuk melaksanakan tugasnya sebagai guru profesional. Hal ini sesuai dengan pendapat Dwi Siswoyo (2007: 119) yang menerangkan salah satu syarat menjadi pendidik adalah mempunyai perasaan terpanggil tugas suci. Motivasi dalam diri seorang guru sebaiknya berperan lebih awal sebelum menjadi guru. Jika memang sudah bertekad bulat untuk menjadi guru maka guru tersebut sudah memiliki motivasi *intrinsik* untuk menjadi guru. Begitu pula dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru, seorang guru akan melaksanakan secara suka rela tanpa ada paksaan jika guru tersebut telah memiliki motivasi *intrinsik* untuk menjalankan tugasnya sebagai guru.

Berbeda dengan motivasi *intrinsik*, untuk motivasi *ekstrinsik* merupakan motivasi yang muncul karena dorongan dari orang lain atau motif tertentu yang berasal dari luar seperti hadiah, karir, atau kenaikan gaji. Dalam dunia pendidikan motivasi *ekstrinsik* tetap dibutuhkan untuk member semangat dan motivasi kerja para pelaku pendidikan baik dari tingkat satuan sekolah sampai tingkat dinas pendidikan. Dalam satuan pendidikan sekolah dasar motivasi *ekstrinsik* dapat dilakukan oleh Kepala Sekolah atau pengawas sekolah. Tetapi dalam keseharian menjalankan tugasnya sebagai guru peran kepala sekolah sangat penting untuk memberi motivasi *ekstrinsik* kepada guru.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah dapat memotivasi terhadap guru, agar guru dapat bekerja secara maksimal. Motivasi yang dilakukan Kepala Sekolah merupakan motivasi *ekstrinsik* terhadap guru. Motivasi *ekstrinsik* dari Kepala Sekolah bisa dilakukan di sekolah atau diluar sekolah seperti: memberi pujian, dan penghargaan atas sebuah prestasi guru.

2. Tipe-Tipe Motivasi

Tipe-tipe motivasi yang mempengaruhi manusia organisasional dalam bekerja atau mungkin menjauhi pekerjaan antara lain:

a. Motivasi Positif

Menurut Sudarwan Danim (2004: 17) motivasi positif merupakan proses pemberian motivasi atau usaha untuk membangkitkan motif, di mana hal itu diarahkan pada usaha untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya. Contoh motivasi positif antara lain: imbalan gaji yang besar, kedudukan, pemberian kesempatan untuk mengembangkan kemampuan diri, suasa kerja yang nyaman, dan lain sebagainya.

b. Motivasi Negatif

Menurut Sudarwan Danim (2004: 17) motivasi negatif sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber pada dari rasa takut, misalnya jika dia tidak bekerja akan muncul rasa takut dikeluarkan, takut tidak diberi gaji, takut dijauhi oleh rekan sekerja. Motivasi negatif yang berlebihan akan membentuk rasa takut yang berlebihan dari para pekerja sehingga tujuan yang diharapkan tidak maksimal.

c. Motivasi dari Dalam

Menurut Sudarwan Danim (2004: 18) motivasi dari dalam timbul pada diri pekerja waktu dia menjalankan tugas-tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerja tersebut. Motivasi datang dari dalam diri tanpa ada paksaan dari luar, sehingga orang yang memiliki motivasi

dari dalam akan menjalankan tugasnya sepenuh hati tanpa mengharap penghargaan maupun pujian.

d. Motivasi dari Luar

Menurut Sudarwan Danim (2004: 18) motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada diluar pekerjaan dan di luar dari pekerja itu sendiri. Motivasi ini bisa berbentuk penghargaan atau imbalan atas suatu pekerjaan tertentu. Contohnya: tunjangan sertifikasi, gaji ketiga belas atau tunjangan pensiun. Jika dikaitkan dengan sekolah, Kepala Sekolah dapat memberi motivasi terhadap guru agar memiliki motivasi dalam bekerja

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa dalam sistem satuan pendidikan, terdapat tipe motivasi positif, motivasi negatif, motivasi dari dalam, dan motivasi dari luar yang dapat memberi semangat guru dalam bekerja. Jika dikaitkan dalam gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, maka gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memberi motivasi guru merupakan tipe motivasi positif, motivasi negatif, dan motivasi dari luar. Namun sebaiknya Kepala Sekolah dalam menggunakan gaya kepemimpinannya dapat memotivasi guru dengan tipe motivasi dari luar dan tipe motivasi yang positif. Dan gaya kepemimpinan yang dapat memberi motivasi secara positif adalah gaya kepemimpinan demokratis.

