

BAB II

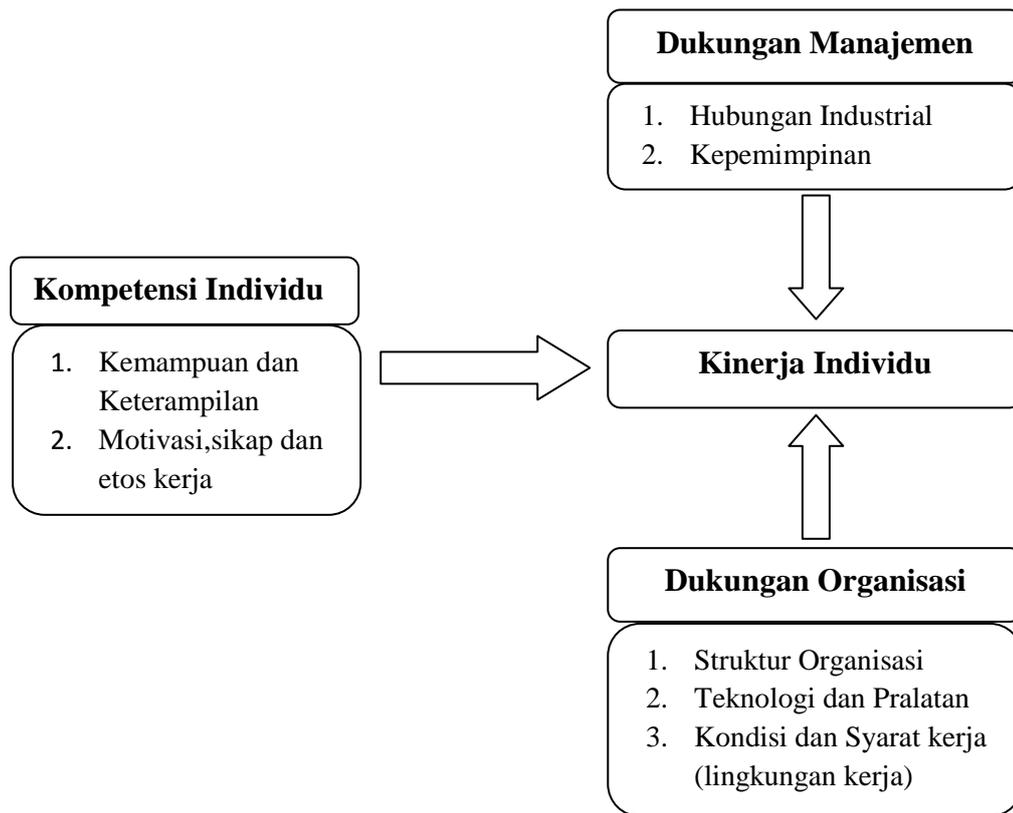
TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Kinerja guru

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*) sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005: 67), bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang dalam pelaksanaan tugasnya yang dapat diamati dan dinilai oleh orang lain.

Simanjuntak (2005: 30), menyatakan bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh hubungan industrial, kepemimpinan, motivasi kerja, kemampuan kerja, keterampilan, fasilitas kerja, etos kerja dan teknologi. Dari pendapat Simanjuntak dapat digambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut:



Gambar 1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja
Sumber: Simanjuntak (2005: 14)

Gambar di atas menunjukkan bahwa kinerja seseorang dan kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor: dukungan manajemen, kompetensi individu, dan dukungan organisasi. Dukungan manajemen adalah keterlibatan manajemen dalam melaksanakan sistem informasi dan mengembangkan strategi untuk sistem informasi yang akan diimplementasikan, contohnya kepala sekolah dan guru-guru bergabung bersama dalam menentukan dan membuat visi misi untuk memajukan sekolah yang pada dasarnya kinerja guru tersebut yang terlebih dulu ditingkatkan.

