

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

Pembahasan pada bab ini akan difokuskan pada empat komponen pokok yang berupa tinjauan pustaka, penelitian terdahulu yang relevan, kerangka berfikir, dan hipotesis. Berdasarkan cakupan pembahasan tersebut, maka pada bagian ini akan diawali dengan pembahasan tentang tinjauan pustaka

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu. Menurut Harlay (dalam Hadis dan Nurhayati, 2010:9) menyebut kinerja sebagai upaya yang dilakukan dalam penyelesaian pekerjaan untuk menghasilkan keluaran dalam periode tertentu. Sedangkan menurut Fatah (dalam Hadis dan Nurhayati, 2010:9) mengartikan kinerja sebagai kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Mangkunegara (2010:9) mengemukakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) adalah “prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” .

Smith (dalam Sedarmayanti,2009:5) menyampaikan “bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses “. Sedangkan menurut Mangkuprawira dan Vitayala(dalam Yamin dan Maisah,2010:129) menyatakan bahwa “kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya”. Selanjutnya Wirawan (2008:5) mengemukakan bahwa “kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi – fungsi atau indikator – indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu” . Sedangkan Barnawi dan Arifin (2012:12) menyatakan bahwa:

“kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan. Atau dapat juga secara singkat disimpulkan bahwa kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

2.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Yamin dan Maisah (2010:224) adalah; (a) mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, (b) menyediakan sarana pembelajaran pegawai, (c) memperbaiki kinerja berikutnya, (d) memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward and punishment*, (e) memotivasi pegawai, (f) menciptakan akuntabilitas publik.

Sedangkan menurut Simanjuntak (2005:107), tujuan evaluasi kinerja adalah; (a) menjamin pencapaian sasaran atau tujuan perusahaan, (b) menunjukkan posisi dan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan perusahaan, (c) mengetahui pencapaian sasaran perusahaan, unit kerja, kelompok, individu.

Sunyoto (dalam Mangkunegara, 2010:10) menyatakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja / evaluasi kinerja adalah; (a) meningkatkan saling pengertian antara karyawan, (b) mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, (c) memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya, (d) mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran, (e) memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Sedangkan Ardiansyah(dalam Barnawi dan Arifin, 2012:38) menyebutkan bahwa tujuan penilaian kinerja guru adalah; (a) pengembangan profesi dan karier guru, (b) pengambilan kebijaksanaan per sekolah, (c) cara meningkatkan kinerja guru, (d) penugasan yang lebih sesuai dengan karier guru, (e) mengidentifikasi potensi guru untuk program *in-service training*, (f) jasa bimbingan dan penyuluhanterhadap kinerja guru yang mempunyai masalah,(g) Penyempurnaanmanajemen sekolah, (h) penyediaan informasi untuk sekolah serta penugasan – penugasan.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dapat memberikan manfaat untuk kepentingan pengembangan, penghargaan, motivasi, dan perencanaan sumber daya manusia. Sedangkan bagi guru penilaian kinerja diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait

dengan peningkatan mutu guru dan kinerja guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan. Oleh sebab itu penilaian atau evaluasi kinerja hendaknya dilakukan secara formal dan obyektif berdasarkan kriteria – kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.1.3 Kinerja Guru

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran dengan sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Menurut Yamin dan Maisah (2010: 87) “kinerja pengajar adalah perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas”. Barnawi dan Arifin (2012:12) menyatakan bahwa :

“kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenagnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan”.

Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah. Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10, sebagai agen pembelajaran seorang guru harus mempunyai kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. Lebih lanjut tugas keprofesionalan guru disebutkan dalam pasal 20(a) yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

Menurut Hadis dan Nurhayati (2010:22-23) keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru seperti terlihat pada tabel berikut;

Tabel 2.1 Indikator Kompetensi Guru

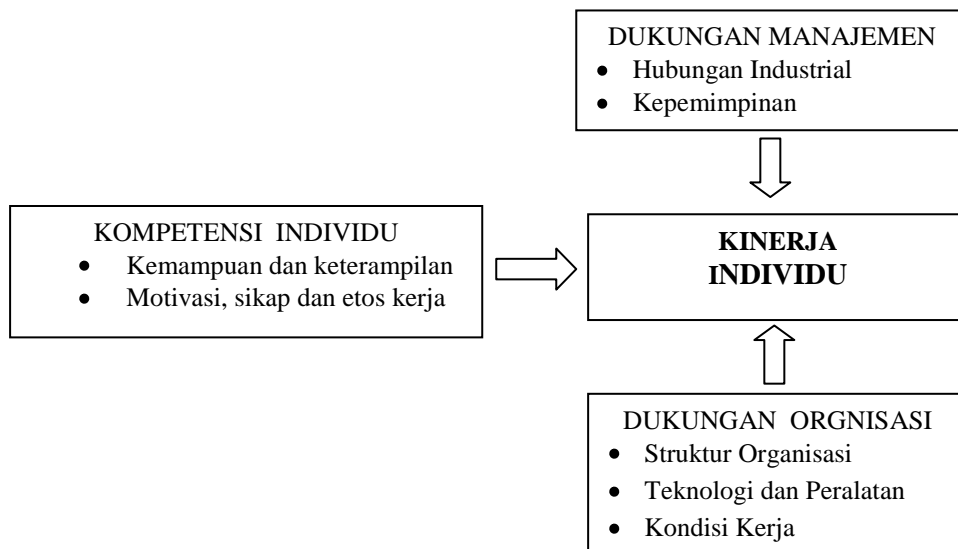
No	Kompetensi	Indikator
1	Pedagogik	<ul style="list-style-type: none"> a. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, cultural, emosional dan intelektual b. Memahami latar belakang keluarga dan masyarakat peserta didik dan kebutuhan belajar dalam kontek kebhinekaan budaya c. Memahami gaya belajar dan kesulitan belajar peserta didik d. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik e. Menguasai teori dan prinsip belajar serta pembelajaran yang mendidik f. Mengembangkan kurikulum g. Melaksanakan pembelajaran yang mendidik h. Mengevaluasi proses dan hasil pembelajaran
2	Kepribadian	<ul style="list-style-type: none"> a. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang berakhlak mulia dan sebagai teladan bagi peserta didik dan masyarakat c. Mengevaluasi kinerja sendiri d. Mengembangkan diri secara berkelanjutan
3	Sosial	<ul style="list-style-type: none"> a. Berkomunikasi secara efektif dan empatik dengan peserta didik, orang tua, sesama pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat b. Berkontribusi terhadap pengembangan pendidikan di sekolah dan masyarakat c. Berkontribusi terhadap pengembangan pendidikan di tingkat lokal, regional, nasional dan global d. Memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi (ICT) untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri
4	Profesional	<ul style="list-style-type: none"> a. Menguasai substansi bidang studi dan metodologi keilmuan b. Menguasai struktur dan materi kurikulum c. Menguasai dan memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi dalam pembelajaran d. Mengorganisasikan kurikulum bidang studi e. Meningkatkan mutu pembelajaran melalui penelitian tindakan kelas