3. Fungsi Motivasi

Motivasi merupakan suatu proses perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai proses motivasi mempunyai fungsi antara lain:

a. Memberi semangat dan mengaktifkan guru agar tetap berminat dan siaga.

Jika dalam kepemimpinan kepala sekolah maka kepala sekolah tidak pernah berhenti memberi motivasi kepada tenaga kependidikan agar selalu semangat dalam mendidik peserta didik.

b. Memusatkan kerja seseorang atas tanggung jawabnya yang sedang diemban. Dengan selalu fokus dalam bekerja diharapkan akan menghasilkan kinerja yang maksimal sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Jika dalam lingkup sekolah dengan adanya motivasi dari Kepala Sekolah terhadap guru diharapkan para guru dapat fokus bekerja sebagai guru yang professional.

c. Membantu memenuhi kebutuhan akan hasil jangka pendek dan hasil jangka panjang. Dengan motivasi seseorang akan terpacu untuk memenuhi target kerja yang direncanakan baik prestasi kerja dalam waktu dekat maupun prestasi kerja yang jangka panjang.

d. Membangkitkan semangat juang dalam melakukan sesuatu yang tentunya sangat baik untuk kebutuhan kerja di era globalisasi. Untuk itu dengan motivasi yang berkala dari pimpinan diharapkan para pekerja terutama dalam bidang pendidikan dapat semangat berkerja, cepat dan tepat sesuai dengan yang diharapkan.

4. Kepemimpinan dan Motivasi

Menurut Sudarwan Danim (2004: 18) keterkaitan kepemimpinan dengan motivasi dapat dianalisis sebagai berikut:

- a. Tanpa kepemimpinan organisasi tidak lain adalah sekelompok manusia yang kacau. Manusia organisasional, baik dalam kapasitas masing-masing dan terutama sebagai anggota kelompok, dituntut dapat memicu upaya pencapaian tujuan organisasi yang sekaligus bagian dari tujuan dirinya. Kehadiran pemimpin memungkinkan manusia organisasional dimotivasi untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Kelompok dengan sistem yang kurang padu dapat menurunkan produktivitas organisasi. Atas dasar itu manusia organisasi perlu diarahkan dan dimotivasi oleh pemimpinnya agar dapat bekerja secara efektif dan efisien, dengan akuntabilitas tertentu.
- b. Kepemimpinan berkaitan dengan kepengikutan. Kepengikutan (*followership*) adalah bagian yang paling penting dalam usaha melahirkan perilaku organisasi yang sesungguhnya. Bahkan ada yang mengatakan bahwa pada hakekatnya kepemimpinan adalah kepengikutan (*leadership is followership*). Istilah ini adakalanya diberi makna luas, bahwa pemimpin yang baik dihasilkan dari pengikutan yang baik. Manusia pengikut disini tidak dapat dipersepsi sebagai robot, melainkan mereka adalah manusia biasa yang memiliki perasaan, kebutuhan, harapan, dan aspek manusiawi lainnya. Tanpa pemahaman terhadap aspek-aspek manusiawi yang dipimpin, kepemimpinan akan gagal.
- c. Kepemimpinan mengandung arti kemampuan memotivasi. Kompetensi bawahan antara lain tercermin dari motivasi kerjanya. Dia bekerja disebabkan oleh dua kemungkinan yaitu benar-benar terpanggil untuk berbuat atau karena diharuskan untuk melakukan tugas-tugas itu. Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi manusia dalam bekerja, antara lain bahwa manusia mempunyai seperangkat kebutuhan, mulai dari kebutuhan yang paling tinggi, aktualisasi diri. Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang adalah gaya kepemimpinan. Dengan demikian, kepemimpinan dapat pula berarti kemampuan memberi motivasi kepada bawahan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinan berkaitan dengan motivasi. Dengan gaya kepemimpinan seseorang dapat memotivasi seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu hal sesuai tujuan