Dukungan organisasi: seorang guru dari berbagai sekolah ditemukan bahwa guru yang merasa bahwa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki kebermaknaan dalam diri tersebut. Hal inilah yang pada akhirnya akan

mendorong guru untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya dan meningkatkan harapan bahwa performa kerja akan diperhatikan dan dihargai oleh organisasi.

Kompetensi yang dibutuhkan untuk dimiliki oleh seseorang guna menjabat pekerjaan tersebut biasanya disebut dengan kompetensi individu. Hal ini untuk menentukan kemampuan dan keterampilan seorang guru dalam bekerja secara profesional, motivasi, memiliki sifat yang patuh pada pemimpin dan etos kerja, sehingga dapat diketahui seorang guru apakah dapat bekerja secara profesional atau tidak. Dorongan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik bagi guru sebaiknya muncul dari dalam diri sendiri, tetapi upaya motivasi dari luar juga dapat memberikan semangat kerja guru, misalnya dorongan yang diberikan dari kepala sekolah kepada guru.

Sulistyorini (2001: 62), mendefinisikan kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kinerja itu bisa berupa hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi tersebut.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria yang diberlakukan untuk pekerjaan tersebut. Dengan demikian kinerja guru dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam

menjalankan tugasnya sebagai pendidik guna mencapai tujuan institusi pendidikan.

1.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru.

Menurut Muhlisin (2008: 30), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru, antara lain:

- 1) Kepribadian dan dedikasi
- 2) Pengembangan profesi
- 3) Kemampuan mengajar
- 4) Komunikasi
- 5) Hubungan dengan masyarakat
- 6) Kedisiplinan
- 7) Kesejahteraan
- 8) Iklim kerja

A Tabrani Rusyan dkk., (2000: 17) menyatakan bahwa untuk mendukung keberhasilan kinerja guru, maka perlu berbagai faktor yang mendukung diantaranya:

- 1) Motivasi kinerja guru
- 2) Etos kinerja guru
- 3) Lingkungan kerja
- 4) Tugas dan tanggung jawab guru.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuniar (2009), mengungkapkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan tentang kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. Menurut penelitian yang dilakukannya gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja guru, bila kepala sekolah mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi mendukung kinerja guru menjadi lebih baik, sebaliknya kepala sekolah yang kurang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kurang dapat meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan kinerja guru.

1.2 Penilaian Kinerja Guru

Tugas manajer (Kepala Sekolah) terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru. Apakah kinerja yang dicapai setiap guru baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya.

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment Instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Direktorat Tenaga Kependidikan (2008) Menjabarkan alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan

Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).

Selanjutnya Direktorat Tenaga Kependidikan (2008), juga menetapkan indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu: (1) perencanaan program kegiatan pembelajaran, (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan (3) evaluasi/penilaian pembelajaran.

1.2.1 Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan Pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Unsur/komponen yang ada dalam Silabus terdiri dari: (1) Identitas Silabus, (2) Standar Kompetensi (SK), (3) Kompetensi Dasar (KD), (4) Materi Pembelajaran, (5) Kegiatan Pembelajaran, (6) Indikator, (7) Alokasi Waktu, dan (8) Sumber Pembelajaran.

1.2.2 Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengolahan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggungjawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

a. Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa. Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran. Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran.

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tetapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya. Dalam kenyataan di lapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (*by utilization*) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (*by design*) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

c. Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai. Karena siswa memiliki ketertarikan yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

1.2.3 Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditunjukkan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

2. Kepemimpinan

Salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi adalah kepemimpinan, karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Organisasi yang memiliki kepemimpinan yang baik akan mudah dalam meletakkan dasar kepercayaan terhadap anggota-anggotanya, sedangkan organisasi yang tidak memiliki kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mendapatkan kepercayaan dari para anggotanya.

Wahyudi (2009: 120), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Rifai dan Murni (2009: 745), mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan

sekolah. Sedangkan Soepardi dalam (E, Mulyasa, 2004: 24), kepemimpinan adalah “Kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu) serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien”.