Sumber: LPTKI dalam Hadis dan Nurhayati (2010:22-23)

2.1.4 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja guru tidak terwujud dengan begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor – faktor tertentu. Kinerja Guru akan menjadi optimal bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, fasilitas kerja, guru, karyawan, maupun anak didik. Simanjuntak(2005:10-13) mengemukakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu dalam melaksanakan tugasnya yaitu; (a) kompetensi individu, meliputi; kemampuan dan keterampilan, motivasi, sikap dan etos kerja, (b) dukungan organisasi, meliputi; struktur organisasi, teknologi dan peralatan, kondisi kerja, (c) dukungan manajemen meliputi; hubungan industrial, kepemimpinan

Kinerja individu menurut Simanjuntak apabila digambar adalah sebagaimana tertera pada gambar 2.1



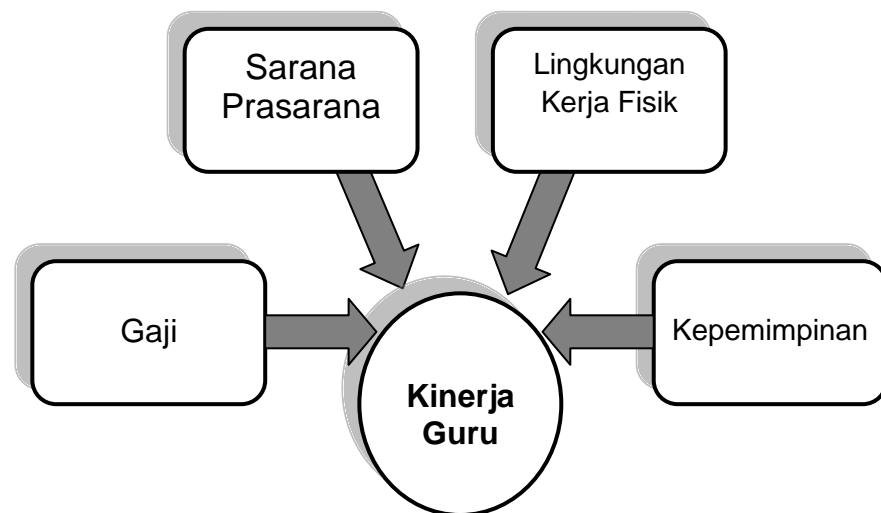
Gambar 2.1
Model Kinerja Individu
(Sumber Simanjuntak, 2005:10-13)

Kinerja guru menurut Taufik dalam Hadis dan Nurhayati (2010:9) dipengaruhi “faktor kualifikasi standar guru dan relevansi antara bidang keahlian guru dengan tugas mengajar“. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sedarmayanti (2009: 72-76) antara lain; (a) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja), (b) pendidikan, (c) keterampilan, (d) manajemen kepemimpinan, (e) hubungan industrial Pancasila, (f) tingkat penghasilan, (g) gizi dan kesehatan, (h) jaminan sosial, (i) lingkungan dan iklim kerja, (j) sarana produksi, (k) teknologi, dan (l) kesempatan berprestasi.

Selanjutnya Simanjuntak (2005:175) mengemukakan penyebab rendahnya kinerja adalah; (a) keterbatasan dana, (b) peralatan dan teknologi, (c) manajemen kurang efektif, (d) kepemimpinan kurang efektif, (e) supervisi dan pengawasan tidak efektif, (f) lingkungan kerja, (g) kebijaksanaan pemegang saham, (h) kompetensi kerja, (i) disiplin dan etos kerja.

Timple (dalam Mangkunegara, 2010 : 15) menyatakan bahwa “faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal”. Masih menurut Mangkunegara (2010: 15), faktor internal terdiri (*dispositional*), yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat – sifat seseorang, misalnya: (1) Kemampuan tinggi, (2) Tipe pekerja keras, (3) Kemampuan rendah. Sedangkan faktor eksternal berasal dari lingkungan, misalnya: (1) Perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau atasan, (2) fasilitas kerja dan, (3) iklim organisasi.

Sedangkan menurut Barnawi dan Arifin (2012:43) menyatakan bahwa “baik faktor internal maupun eksternal sama – sama membawa dampak terhadap kinerja guru”. Dijelaskan lebih lanjut oleh Barnawi dan Arifin (2012:43) bahwa yang yang dimaksud faktor internal adalah faktor yang datang dari dalam diri guru, contohnya: kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga. Faktor eksternal adalah faktor yang datang dari luar guru, contohnya: gaji, sarana prasarana, lingkungan kerja fisik, kepemimpinan. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru dapat digambarkan seperti pada gambar 2.2.



Gambar 2.2
Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Kinerja Guru
(Sumber Barnawi dan Arifin, 2012:43)

Bertolak dari pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja guru atau prestasi kerja (*performace*) adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang diukur dari kompetensi profesionalisme melalui berbagai macam dimensi yang berkaitan dengan kemampuan guru dalam menyusun rencana pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian pembelajaran.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Nawawi (2006: 26) “kemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan / kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan yang terarah pada tujuan bersama”.Kartono (1992:6) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin”. Sedangkan menurut Thoha (2004: 264)“Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain,atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok”.

Subur (2007:76),berpendapat “*Leader* adalah seorang yang bertugas memadukan semua potensi yang dimiliki oleh anggota timnya untuk mencapai *goal* organisasi”.Selain itu masih menurut Subur (2007: 82), “Pemimpin yang kuat akan mampu memberikan pengaruh (*to influence*) kepada bawahannya sehingga orang–orang tersebut mau melakukan pekerjaan mereka dengan baik”.Senada dengan Thoha,Maskat (1992:8)berpendapat bahwa “ kepemimpinan (*leadership*) adalah sebagai pengaruh , seni atau proses mempengaruhi orang – orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias”. Sedangkan menurut Dubrin (2010:2) “*Leadership as the ability to inspire confidence and support among the people who are needed to achieve organizational goals* “.

Rohiat (2008 : 33) berpendapat bahwa “Dalam dunia pendidikan kepala sekolah mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai

tujuan yang telah ditentukan”. Dari berbagai pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan kelompok.