yang di inginkan. Jika dikaitkan dengan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, maka seorang Kepala Sekolah dengan gaya kepemimpinannya dapat memberi motivasi kepada para guru agar dapat bekerja secara maksimal.

C. Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala Sekolah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara singkat Kepala Sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran.

Wahjosumidjo (2005: 83) mengartikan Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Dengan demikian secara sederhana Kepala Sekolah dapat didefinisikan sebagai Seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi intraksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Dengan ini Kepala Sekolah bisa dikatakan sebagai pemimpin di satuan pendidikan yang tugasnya menjalankan menegemen satuan pendidikan yang dipimpin.

Pada tingkat operasional, Kepala Sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Kepala Sekolah diangkat untuk menduduki jabatan bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah yang dipimpin. Tentu saja Kepala Sekolah bukan satu-satunya yang bertanggung jawab penuh terhadap suatu sekolah, karena masih banyak faktor lain yang perlu diperhitungkan ada guru yang dipandang sebagai faktor kunci yang berhadapan langsung dengan para peserta didik dan faktor lain seperti lingkungan yang mempengaruhi proses pembelajaran. Namun Kepala Sekolah memiliki peran yang sangat mempengaruhi jalannya sistem yang ada dalam sekolah.

Mulyasa (2007: 24) Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala Sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya. Jika dilihat dari syarat guru untuk menjadi Kepala Sekolah, Kepala Sekolah bisa dikatakan sebagai jenjang karier dari jabatan fungsional guru. Apabila seorang guru memiliki kompetensi sebagai Kepala Sekolah dan telah memenuhi persyaratan atau tes tertentu maka guru tersebut dapat memperoleh jabatan Kepala Sekolah.

Agar sekolah dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, maka kepala sekolah harus melaksanakan fungsi-fungsi manajerial seperti

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi, pelaksanaan, pengorganisasian pengendalian, evaluasi dan inovasi. Kepala Sekolah yang baik diharapkan akan membentuk pelaksanaan pembelajaran yang baik pula. Jika pembelajaran di sekolah baik tentunya akan menghasilkan prestasi yang baik pula baik siswanya maupun gurunya.

Mulyasa (2007: 25) kepala Sekolah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran. Pada dasarnya pengelolaan sekolah menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah dan guru. Namun demikian dalam mencapai keberhasilan pengelolaan sekolah peran serta dari para orang tua dan siswa, juga turut mendukung keberhasilan itu. Di samping itu pencapaian keberhasilan, pengelolaan tersebut harus didukung oleh sikap pola dan kemampuan Kepala Sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya. Kepemimpinan Kepala Sekolah seyogyanya dapat menciptakan kondisi-kondisi yang memungkinkan bagi lahirnya iklim kerja dan hubungan antar manusia yang harmonis dan kondusif. Hal ini mengandung arti bahwa seluruh komponen pendidikan di sekolah harus dikembangkan secara terpadu dalam rangka meningkatkan relevansi/kesesuaian dari kualitas pendidikan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan Kepala Sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah. Meskipun guru yang mendapat tugas tambahan Kepala Sekolah merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap aplikasi prinsip-prinsip administrasi

pendidikan yang inovatif di sekolah. Sebagai orang yang mendapat tugas tambahan berarti tugas pokok Kepala Sekolah tersebut adalah guru yaitu sebagai tenaga pengajar dan pendidik, maksudnya dalam suatu sekolah seorang Kepala Sekolah harus mempunyai tugas sebagai seorang guru yang melaksanakan atau memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan. Berarti Kepala Sekolah menduduki dua fungsi yaitu sebagai tenaga kependidikan dan tenaga pendidik.