Kepemimpinan sering diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Terry dalam (Thoha, 2002: 227), merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah dipaparkan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan dasar yang dimiliki oleh pemimpin dalam rangka mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan orang lain dengan berbagai situasi, kondisi, dan perilaku yang berbeda untuk mencapai suatu tujuan.

2.1 Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah inti manajemen, demikian pendapat para ahli tentang kedudukan sentral kepemimpinan dalam manajemen. Pendapat ini sebenarnya mendukung pendapat masyarakat tradisional yang menganggap bahwa seorang pemimpin itu adalah dewa. Bagaimana sebenarnya seseorang itu dapat menjadi

seorang pemimpin? Beberapa teori berusaha menjawab tentang kemungkinan seseorang disebut sebagai pemimpin.

Dari berbagai penelitian lahir teori-teori kepemimpinan, yang masing-masing teori itu mengutamakan sudut pandang atau pendekatannya sesuai dengan tujuan penelitiannya dan latar belakang profesi mereka masing-masing. Rivai dan Murni (2009: 286), mengemukakan bahwa diantara teori kepemimpinan itu adalah sebagai berikut:

2.1.1 Teori Sifat

Teori sifat ini berpendapat bahwa seorang pemimpin itu dikenal melalui sifat-sifat pribadinya. Seorang pemimpin pada umumnya akan ditentukan oleh sifat-sifat jasmaniah dan rohaniannya. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui kaitan antara keberhasilan seorang pemimpin dengan sifat-sifatnya.

2.1.2 Teori Perilaku

Teori ini menekankan kepada analisis perilaku pemimpin, mengidentifikasi elemen kepemimpinan yang dapat dikaji, dipelajari, dan dilaksanakan. Pada umumnya kepemimpinan itu dapat dipandang sebagai suatu proses, melalui orang lain yang dipengaruhi oleh pemimpin tersebut mencapai tujuan organisasi.

Elemen kepemimpinan yang dimaksud di atas adalah: (1) perilaku; (2) perilaku pengikut; (3) situasi lingkungan. Meskipun ada kemungkinan jarak yang cukup lebar mengenai perilaku pemimpin, namun ada dua polarisasi pemikiran pemimpin dapat memutuskan apa yang dikerjakan dan apa yang dikatakan kepada pengikutnya, bagaimana melaksanakannya atau pemimpin mengizinkan

pengikutnya melaksanakan secara bebas dalam batas-batas yang ditetapkannya. Dari kedua asumsi dasar ini dapat terjadi beberapa kombinasi perilaku kepemimpinan, yaitu antara perilaku yang berorientasi kepada tugas dan perilaku yang berorientasi kepada orang.

2.1.3 Teori Tiga Dimensi

Teori ini mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan itu memiliki tiga pola dasar berikut: berorientasi kepada tugas, berorientasi kepada hubungan kerja, berorientasi kepada hasil atau efektivitas. Berdasarkan ketiga pola tersebut menghasilkan lima gaya kepemimpinan, yaitu birokrat, kompromi, minoritas, otokrat, *develover*, eksekutif.

2.1.4 Teori Kepemimpinan Situasional

Teori ini berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat. Gaya kepemimpinan seseorang cenderung mengikuti situasi, artinya seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya ditentukan oleh situasi tertentu. Situasi yang dimaksud adalah lingkungan kepemimpinan termasuk di dalamnya pengaruh nilai-nilai hidup, nilai-nilai budaya situasi kerja dan tingkat kematangan bawahan. Pemimpin dengan memperhatikan tingkat kepemimpinan bawahan, dapat menentukan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dibutuhkan.

2.2 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang merupakan orang yang seharusnya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahannya. Dalam hal ini targetnya adalah para guru yang diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya setelah mendapat pengaruh dari atasannya.

Agar proses mempengaruhi bisa berjalan lancar, maka pemimpin harus memperlakukan individu secara manusiawi. Manusia dalam melaksanakan kegiatannya senantiasa dipengaruhi oleh kepribadian yang berbeda-beda, misalnya sifat, sikap nilai-nilai, keinginan dan minat, untuk itu akan berpengaruh pada gaya kepemimpinannya juga pada kerjanya.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin melalui orang lain yaitu melalui perilaku yang diperlihatkan pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain, seperti dipersepsikan orang lain. Gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pimpinan tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin tetapi bagaimana persepsi orang lain terutama bawahannya tentang perilaku pimpinannya.