2.2.2 Sifat-Sifat Kepemimpinan

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Menurut Danim (2007: 205-206), seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan setidaknya harus memiliki persyaratan atau sifat – sifat sebagai berikut; (a) bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, (b) memiliki intelegensi yang tinggi, (c) memiliki fisik yang kuat, (d) berpengetahuan luas, (e) percaya diri, (f) dapat menjadi anggota kelompok, (g) adil dan bijaksana, (h) tegas dan berinisiatif, (i) berkapasitas membuat keputusan, (j) memiliki kestabilan emosi, (k) sehat jasmani dan rohani, (l) bersifat prospektif.

Sedangkan menurut Mulyasa (2012:23–24) karakteristik kepala sekolah yang memiliki visi yang utuh dapat diidentifikasi sebagai berikut; (a) berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya, (b) beragama dan taat melaksanakan ajarannya, (c) berniat baik sebagai kepala sekolah, (d) berlaku adil dalam memecahkan masalah, (e) berkeyakinan bahwa bekerja di lingkungan sekolah merupakan ibadah dan panggilan jiwa, (f) bersikap tawadhu (rendah hati), (g) berhasrat memajukan sekolah, (h) tidak terlalu berambisi terhadap imbalan materi dari hasil pekerjaannya, (i) bertanggung jawab terhadap segala ucapan dan perbuatannya

Pemimpin yang efektif dilandasi oleh sifat-sifat yang dimilikinya. Menurut Pramudyo dalam Barnawi dan Arifin (2012:70) pemimpin yang efektif adalah “ yang mempunyai sifat – sifat atau kualitas tertentu yang diinginkan seperti karisma, berpandangan ke depan, intensitas, dan keyakinan diri”. Sedangkan menurut Ki Hajar Dewantara dalam Barnawi dan Arifin (2012:71-72) sifat - sifat yang harus dimiliki pemimpin adalah;

a. Tetep, teteg, antep lan mantep

Tetep artinya memiliki ketepatan berpendapat, teteg artinya tidak tergoyahkan, antep artinya berisi, berilmu dan berpengetahuan, sedangkan mantep artinya yakin dengan se yakin – yakinnya.

b. Ngandel, kendel, kandel lan bandel

Ngandel artinya percaya, iman dan bertakwa, kendel artinya berani, kandel artinya penuh ilmunya dan matang jiwanya, bandel artinya tawakal, percaya diri dan tidak mudah takut.

c. Ning, neng, nung lan nang

Ning artinya suci, ikhlas dan tanpa pamrih, neng artinya tenang pikirannya dan diam, nung artinya kuat, tahan bantingan dan ulet sedangkan nang artinya menang dan optimis.

d. Ing ngarso sung tulada, ing madya mangun karso, tut wuri handayani

Ing ngarso sung tulada artinya setiap pemimpin wajib memberi tauladan yang baik kepada bawahan. Ing madya mangun karsa artinya ikut bergiat serta menggugah semangat di tengah-tengah bawahannya. Sedangkan tut wuri

handayani artinya mempengaruhi dan memberi dorongan dari belakang kepada bawahannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kehadiran pemimpin yang mampu mengarahkan member inspirasi, dan motivasi hanya dapat dilakukan oleh pemimpin yang efektif yang dilandasi oleh sifat –sifat yang dimilikinya.

2.2.3 Teori Kepemimpinan

G.R Terry yang dikutip oleh Kartono (1992:72-79), dalam bukunya “ Pemimpin dan Kepemimpinan” mengemukakan teori – teori kepemimpinan sebagai berikut;

- a. Teori Otokratis, Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah – perintah, pelaksanaan dan tindakan –tindakan yang arbitrer (sebagai wasit)
- b. Teori Psikologis, teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik , untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah.
- c. Teori Sosiologis, kepemimpinan dianggap sebagai usaha–usaha untuk melancarkan aktivitas antar relasi dalam organisasi dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapai kerja sama yang baik
- d. Teori Suportif, menurut teori ini para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah , sedangkan pemimpin akan membimbing dengan sebaik–baiknya melalui *policy* tertentu.

- e. Teori Laissez Faire, kepemimpinan ditampilkan oleh seorang tokoh “ ketua dewan” yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya.
- f. Teori Kelakuan Pribadi, kepemimpinan ini berdasarkan kualitas – kualitas pribadi atau pola–pola kelakuan para pemimpinnya.
- g. Teori Sifat Orang–Orang Besar (*Traits of Great Men*), yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memilik daya persuasif, dan keterampilan komunikatif, memiliki keparcayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi, dll.
- h. Teori Situasi, teori ini menjelaskan bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi / luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi , lingkungan sekitar dan zamannya.
- i. Teori Humanistik, menetralsir kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat.

Sedangkan tipe–tipe kepemimpinan menurut Danim(2007:213-214) adalah;

- a. Pemimpin otokratik, kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa “aku” yang keberterimaanya pada khalayak bersifat dipaksakan.
- b. Pemimpin demokratis, inti demokratis adalah keterbukaan dan keinginan memosisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama.

c. Pemimpin permisif, kata permisif bisa berarti serba boleh, serba mengiyakan, tidak mau ambil pusing, tidak bersikap dalam makna sikap sesungguhnya dan apatis.

Pada kepemimpinan situasional tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang, gaya kepemimpinan yang akan diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin.

2.2.4 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya dapat diartikan sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan menurut Barnawi dan Arifin (2012:73) menyatakan bahwa; “gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya”. Sehingga banyak pula yang mengartikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, atau bisa juga dikatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Seperti yang disampaikan Rivai dan Mulyadi (2009:4) yang menyatakan tentang gaya kepemimpinan, bahwa;

“Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya”

Menurut Hersey dan Blanchard (1982:126) “*the style of leaders is the consistent behavior patterns that use when they are working with and through other people as perceived by those people*” atau dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola – pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang – orang itu. Pada gaya kepemimpinan situasional berdasarkan tingkat kematangan bawahan menurut Hersey dan Blanchard (1982:152) adalah *selling, telling, participating, delegating*. Gaya kepemimpinan yang sesuai bagi masing–masing level kematangan mencakup kombinasi perilaku tugas (*direktif*) dan perilaku hubungan (*suportif*) yang tepat.

a. S 1. *Telling* (memberitahukan) adalah bagi tingkat kematangan yang rendah.

Orang – orang yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak yakin.

b. S2. *Selling* (menjajakan) adalah bagi tingkat kematangan rendah ke sedang.

Orang – orang tidak mampu tapi mau (M2) memikul tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas.