2. Kompetensi Kepala Sekolah

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, Kepala Sekolah harus memiliki kompetensi atau kemampuan yang meliputi dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Secara lebih rinci penjelasan kelima kompetensi di bawah ini:

a. Kompetensi kepribadian

Seorang Kepala Sekolah hendaknya memiliki kepribadian baik yang dapat dijadikan teladan para gurunya di sekolah yang dipimpin. Kepribadian ini dapat terlihat dari tindakan dan tingkah laku seorang Kepala Sekolah yang seharusnya bertindak sesuai norma maupun nilai sosial budaya dan agama yang berlaku di daerah tersebut. Dengan kepribadian yang baik dari Kepala Sekolah diharapkan guru-guru dan peserta didik yang ada di lingkungan sekolah tersebut dapat memiliki kepribadian yang baik.

b. Kompetensi manajerial

Kompetensi manajerial merupakan kompetensi dari Kepala Sekolah dalam mengelola sekolah tersebut sesuai tujuan yang sudah direncanakan. Pengelolaan ini berkaitan dengan bagaimana seorang Kepala Sekolah dalam mengatur sistem satuan sekolah yang terdiri dari guru, pegawai tata usaha, peserta didik, instansi terkait dan lingkungan masyarakat. Proses manajerial oleh Kepala Sekolah juga berkaitan dengan pengembangan sekolah dan pengembangan kurikulum sekolah. Jika seorang Kepala Sekolah memiliki kompetensi manajerial yang baik tentunya pengelolaan sekolah menjadi baik sesuai dengan yang tujuan yang direncanakan sekolah..

c. Kompetensi kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan merupakan salah satu kompetensi dari Kepala Sekolah yang menuntut Kepala Sekolah untuk dapat melihat peluang yang terjadi dilingkungan sekolah tersebut dan dapat memanfaatkan peluang tersebut untuk kemajuan proses pembelajaran di sekolah tersebut. Dengan kompetensi ini Kepala Sekolah dituntut pula dapat mengembangkan sesuatu atau mengkreasikan sesuatu dari potensi yang ada dalam sekolah tersebut.

d. Kompetensi Supervisi.

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervise akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Kompetensi Sosial

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- 2) Berpartisifasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Disamping kompetensi yang tersebut diatas yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, jiwa kepemimpinan sebagai pemimpin di sekolah. Seorang Kepala Sekolah pada hakekatnya adalah pemimpin yang menggerakkan, mempengaruhi, memberi motivasi, serta mengarahkan orang di dalam organisasi atau lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Seorang Kepala Sekolah harus mampu memobilisir sumber daya sekolah meliputi teknis dan administrasi pendidikan, lintas program dan lintas sektoral dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada di sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian peran Kepala Sekolah sangat penting dalam peningkatan mutu pendidikan.

Dari pendapat di atas Kepala Sekolah harus memiliki kompetensi atau kemampuan yang meliputi dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Dengan demikian, Kepala Sekolah dapat menjalankan tugasnya secara baik sesuai kompetensi yang dimiliki.

3. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah

Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 dalam Mulyasa (2007: 25) Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Menurut Mulyasa (2007: 98) Kepala Sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator. Namun seiring berkembangnya zaman menuju globalisasi seharusnya Kepala Sekolah dapat menyesuaikan diri sesuai dengan fungsinya sebagai Kepala Sekolah yang professional.

Wahjosumidjo (2005: 105) Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus mampu:

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Dengan ini dapat diambil kesimpulan tugas Kepala Sekolah yaitu sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator, figure* dan *mediator*. Secara sederhana tugas kepala sekolah dijabarkan sebagai berikut:

- a. Tugas sebagai *educator*

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang

kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Sebagai edukator, Kepala Sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya.

b. Tugas sebagai *manajer*

Dalam melakukan tugas dan fungsinya sebagai Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong kelibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan menunjang program sekolah.

c. Tugas sebagai *administrator*

Kepala Sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program

sekolah. Untuk menunjang kemampuannya dalam administrasi, Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Sebagai Kepala Sekolah profesional kegiatan administrasi diatas perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar menunjang produktivitas sekolah.