Melalui gaya kepemimpinan itulah seorang pemimpin akan mampu mentransfer beberapa nilai seperti penekanan pada kelompok, dukungan guru-guru maupun karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria pengubahan dan sebagainya pada lain sisi pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pimpinan, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995) dalam kumpulan makalah (2010).

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Dharma dan Husaini (2008: 10), ada empat gaya kepemimpinan yang efektif, adalah *communicating*, *selling*, *participating* dan *delegating*. Adapun ciri-cirinya sebagai berikut:

- a) Ciri-ciri pemberitahuan (*communicating*): tinggi tugas dan rendah hubungan, pimpinan memberikan intruksi atau keterangan bagaimana cara mengerjakan, kapan harus selesai, dimana pekerjaan dilaksanakan dan pengawasan, komunikasi biasanya satu arah.
- b) Ciri-ciri penawaran atau penjualan (*selling*): tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menawarkan gagasannya dan bawahan diberikan kesempatan berkomentar, pemimpin masih banyak melakukan pengarahan, komunikasi sudah dua arah.
- c) Ciri-ciri pelibatan bawahan (*participating*): tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan, pemimpin dan bawahan sama-sama membuat keputusan.
- d) Ciri-ciri pendelegasian (*delegating*): rendah hubungan dan rendah tugas, pemimpin melimpahkan wewenangnya kepada bawahan, bawahan mendapat wewenang membuat keputusan sendiri.

2.3 Peran Kepala Sekolah

Menurut Akib Haedar (2008: 55), sejumlah pakar sepakat bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor yang disingkat EMAS. Perkembangan selanjutnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, inovator, dan motivator di sekolahnya.

Dengan demikian, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah minimal harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, *administrator*, *supervisor*, *leader*, inovator, dan motivator, disingkat EMASLIM.

3. Motivasi

Motivasi menurut Sudrajat Akhmad (2008), dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Usman Husaini (2009: 250), mendefinisikan motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku.

Pandangan-pandangan di atas dapat penulis simpulkan bahwa motivasi erat kaitannya dengan munculnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang disampaikannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.

3.1 Teori Motivasi

Tingkah laku manusia selalu timbul oleh adanya kebutuhan yang mendorong ke arah suatu tujuan tertentu. Kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah tujuan tertentu adalah motivasi. Manusia merupakan makhluk sosial yang memiliki kebutuhan, perasaan, pikiran dan motivasi. Setiap manusia dalam melaksanakan suatu kegiatan pada dasarnya didorong oleh motivasi. Adanya berbagai kebutuhan akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Orang mau bekerja keras dengan harapan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari hasil pekerjaannya.

3.1.1 Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Menurut Sudrajat Akhmad (2008), teori McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *need for achievement* (N,Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit, menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi objek-objek fisik, manusia atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain dan meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.

Menurut Prudjung Cheng (2009), teori motivasi berprestasi mengemukakan bahwa, manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Teori ini memiliki sebuah pandangan (asumsi) bahwa

kebutuhan untuk berprestasi itu adalah suatu yang berbeda dan dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan yang lainnya.

Menurut McClelland dalam Prudjung Cheng (2009), seseorang dianggap memiliki motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. Ada tiga jenis kebutuhan manusia menurut McClelland, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk kekuasaan, dan kebutuhan untuk berafiliasi.

a. Kebutuhan Akan Prestasi (n-ACH)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

Kebutuhan akan prestasi (n-ACH) adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

b. Kebutuhan Akan Kekuasaan (n-POW)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara di mana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk

mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. McClelland dalam Prudjung, Cheng (2009) menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. n-POW adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

c. Kebutuhan Untuk Berafiliasi atau Bersahabat (n-AFI)

Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab, individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

McClelland dalam Prudjung, Cheng (2009), mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi. Karakteristik dan sikap motivasi prestasi McClelland antara lain:

- 1) Pencapaian adalah lebih penting dari pada materi
- 2) Mencapai tujuan atau tugas memberikan kepuasan pribadi yang lebih besar daripada menerima pujian atau pengakuan.
- 3) Umpan balik sangat penting, karena merupakan ukuran sukses (umpan balik yang diandalkan, kuantitatif dan faktual).