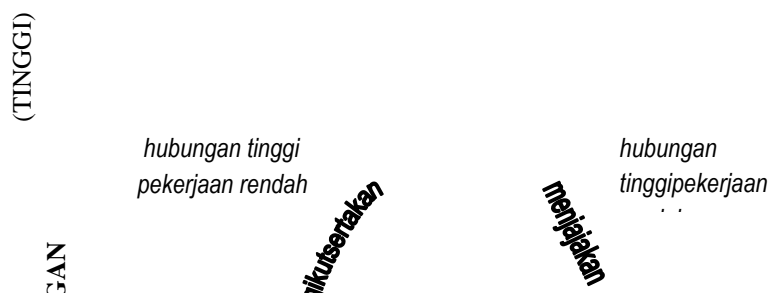
c. S3. *Participating* (mengikutsertakan) adalah bagi tingkat kematangan sedang ke tinggi. Orang – orang pada tingkat kematangan ini mampu tetapi tidak mau

(M3) melakukan hal– hal yang dilakukan pemimpin.

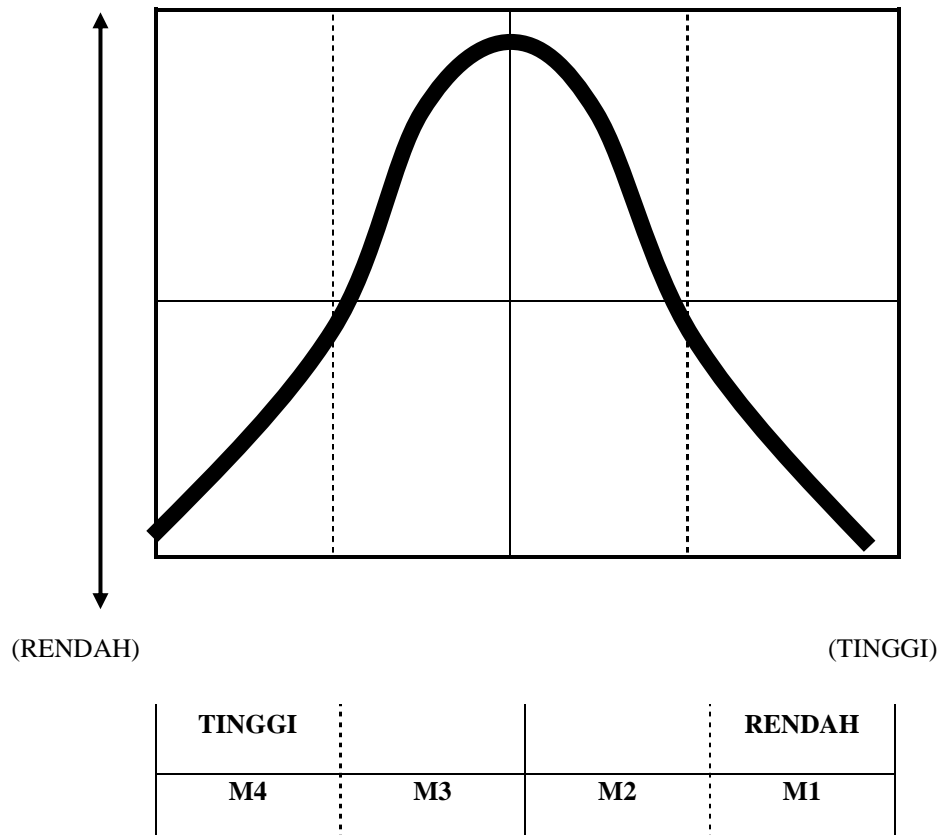
d. S4. *Delegating* (mendelegasikan) adalah tingkat kematangan tinggi. Orang –

orang pada tingkat kematangan ini mampu dan mau, atau yakin (M4) untuk memikul tanggung jawab. Keempat gaya kepemimpinan tersebut dapat terlihat

pada gambar 2.3.



GAYA KEPEMIMPINAN



Gambar 2.3 Gaya kepemimpinan situasional
 Sumber: Hersey dan Blanchard (1982:152)

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Rivai dan Mulyadi (2009:42), berpendapat “Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu : 1) yang mementingkan pelaksanaan tugas, 2) yang mementingkan hubungan kerja sama, dan 3) yang mementingkan hasil yang dicapai”. Lebih lanjut menurut keduanya untuk menentukan gaya memimpin yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu maka seorang pemimpin perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur yaitu: diri pemimpin, bawahan, dan situasi secara menyeluruh.

Menurut Yamin dan Maisah(2010:74), faktor penentu keberhasilan seorang pemimpin diantaranya adalah “teknik kepemimpinan”, yaitu bagaimana seorang

pemimpin mampu menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadaran untuk melaksanakan apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin. Mulyasa (dalam Barnawi dan Arifin, 2012:72) juga mengatakan bahwa “gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan”. Begitu juga menurut Handoko (dalam Barnawi dan Arifin, 2012:75) menyatakan bahwa dalam kenyataannya “pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas hidup kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi”.

Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi antar hubungan manusia. Dengan mengintegrasikan dan meningkatkan keduanya kepemimpinan akan menjadi efektif, yaitu mampu mencapai tujuan organisasi tepat pada waktunya. Sebab kepemimpinan yang efektif dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik termasuk melaksanakan perencanaan dengan baik pula.

Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Dengan cara seperti itu pemimpin akan banyak mendapat bantuan pikiran, semangat, dan tenaga dari bawahan yang akan menimbulkan semangat bersama dan rasa persatuan, sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya memajukan pendidikan. Oleh karena itu, mengusahakan kepemimpinan yang baik adalah sebuah keharusan dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

Dapat disimpulkan yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan situasional dalam penelitian ini adalah perilaku konsisten yang digunakan oleh pimpinan untuk

mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai dengan menggunakan pendekatan memberitahukan (*telling*), menjajakan (*selling*), mengikutsertakan (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*).

2.3 Iklim Sekolah

2.3.1 Organisasi Sekolah

Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarkhi dimana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan. Rivai dan Mulyadi (2009:169-167) mendefinisikan bahwasanya “Organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai individu secara sendiri – sendiri”.

Menurut Hasibuan (2010 : 22-23) “organisasi diartikan menggambarkan pola – pola, skema, bagan yang menunjukkan garis – garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan – hubungan yang ada dan lain sebagainya”. Sedangkan menurut Indriyo Gitosudarmo dalam Ardana, Mujiati dan Sriathi (2008:1) “ Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang – ulang oleh kelompok orang untuk mencapai suatu tujuan”. Dengan demikian organisasi merupakan suatu unit terkoordinasi yang terdiri setidaknya dua orang, berfungsi mencapai sasaran tertentu atau serangkaian sasaran.