d. Tugas sebagai *supervisor*

Salah satu tugas Kepala Sekolah adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru atau pegawai administrasi sekolah. Supervisi yang dapat dilaksanakan Kepala Sekolah yaitu melakukan pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Kepala Sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan supervisi Kepala Sekolah dapat diwujudkan dengan penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi kegiatan ekstrakurikuler, perpustakaan, laboratorium, dan ujian.

e. Tugas sebagai *leader*

Tugas Kepala Sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga

kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepala Sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan komunikasi.

Dengan fungsinya sebagai leader, Kepala Sekolah dapat dianalisis dari sifat kepemimpinan yaitu demokratis, otoriter, dan laissez faire. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu seorang Kepala Sekolah dituntut untuk mampu menggunakan strategi memimpinya sesuai situasi yang ada di sekolah. Penggunaan strategi yang tepat ini sesuai dengan tingkat kematangan para tenaga kependidikan, dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan.

f. Tugas sebagai *innovator*

Sebagai *innovator* Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang baik untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala Sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-cara yang dilakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel dan fleksibel.

g. Tugas sebagai *motivator*

Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar .

h. Tugas sebagai *figure*

Sebagai Kepala Sekolah *figure* merupakan fungsi yang sangat berkaitan dengan sosok teladan sebagai pemimpin yang ada di sekolah. Diharapkan Kepala Sekolah mempunyai *figure* yang dapat dijadikan contoh dan teladan bagi tenaga kependidikan maupun peserta didik. Dengan *figure* yang baik Kepala Sekolah akan memiliki kewibawaan dalam memimpin sekolah.

i. Tugas sebagai *mediator*

Salah satu fungsi Kepala Sekolah yang dapat dilakukan di sekolah yaitu sebagai mediator. Mediator dalam hal ini adalah memediasi setiap kebijakan atau permasalahan yang terjadi di sekolah baik permasalahan antar Kepala Sekolah dengan guru, antar guru dengan guru ,antar guru dengan siswa, antar orang tua/wali siswa dengan guru atau sekolah atau permasalahan lain yang berkaitan dengan sekolah. Selain itu Kepala Sekolah dapat menjadi mediator yang baik antara sekolah dengan lingkungan masyarakat untuk kelancaran proses pembelajaran di sekolah. Dengan perannya sebagai mediator diharapkan Kepala Sekolah

dapat menjadi mediator yang baik untuk memperlancar produktivitas sekolah.

D. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja

Kinerja secara harfiah berasal dari kata 'kerja' yang menurut kamus besar bahasa Indonesia (1993: 428) berarti kegiatan melakukan sesuatu. Dengan bekerja seseorang akan mendapatkan sesuatu dari hasil kerjanya. Hasil kerja baik saat proses kerja maupun setelah proses kerja ini bisa dikatakan kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Kinerja dalam sekolah merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Para Kepala Sekolah sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga sekolah menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk sekolah yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Jika dalam lingkup

sekolah maka kinerja ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah, guru, siswa atau pegawai administrasi sekolah. Dengan bekerja sesuai perannya dalam lingkup sistem sekolah maka Kepala Sekolah, guru, siswa dan staf administrasi sudah mengupayakan kinerjanya masing-masing. Kinerja memadukan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Mulyasa (2007: 137) menjelaskan kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang tinggi. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan kata lain, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan

kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya.

2. Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan kesediaan guru untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh guru dalam kegiatan pembelajaran sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan sekolah.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan yang ditetapkan.. Seorang guru yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya:

a. Berorientasi pada prestasi

Seseorang yang memiliki kinerja tinggi akan melakukan pekerjaan secara maksimal. Diharapkan dengan melakukan pekerjaan secara maksimal akan memperoleh prestasi yang baik. Contohnya: jika seorang guru sudah berada pada lingkup sekolah, tentunya guru tersebut akan selalu

memaksimalkan potensinya untuk kemajuan sekolah dengan menjadi guru yang profesional..

b. Memiliki percaya diri

Seorang guru yang memiliki kinerja yang baik biasanya memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dimanapun ia berada. Contohnya: di dalam lomba guru prestasi di sebuah kabupaten, walaupun Bu Mufidadul Baroroh adalah seorang guru dari desa ia tetap percaya diri mengeluarkan ide dan gagasannya di depan orang banyak.

c. Memiliki pengendalian diri yang baik

Salah satu karakteristik guru yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki pengendalian diri yang baik. Maksudnya ia dapat menempatkan emosi sesuai situasi yang tepat. Penempatan emosi ini penting agar guru dalam bekerja tidak memakai emosi karena suatu permasalahan. Tentunya dengan bekerja tanpa dengan hati yang tenang tanpa emosi akan menghasilkan kinerja yang baik.

d. Kompetensi.

Jika seorang guru memiliki kompetensi sebagai pendidik baik akan mendukung kinerjanya untuk menjadi lebih baik. Hal ini akan membentuk guru tersebut memiliki kinerja yang tinggi.

3. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidemensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Martinis Yamin dan Maisah (2010: 129) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain faktor *intrinsik* guru (personal/individual) atau SDM dan *ekstrinsik*, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Secara sederhana uraiannya sebagai berikut:

- a. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu seperti guru.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tem leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada guru.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi, kultur organisasi (sekolah).
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dari perubahan lingkungan *eksternal* dan *internal*.

Menurut Syafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala dalam Martinis Yamin dan Maisah (2010: 130) faktor-faktor kinerja sebagai berikut:

- a. Faktor kinerja individual antara lain: pengetahuan, keterampilan, motivasi, peran.

- b. Faktor kinerja kelompok antara lain: keeratan tim, kepemimpinan, kekompakan, peran tim, norma.
- c. Faktor kinerja organisasi antara lain: lingkungan, kepemimpinan, struktur organisasi, pilihan strategi, teknologi, kultur organisasi, proses organisasi.

Kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan peran individu bersangkutan. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan Kinerja guru akan mempengaruhi kinerja para guru yang lain dan akhirnya kinerja guru ini akan mempengaruhi kinerja sekolah.

4. Penilaian Kinerja Guru

Menurut Martinis Yamin dan Maisah (2010: 114) kinerja appraisal dinilai untuk menentukan kesuksesan atau kegagalan. Penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Abdul Majid (2008: 200) dalam Martinis Yamin dan Maisah (2010: 137) penilaian kinerja merupakan penilaian dengan berbagai macam tugas dan situasi dimana peserta diminta untuk mendemonstrasikan pemahaman dan pengaplikasian pengetahuan yang mendalam, serta keterampilan didalam berbagai macam konteks.

Dari pendapat diatas penilaian kinerja guru merupakan penilaian berupa hasil kerja dengan berbagai macam kompetensi, tugas dan tanggung jawab guru yang akan mendeskripsikan kualitas guru pada periode tertentu.

Untuk itu dalam penilaian kinerja guru maka kompetensi guru merupakan poin yang harus dinilai. Menurut Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada pasal 10 disebutkan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi professional yang yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Lebih jelasnya kompetensi yang dinilai dalam kinerja guru antara lain:

a. Kompetensi pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi pedagogik ini mencakup selain pemahaman dan pengembangan potensi peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, serta sistem evaluasi pembelajaran, juga menguasai konsep pendidikan dan ilmu tentang pendidikan yang akan diajarkan kepada peserta didik.

b. Kompetensi professional

Kompetensi professional merupakan kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Dalam hal ini mencakup penguasaan materi keilmuan, penguasaan kurikulum dan silabus sekolah, metode khusus pembelajaran bidang studi, dan wawasan etika dan pengembangan profesi.

c. Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Kompetensi kepribadian ini mencakup kemantapan pribadi dan akhlak mulia, kedewasaan dan kearifan, serta menjadi teladan peserta didik dan kewibawaan guru saat dihadapan murid maupun di lingkungan sekolah dan lingkungan masyarakatnya.

d. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Sebagai guru yang profesional dituntut untuk bisa beradaptasi dengan peserta didik, lingkungan sekolah maupun lingkungan masyarakat agar tercipta suasana yang harmonis untuk kepentingan pengembangan potensi siswa, hubungan antar guru, serta penanaman nilai sosial maupun moral yang berkaitan dengan lingkungan masyarakat.