Terdapat beberapa karakteristik dari orang yang menurut McClelland sebagai berprestasi tinggi, antara lain:

- 1) Suka mengambil resiko yang moderat (*moderate risk*). Pada umumnya, nampak pada permukaan usaha, bahwa orang berprestasi tinggi mempunyai resiko yang besar. Tetapi penemuan McClelland sebagai ilustrasi, McClelland melakukan percobaan laboratorium, beberapa partisipan diminta olehnya melempar lingkaran-lingkaran kawat pada pasak-pasak yang telah dipasang, pada umumnya orang-orang tersebut melempar secara acak, kadang-kadang agak jauh, kadang-kadang dekat dengan pasak. Orang-orang yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi lebih tinggi cara melemparnya, akan jauh berbeda dengan kebanyakan orang tersebut. Orang ini akan lebih berhati-hati mengukur jarak. Dia tidak akan terlalu dekat agar semua kawat bisa masuk ke pasak dengan mudah, dan juga tidak terlalu jauh sehingga kemungkinan meleset itu besar sekali. Dia ukur jarak sedemikian rupa, sehingga kemungkinan masuknya kawat lebih banyak kemungkinan masuknya, dibandingkan dengan melesetnya. Orang semacam ini mau berprestasi dengan suatu resiko yang moderat, tidak terlalu besar resikonya, dan juga tidak terlampau rendah.
- 2) Memerlukan umpan balik yang segera. Ciri ini amat dekat dengan karakteristik di atas. Seseorang yang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi, pada umumnya lebih menyenangi akan semua informasi akan hasil-hasil yang dikerjakannya. Informasi yang merupakan umpan balik yang bisa memperbaiki prestasinya dikemudian hari sangat dibutuhkan oleh orang

tersebut. Informasi itu akan memberikan kepadanya penjelasan bagaimana ia berusaha memperoleh hasil. Sehingga ia tahu kekurangannya, yang nantinya bisa diperbaiki untuk peningkatan prestasi berikutnya.

- 3) Memperhitungkan keberhasilan. Seseorang yang berprestasi tinggi, pada umumnya hanya memperhitungkan keberhasilan prestasinya saja dan tidak memperdulikan penghargaan-penghargaan materi. Ia lebih tertarik pada materi intrinsik dari tugas yang dibebankan kepadanya sehingga menimbulkan prestasi dan sama sekali tidak mengharapkan hadiah-hadiah yang melimpah, hal tersebut bukanlah karena ia mengharapkan tetapi karena orang lain atau lingkungannya yang akan menghargainya.
- 4) Menyatu dengan tugas. Sekali orang yang berprestasi tinggi memilih suatu tujuan untuk dicapai, maka ia cenderung untuk menyatu dengan tugas pekerjaannya sampai ia benar-benar berhasil secara gemilang. Hal ini berarti bahwa ia bertekad akan mencapai tujuan yang telah dipilihnya dengan ketekatan hati yang bulat. Dia tidak bisa meninggalkan tugas yang selesai baru separuh perjalanan, dan dia tidak akan puas sebelum pekerjaan itu selesai seluruhnya. Tipe komitmen pada dedikasi ini memancar dari kepribadian yang teguh. Orang lain merasakan bahwa orang berprestasi tinggi seringkali tidak bersahabat (*loner*). Dia cenderung realistis mengenai kemampuannya dan tidak menyenangi orang lain bersama-sama dalam satu jalan dalam pencapaian suatu tujuan.

3.1.2 Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Ilmuan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau “Pemeliharaan”.