Stephen P. Robbins(dalam Wirawan,2008: 2), mendefinisikan organisasi sebagai “...Entitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan batas yang dapat diidentifikasi secara relatif bahwa fungsi pada dasar terus menerus secara relatif untuk mencapai tujuan umum atau tujuan yang telah ditetapkan”. Organisasi merupakan *social entity*, unit-unit dari organisasi yang terdiri atas orang atau kelompok orang yang saling berinteraksi. Interaksi tersebut terkoordinasi secara sadar, artinya dikelola dalam upaya mencapai tujuannya. Pola interaksi yang diikuti oleh orang dalam organisasi bukan muncul seketika, tetapi telah direncanakan secara matang sebelumnya. Pola interaksi antara anggota organisasi seimbang dan harmonis sehingga menjamin tugas – tugas dapat terlaksana. Anggota organisasi mempunyai ikatan secara terus menerus (*continuing bond*). Ikatan secara terus menerus terjadi ketika anggota masih mau menjadi anggota organisasi. Seseorang dapat keluar – masuk untuk menjadi anggota organisasi, ketika menjadi anggota organisasi orang berpartisipasi secara tetap dan mematuhi aturan organisasi.

Hoy dan Miskel (2001:216) mengemukakan bahwa terdapat tingkah laku didalam setiap organisasi mempunyai fungsi yang tidak sederhana karena didalamnya terdapat sejumlah kebutuhan individu-individu dan tujuan-tujuan organisasi yang ingin dicapai bersama. Hubungan-hubungan antar unsur di dalamnya sangatlah dinamis, mereka membawa kebiasaan-kebiasaan unik dari rumah masing-masing dengan segala simbol dan motifasi.

Norma organisasi mengatur interaksi antara anggota organisasi, menurut Robins (dalam Wirawan, 2008:3), “organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama (*common goal or a set of goals*) “. Tujuan tersebut merupakan tujuan organisasi

yang disusun agar setiap anggotanya dapat mencapai tujuannya. Lebih lanjut menurut menurut Hasibuan (2010:23) "Organisasi anya merupakan alat dan wada tempat manajer melakukan kegiatan kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan".

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi sekolah merupakan wadah sekumpulan orang – orang atau kelompok yang melakukan aktifitas kerjasama secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama secara efektif dan efisien. Suatu organisasi tidak terlepas dari lingkungan yang mengelilinginya, baik internal maupun eksternal yang salah satunya adalah iklim organisasi. Begitu juga dengan lembaga pendidikan yang juga merupakan organisasi yang di dalamnya terhimpun bagian – bagian dan subbagian yang saling berhubungan. Setiap unit kerja yang terdapat dalam lembaga pendidikan harus bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan.

2.3.2 Pengertian Iklim Sekolah

Iklim organisasi merupakan suasana dalam suatu organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi (*interpersonal relationship*) yang berlaku. Menurut Renato Taguiri (dalam Hoy dan Miskel, 2001:198) menyatakan bahwa;

“susunan tertentu dari ciri ekologi, lingkungan, sistem sosial dan budaya akan membentuk sebuah iklim sebesar susunan tertentu dari ciri pribadi yang membentuk kepribadian”.

Sedangkan menurut Rivai dan Mulyadi (2009:170) “Iklim organisasi yaitu serangkaian sifat lingkungan kerja “. Pola hubungan yang ada bersumber dari hubungan antara guru dengan guru lainnya, atau mungkin hubungan guru dengan

kepala sekolah atau sebaliknya antara kepala sekolah dengan guru. Pola hubungan antara pegawai dengan pemimpin (kepala sekolah) membentuk suatu jenis kepemimpinan (*leadership style*) yang diterapkan oleh pemimpin dalam melaksanakan fungsi – fungsi kepemimpinannya.

Selanjutnya definisi iklim sekolah yang lebih operasional dikemukakan oleh Stringer (1984:1) yaitu, “sifat-sifat yang dapat diukur dari lingkungan kerja berdasarkan persepsi bersama dari orang-orang yang tinggal dan bekerja di dalamnya terbukti mempengaruhi perilaku mereka,” atau dengan kata lain iklim organisasi sekolah merupakan seperangkat persepsi orang-orang hidup dan bekerja dalam suatu lingkungan dan mempengaruhi perilaku mereka.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah adalah sejumlah persepsi orang-orang terhadap lingkungan di mana ia bekerja. Lebih jauh persepsi tersebut mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Banyak dimensi iklim organisasi sekolah seperti yang dikemukakan oleh Hoy dan Miskel, (2001:190-198) yaitu; *supportive, directive, restrictive, collegial, intimate, dan disengaged*. Dimensi-dimensi tersebut membentuk tipe-tipe iklim organisasi sekolah yaitu: *open, engaged climate, disengaged climate, closed climate and open climate*.

2.3.3 Jenis-Jenis Iklim Sekolah

2.3.3.1 Iklim Terkendali (*engaged climate*)

Iklim terkendali ditandai dengan usaha yang tidak efektif oleh pimpinan untuk mengontrol dan adanya kinerja profesional dari para guru. Pimpinan keras dan autokratik, dengan memberikan petunjuk, intruksi, perintah yang tinggi dan tidak respek kepada kemampuan profesional serta kebutuhan para guru. Selain itu pimpinan menghalangi para guru dengan aktivitas yang berat. Para pegawai tidak mempedulikan perilaku pimpinan dan memperlakukan mereka sendiri seperti para profesional. Mereka satu sama lain saling menghormati dan saling mendukung, mereka bangga akan pesan kerja mereka dan menikmati pekerjaan, mereka benar-benar berteman. Selain itu guru tidak hanya respek atas kemampuan mereka masing-masing, tetapi mereka juga menyukai satu sama lain (benar-benar intim). Guru-gurunya profesional dan produktifitas walaupun memiliki pimpinan yang lemah, para guru bersatu, komitmen, mendukung dan terbuka.

2.3.3.2 Iklim Lepas (*disengaged climate*)

Iklim ini ditandai dengan adanya perilaku pimpinan bersifat terbuka, peduli dan mendukung. Pimpinan mendengar dan terbuka terhadap guru (sangat mendukung), memberi kebebasan terhadap untuk berbuat sesuai dengan pengetahuan profesional mereka. Namun demikian, guru tidak mau menerima pimpinan, guru secara aktif bekerja untuk melakukan sabotase terhadap pimpinan, guru tidak mempedulikan pimpinan. Guru tidak hanya tidak menyukai pimpinan, tetapi mereka tidak respek dan tidak menyukai satu sama lain (intimasi rendah atau hubungan kolega yang rendah). Guru benar-benar terlepas dari tugas-tugas.