5. Tujuan Penilaian Kinerja Guru

Tujuan penilaian adalah untuk mengetahui apakah suatu program pendidikan, pengajaran ataupun pelatihan tersebut telah dikuasai pesertanya atau belum. Angka atau nilai tertentu biasanya dijadikan patokan, untuk menentukan penguasaan program tersebut. Jika dianggap belum menguasai, maka ia dinyatakan tidak lulus.

Menurut Martinis Yamin dan Maisah (2010: 109) kedudukan penilaian sangat penting bagi penunaian tugas keberhasilan melaksanakan utamanya, yakni melaksanakan pembelajaran. Penilaian kinerja guru tentunya sangat penting dilakukan dalam suatu sekolah Dengan penialaian ini kita akan tahu sejauh mana target yang sebelumnya direncanakan tercapai atau belum.

Dari pendapat diatas tujuan penilaian kinerja guru dalam sekolah antara lain:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian guru dalam mengembangkan kompetensi pedagogik, profesioanal, kepribadian dan sosial.
- b. Menyediakan sarana pembelajaran guru untuk menjadi guru yang profesional
- c. Memperbaiki kinerja guru periode berikutnya
- d. Memberikan pertimbangan kepada Kepala Sekolah, pengawas atau Dinas Pendidikan dalam pemberian *reward* dan *punishment* untuk para guru
- e. Memotivasi guru agar bisa bekerja secara maksimal

E. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Memotivasi Guru SD di Gugus I Kecamatan Wates Kabupaten Kulon Progo.

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah sangat besar pengaruhnya terhadap guru di satuan pendidikan. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat tentunya akan berdampak pada guru dalam bekerja dengan baik. Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang dilakukan seharusnya dapat memotivasi guru.

Motivasi merupakan suatu dorongan yang menyebabkan perubahan tingkah laku seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk itu seorang guru seharusnya memiliki motivasi dari dalam diri (motivasi *intrinsik*), dan mendapat motivasi dari luar (motivasi *ekstrinsik*). Dengan motivasi tersebut diharapkan guru dapat bekerja secara maksimal. Dalam sistem sekolah, Kepala Sekolah dapat menggunakan gaya kepemimpinannya untuk memberi motivasi guru. Motivasi yang diberikan Kepala Sekolah dengan gaya Kepemimpinan termasuk motivasi *ektrinsik* bagi guru. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi guru, maka guru akan menjadi lebih semangat dalam melaksanakan tugasnya. Dengan motivasi diharapkan guru dapat bekerja secara maksimal.

F. Kerangka Berfikir

Berdasarkan rumusan masalah yaitu Gaya kepemimpinan apa saja yang digunakan Kepala Sekolah dalam memotivasi guru agar bekerja baik dan sejauhmana efektifitas gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memotivasi guru, menggambarkan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai faktor dalam memotivasi guru. Faktor tersebut memberikan pengaruh dalam memotivasi guru. Jika faktor tersebut dikelola dengan baik akan berdampak positif terhadap semangat guru dalam menajalankan tugasnya sebagai guru yang profesional. Dengan memperhatikan hal tersebut, penelitian mengenai analisis gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memotivasi guru dapat memberikan informasi yang jelas supaya dapat dijadikan referensi dalam mengidentifikasi hal yang berkaitan dengan faktor tersebut.

G. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian dalam penelitian ini antara lain:

1. Apa gaya kepemimpinan yang selalu digunakan Kepala sekolah di Gugus I, Kecamatan wates, Kabupaten Kulon Progo?
2. Apakah gaya kepemimpinan yang dilakukan Kepala Sekolah efektif dalam memotivasi guru?