Menurut Sudrajat Akhmad (2009: 65), dalam teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg dalam Sudrajat Akhmad (2009: 72), yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan statusnya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik ataukah yang bersifat ekstrinsik.

3.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja terdiri dari dua kata yaitu motivasi dan kerja. Menurut Hasibuan (2003: 95), motivasi berasal dari kata dasar *motiv*, yang mempunyai arti suatu perangsang, keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Robbins (2001: 166), menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Kebutuhan terjadi apabila tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang diharapkan. Dorongan merupakan kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan dan pencapaian tujuan. Dan tujuan adalah sasaran atau hal yang ingin dicapai oleh seseorang individu.

Wahyusumidjo (2003: 176), mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2003: 95), motivasi sebagai pemberi daya dorong yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan berintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai tujuan.

Uno (2008: 1), mengemukakan bahwa motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang

telah ditetapkan sebelumnya, atau dengan kata lain sebagai dorongan mental terhadap perseorangan/orang-orang sebagai anggota masyarakat. Motivasi dapat juga diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan. Dengan demikian jelaslah bahwa motivasi selalu berhubungan dengan kebutuhan, keinginan dan dorongan, sekaligus menjadi penyebab seorang pegawai berusaha mencapai tujuan tertentu, dan berperilaku memelihara dan mengendalikan kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan dalam suatu organisasi.

Motivasi dan kerja merupakan dua hal yang terangkum dalam kesatuan integral. Semua manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhannya. Amrullah dkk., (2002: 146), berpendapat bahwa motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Selanjutnya menurut Winardi (2002: 6), motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Sedangkan menurut pendapat penulis bahwa motivasi kerja merupakan kondisi atau faktor-faktor yang menggerakkan, mengarahkan dan mendorong perilaku seseorang untuk menciptakan kegairahan kerja dalam diri seseorang agar mereka mempunyai keinginan mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam suatu kegiatan usaha guna memenuhi tujuan yaitu mencapai kepuasan. Motivasi kerja guru

adalah kondisi yang membuat guru mempunyai kemauan/kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas. Motivasi kerja guru akan mensuplai energi untuk bekerja atau mengarahkan aktivitas dalam bekerja, dan menyebabkan seorang guru mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dengan tujuan perilaku.

3.2.1 Faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja

Frederich Hersberg dalam Sedarmayanti (2001: 67), menyatakan pada manusia berlaku faktor motivasi dan faktor pemeliharaan di lingkungan pekerjaannya. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan ada enam faktor motivasi yaitu (1) prestasi, (2) pengakuan, (3) kemajuan/kenaikan pangkat, (4) pekerjaan itu sendiri, (5) kemungkinan untuk tumbuh, (6) tanggungjawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu (1) kebijaksanaan, (2) supervisi teknis, (3) hubungan antar manusia dengan atasan, (4) hubungan manusia dengan pembinanya, (5) hubungan antar manusia dengan bawahannya, (6) gaji dan upah, (7) kestabilan kerja, (8) kehidupan pribadi, (9) kondisi tempat kerja, dan (10) status.

B. Kerangka Pikir

Guru merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan, khususnya di sekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan “Hidup” apabila dilaksanakan oleh guru. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sampai-sampai banyak

pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru.