2.3.3.3 Iklim Tertutup (*closed climate*)

Pada iklim tertutup, pimpinan dan bawahan benar-benar terlihat melakukan usaha, pimpinan menekankan pekerjaan yang kurang penting dan pekerjaannya sendiri,

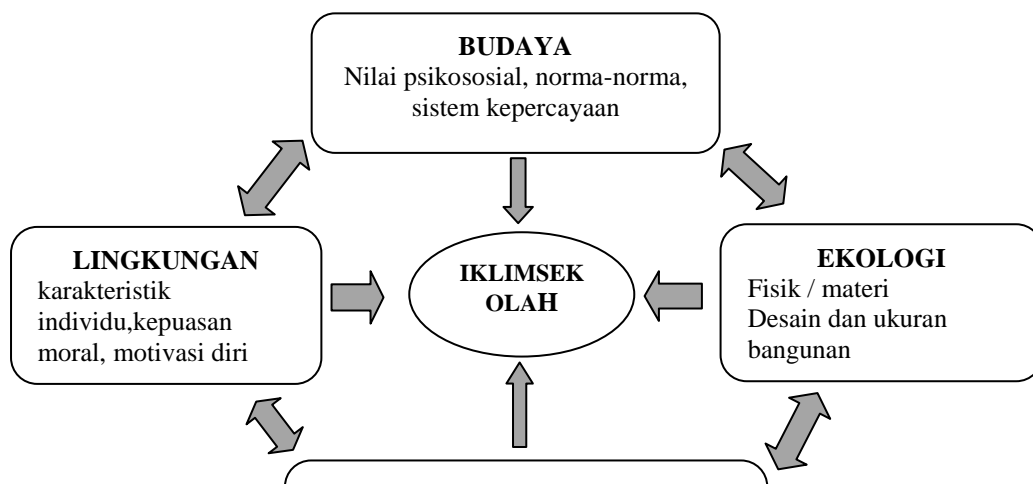
sedangkan guru merespon secara minimal dan menunjukkan komitmen yang rendah. Kepemimpinan atasan terlihat sebagai pengawasan, kaku, tidak peduli, tidak simpatik dan memberikan dukungan yang rendah. Bahkan pimpinan menunjukkan kecurigaan, kurangnya perhatian terhadap guru, tertutup, kurang fleksible, apatis dan tidak komitmen.

2.3.3.4 Iklim Terbuka (*open climate*)

Iklim terbuka ditandai dengan adanya kerjasama dan respek diantara guru dan pimpinan. Kerjasama tersebut menciptakan iklim dimana pimpinan mendengarkan dan terbuka terhadap guru, peimpinan memberikan hadiah yang benar-benar ikhlas, terus menerus, dan respek terhadap kemampuan professionallisme dari guru (dukungan yang tinggi) serta memberikan kebebasan kepada guru untuk berbuat. Perilaku guru mendukung, terbuka, dan hubungan dengan teman sejawat tinggi. Guru menunjukkan pertemanan yang terbuka (intimasi tinggi), dan komitmen terhadap pekerjaan. Singkatnya antara pemimpin dan guru saling terbuka.

2.3.4Faktor – Faktor Iklim Sekolah

Menurut Owens(1991:169) iklim organisasi sekolah terdiri dari: *culture, ecology, organization and milieu*. Yang apabila digambar adalah seperti pada gambar 2.4



Gambar 2.4 Unsur – unsur iklim sekolah
(Sumber Owens, 1991:169)

Menurut Owens (1991:187) lebih lanjut berpendapat bahwa iklim organisasi sekolah dapat dilihat dari aspek;

“kedekatan- taraf kedekatan (kohesif) antara guru di sekolah; pelepasan- derajat dimana guru-guru terlihat dan terikat untuk mencapai tujuan sekolah; semangat- moral yang jelas dari suatu kelompok; hambatan- tingkat dimana guru-guru memandang aturan, kertas kerja, dan administrasi sebagai tugas yang akan datang”

....

“dorongan- perilaku yang dinamis dimana kepala sekolah menetapkan suatu contoh kerja keras; pertimbangan- tingkat dimana kepala sekolah terlihat memperlakukan guru-guru secara bermartabat dan dengan rasa kepedulian manusia; sikap masa bodoh- tingkat dimana kepala sekolah didefinisikan sebagai pemelihara jarak sosial (sebagai contoh dingin atau acuh dan berjarak atau menjauhi atau hangat dan bersahabat); penekanan produksi- taraf dimana kepala sekolah mencoba untuk mendapat guru-guru agar bekerja lebih keras (sebagai contoh, pengawasan melekat, memberikan instruksi, menuntut hasil)”.

Iklim organisasi sekolah yang kondusif sangat dibutuhkan bagi guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri guru tersebut untuk bekerja lebih bersemangat. Ada iklim yang menggairahkan para anggotanya untuk berpartisipasi, ada pula iklim yang justru memadamkan motivasi untuk berprestasi. Iklim dapat mempengaruhi perilaku dalam organisasi. Iklim organisasi dapat menyenangkan dapat pula tidak menyenangkan, oleh karena

iklim organisasi dibangun melalui kegiatan dan mempunyai akibat atau dampak bagi organisasi.

Iklm organisasi yang berkualitas ditandai adanya suasana penuh semangat dan adanya daya hidup, memberikan kepuasan kepada anggota organisasi. Jadi iklim organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

Iklm organisasi mengacu pada persepsi anggota organisasi terhadap lingkungan kerjanya secara umum yang dipengaruhi oleh organisasi formal, organisasi informal, kepribadian partisipan dan kepemimpinan organisasi. Faktor-faktor penting yang membentuk iklim organisasi menurut Dharma(2003:15) mencakup “resiko, ganjaran, struktur, konflik, tanggung jawab, identitas, standar, dan komunikasi dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas – tugas tertentu “. Pengaruh interaksi iklim organisasi berhubungan secara simultan dengan struktur dan proses - proses interaksi.

Sekolah sebagai organisasi pendidikan hendaknya ada interaksi antara kepala sekolah dengan kepala dinas pendidikan, kepala sekolah dengan guru, dan guru dengan murid dalam proses pembelajaran. Interaksi tersebut dilakukan dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Pola - pola interaksi ini tampak pada proses interaksi dan berkonsultasi tentang perubahan dan bagaimana prosesnya yang dapat menjamin kualitas kinerja, dan pekerja mengetahui apa yang dianggap penting sebagai akibat yang diharapkan. Kutipan di atas memberikan pemahaman kepada kita terutama kepada para pemimpin

organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk selalu memperhatikan iklim organisasinya.

Pemimpin harus berusaha mengelola iklim organisasinya, agar dapat menciptakan suasana yang dapat menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja para pegawainya. Melalui suasana yang demikian pegawai akan merasa tenang, nyaman, tidak ada yang ditakuti dalam bekerja. Menurut Suryaman (2004:8)“Iklim organisasi bergantung pada gaya kepemimpinan manager“, hal ini menunjukkan bahwa keberadaan kepemimpinan dengan pola perilaku serta modal kepemimpinannya sangat mempengaruhi iklim kerja.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan yang dimaksud dengan iklim sekolah dalam penelitian ini adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh guru yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan dengan memperhatikan berbagai indikator yang mempengaruhinya, yaitu; hubungan antar guru, komitmen guru, semangat kelompok guru, rintangan pekerjaan guru, keterpercayaan, perhatian kepala sekolah, kondisi yang diciptakan kepala sekolah.

2.4 Motivasi

Menurut Usman (2009:250) motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*needs*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau impuls. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atas alasan seseorang berperilaku.

Secara etimologis, Winardi (2002:1) menjelaskan istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahasa latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Diserap dalam bahasa Inggris menjadi *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Selanjutnya Winardi (2002:33) mengemukakan, motivasi seseorang tergantung kepada kekuatan motifnya. Berdasarkan hal tersebut diskusi mengenai motivasi tidak bisa lepas dari konsep motif. Pada intinya dapat dikatakan bahwa motif merupakan penyebab terjadinya tindakan.

Winardi (2002:33) menjelaskan, motif kadang-kadang dinyatakan orang sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan yang muncul dalam diri seseorang. Motif diarahkan ke arah tujuan-tujuan yang dapat muncul dalam kondisi sadar atau dalam kondisi di bawah sadar. Motif-motif merupakan “mengapa” dari perilaku. Mereka muncul dan mempertahankan aktivitas, dan mendeterminasi arah umum perilaku seorang individu.

Mitchell dalam Winardi (2002:28-29) menjelaskan, motivasi memiliki sejumlah sifat yang mendasarinya, yaitu (1) ia merupakan fenomena individual, artinya masing-masing individu bersifat unik, dan fakta tersebut harus diingat pada riset motivasi, (2) motivasi bersifat intensional, maksudnya apabila seseorang karyawan melaksanakan suatu tindakan, maka hal tersebut disebabkan karena orang tersebut secara sadar, telah memilih tindakan tersebut dan, (3) motivasi memiliki macam-macam fase. Para ahli telah menganalisis berbagai macam aspek motivasi, dan termasuk di dalamnya bagaimana motivasi tersebut ditimbulkan,

bagaimana ia diarahkan, dan pengaruh apa menyebabkan timbulnya persistensinya dan bagaimana motivasi dapat dihentikan.

Selanjutnya Gibson dalam Winardi (2002:4) menjelaskan bahwa apabila kita mempelajari berbagai macam pandangan dan pendapat mengenai motivasi, dapat ditarik sejumlah kesimpulan (1) para teoritis menyajikan penafsiran-penafsiran yang sedikit berbeda tentang motivasi dan mereka menitikberatkan pada faktor-faktor yang berbeda-beda, (2) motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja, (3) motivasi mencakup pengarahannya ke arah tujuan dan (4) dalam hal mempertimbangkan motivasi, perlu memperhatikan faktor-faktor fisiologikal, psikologikal, dan lingkungan sebagai faktor-faktor penting.

2.4.1 Teori Motivasi

Manusia adalah makhluk sosial yang memiliki kebutuhan, perasaan, pikiran dan motivasi. Setiap individu dalam melaksanakan suatu kegiatan pada dasarnya didorong oleh motivasi. Adanya berbagai kebutuhan akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berusaha memenuhi kebutuhannya. Seseorang mau bekerja keras dengan harapan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari hasil pekerjaannya. Berkaitan dengan hal tersebut muncul beberapa teori tentang motivasi yang akan diuraikan di bawah ini:

2.4.1.1 Teori Mc. Clelland

Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi. Mc. Clelland, seorang ahli psikologi bangsa Amerika dari Universitas Harvard, dalam teori motivasinya mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Menurut Mc. Clelland dalam Mangkunegara (2010:67), virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu; 1) *need of achievement* (kebutuhan berprestasi), 2) *need of affiliation* (kebutuhan memperluas sosialisasi), 3) *need of power* (kebutuhan menguasai sesuatu)

Menurut teori ini seseorang yang mempunyai *need of achievement* tinggi selalu mempunyai pola pikir tertentu, ketika ia merencanakan untuk melaksanakan sesuatu selalu mempertimbangkan pekerjaan tersebut cukup menantang atau tidak, sehingga perlu disiapkan strategi yang akan dilaksanakan. Selain itu seseorang yang memiliki *need of achievement* tinggi adalah kesediaannya untuk memikul tanggungjawab sebagai konsekuensi dari usahanya dalam mencapai tujuan.

2.4.1.2 Teori Herzberg

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg dikenal dengan nama teori dua faktor. Berdasarkan penelitian telah dikemukakan dua kelompok faktor yang mempengaruhi seseorang dalam organisasi, yaitu motivasi sebagai faktor intrinsik dan kesehatan sebagai faktor ekstrinsik. Untuk lebih jelasnya kedua faktor tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.2 Teori Dua Faktor Herzberg

Faktor Motivasi (intrinsik)	Faktor Kesehatan (ektrinsik)
a. Prestasi (achievement)	a. Supervisi
b. Penghargaan (recognition)	b. Kondisi kerja
c. Pekerjaan itu sendiri	c. Hubungan interpersonal
d. Tanggungjawab	d. Bayaran dan keamanan
e. Pertumbuhan dan perkembangan	e. Kebijakan perusahaan

Sumber: (Herzberg dalam Usman, 2009:260)

2.4.1.3 Teori ERG Aldefer

Teori Aldefer dalam Winardi (2002:78) merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa manusia mempunyai 3 macam kebutuhan, yaitu *existence* (*E*), *relatedness* (*R*), dan *Growth* (*G*). Menurut teori ini pada hakekatnya manusia ingin dihargai dan diakui keberadaannya, ingin diundang, dan dilibatkan. Disamping itu sebagai makhluk sosial, manusia ingin berhubungan atau bergaul dengan manusia lainnya. Manusia juga ingin selalu meningkatkan taraf hidupnya menuju kesempurnaan (ingin selalu berkembang). Teori Aldefer lebih dikenal sebagai teori ERG.

Berdasarkan uraian tentang teori motivasi di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mengetahui motivasi individu dalam bekerja dapat dilihat dari keinginannya untuk memenuhi kebutuhan akan prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pertumbuhan dan perkembangan.