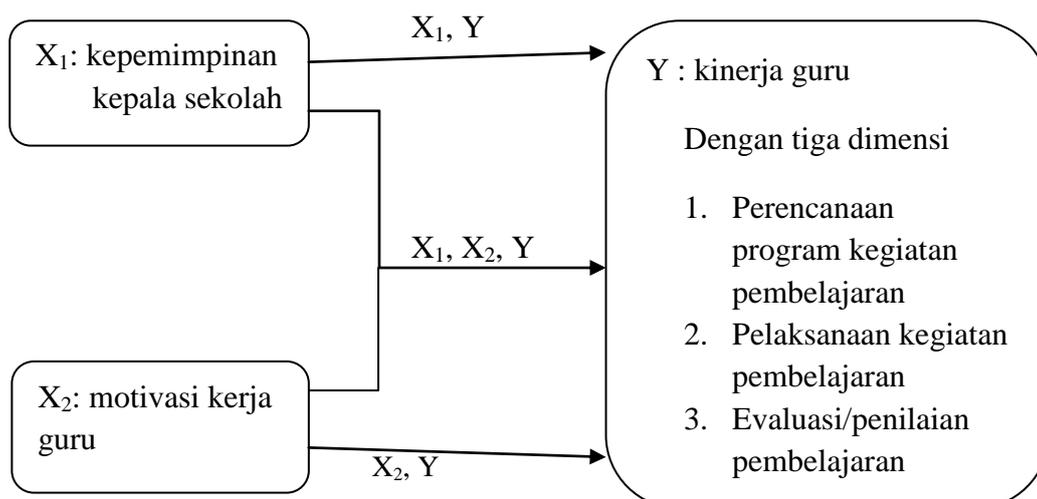
Mutu pendidikan tidak akan lepas dari kinerja para guru, yang merupakan bagian dari sistem pendidikan di sekolah. Simanjuntak (2005: 30), menyatakan bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh hubungan industrial, kepemimpinan, motivasi kerja, kemampuan kerja, ketrampilan, fasilitas kerja, etos kerja dan teknologi. Sejalan dengan hal tersebut Simanjuntak (2005: 35), menyatakan bahwa, agar kinerja atau *performance* dan setiap pegawai dapat meningkat diperlukan suatu pendorong atau faktor yang dapat membuat produktivitas atau *performance* pegawai tersebut sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Faktor tersebut adalah faktor intrinsik (pengetahuan, keterampilan, motivasi, kesehatan dan pengalaman) dan bisa faktor ekstrinsik (kompensasi, iklim kerja, kepemimpinan, motivasi dan hubungan sosial).

Kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) pada suatu sekolah harus mengusahakan dengan maksimal agar keefektifan perilaku kepemimpinannya dapat terwujud. Pemimpin yang efektif, dapat menjalankan organisasi sekolah dengan baik, pola komunikasi dapat berlangsung dengan lancar, memiliki metode dan prosedur yang jelas, dan seluruh personalia sekolah dapat diorganisasikan dengan baik untuk menjalankan tugasnya masing-masing dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah disepakati bersama. Disamping itu tingkat kinerja seseorang itu dipengaruhi oleh tingkat motivasi seseorang. Semakin tinggi tingkat motivasi seseorang, akan berdampak pada meningkatnya tingkat kinerja

seseorang. Hal ini menunjukkan bahwa hal penting yang harus dilakukan adalah mengusahakan agar tingkat motivasi seseorang itu selalu mengalami peningkatan.

Usaha peningkatan motivasi ini penting dilakukan sebagai usaha untuk terus meningkatkan kinerja seseorang. Jika kinerja adalah kuantitas dan mutu pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Kinerja guru umumnya dapat diukur melalui: (1) kemampuan membuat rencana pembelajaran, (2) kemampuan melaksanakan rencana pembelajaran, dan (3) kemampuan melaksanakan evaluasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diduga terdapat ketergantungan yang nyata dari kinerja guru sebagai variabel terikatnya terhadap variabel bebasnya (kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru). Hubungan ketergantungan antara variabel terikat terhadap variabel bebasnya disajikan pada kerangka berfikir di bawah ini.



Gambar 2. Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 2. menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara variabel bebas (X_1 dan X_2) dengan variabel terikat (Y). Ada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, ada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

C. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka, dan kerangka pikir yang telah dikemukakan, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja Guru SMA Negeri sederajat di Kecamatan Balik Bukit Kabupaten Lampung Barat Tahun Ajaran 2014/2015.
- 2) Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja guru terhadap kinerja Guru SMA Negeri sederajat di Kecamatan Balik Bukit Kabupaten Lampung Barat Tahun Ajaran 2014/2015.
- 3) Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja Guru SMA Negeri sederajat di Kecamatan Balik Bukit Kabupaten Lampung Barat Tahun Ajaran 2014/2015.