2.4.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja berasal dari dua kata yaitu motivasi dan kerja. Menurut Usman (2009:250) motivasi kerja adalah keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga terdorong untuk bekerja. Hal-hal yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang, ia perlu memenuhi dua persyaratan pokok terlebih dahulu, yaitu (1) memiliki “kemampuan” untuk berprestasi dan (2) memiliki “kemauan” untuk berprestasi (Rivai dan Murni,2009:72)

Berdasarkan beberapa teori dan pendapat di atas, bahwa yang dimaksud dengan motivasi kerja dalam penelitian ini adalah semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas kerja guna mencapai suatu tujuan yang dapat berpengaruh positif dalam mencapai kinerja yang optimal. Indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui motivasi kerja seseorang antara lain; (a) kebutuhan akan prestasi (prestasi belajar siswa dan prestasi sekolah), (b) penghargaan (pengakuan akan prestasi yang dicapai, keinginan diakui keberadaannya, dan pendapatan), (c) pekerjaan itu sendiri (kesesuaian pekerjaan dengan pendidikan, pekerjaan itu merupakan pilihan/ keinginan sendiri), (d) tanggungjawab (kesungguhan melaksanakan tugas, sanggup berkorban untuk kemajuan sekolah), dan (e) pertumbuhan dan perkembangan (kesempatan meningkatkan pengetahuan, peluang melanjutkan pendidikan).

2.5 Penelitian Yang Relevan

Penelitian yang relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis, antara lain;

2.5.1 Kontribusi iklim sekolah dan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru SMP se-Kabupaten Sumedang. Tesis dari Otono Uyat Sudaryat (2004). Hasil penelitiannya menyimpulkan iklim sekolah memberikan kontribusi terhadap kinerja mengajar guru, kemampuan manajerial kepala sekolah berhubungan cukup tinggi/kuat terhadap kinerja mengajar guru, iklim sekolah dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama – sama memberikan kontribusi terhadap kinerja mengajar guru.

2.5.2 Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Sleman. Tesis dari Marisa (2009). Hasil penelitiannya menyimpulkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja di Dinas pendidikan Kabupaten Sleman.

2.5.3 Gaya kepemimpinan Situasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja pendidik di Sekolah Dasar Negeri 1 Perumnas Way Halim. Tesis dari Ismaryati (2012). Hasil penelitiannya menyimpulkan kepribadian dan sikap yang ditunjukkan oleh kepala sekolah dalam memimpin guru di SDN 1 Perumnas Way Halim adalah dengan menyesuaikan diri dan memposisikan diri sebagai seorang kepala sekolah yang dapat menumbuhkan motivasi kerja bagi guru.

2.6 Kerangka Berpikir

Berdasarkan pada latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka teori maka dapat dibuat kerangka berpikir hubungan antara beberapa variable dalam penelitian ini, sebagai berikut;

2.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru.

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah mempunyai peran yang sangat penting dalam menciptakan dan mengembangkan semangat kerja anggota organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan kinerja guru, sehingga pada akhirnya tujuan yang diharapkan organisasi sekolah dapat tercapai.

2.6.2 Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Sekolah sebagai lembaga pendidikan akan senantiasa berusaha meningkatkan kualitas pendidikan peserta didiknya. Untuk bisa mencapai hal tersebut diperlukan iklim sekolah yang kondusif, hubungan yang harmonis antara individu-individu yang ada di dalam organisasi sekolah, seperti halnya hubungan kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan tenaga kependidikan dan dengan siswa. Dengan iklim organisasi sekolah yang kondusif diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru.

2.6.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Dalam suatu lembaga pendidikan motivasi kerja perlu ditanamkan pada pribadi seorang guru. Dengan didasari oleh motivasi kerja seorang guru akan bekerja dengan tenang, disiplin dan mampu mengerahkan segala potensinya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan kata lain seorang guru yang memiliki

motivasi dalam bekerja akan memperoleh peluang yang lebih besar terhadap tercapainya tujuan/harapan yang dikendaki. Jika seorang guru memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja maka kinerjanya akan meningkat, dan sebaliknya jika seorang guru memiliki motivasi yang rendah dalam bekerja maka kinerjanya akan menurun.

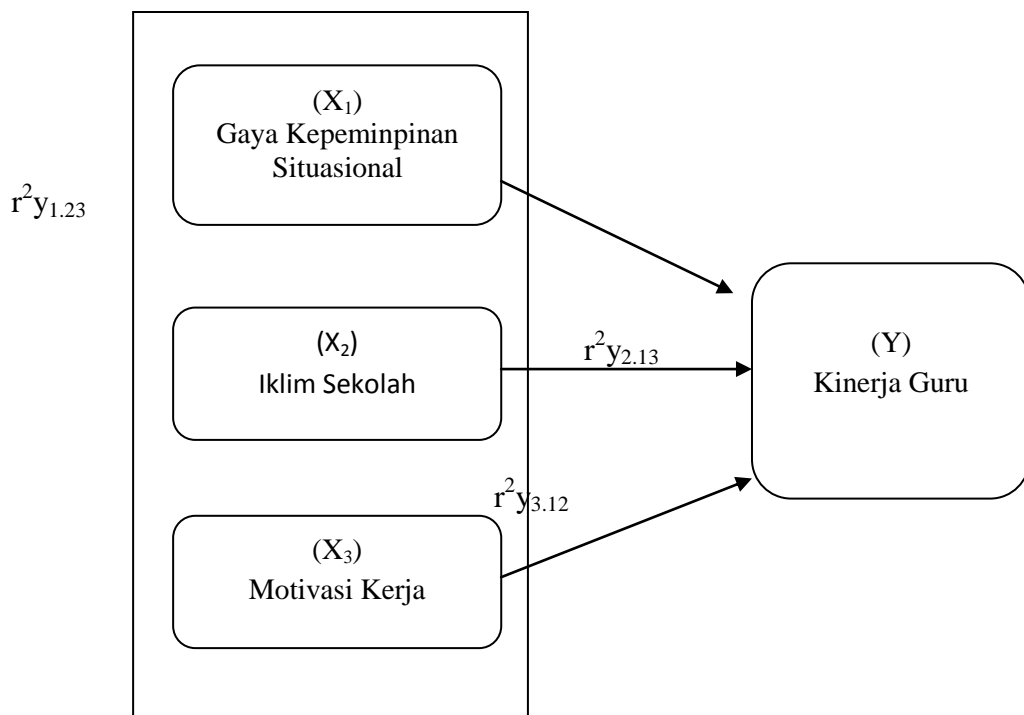
2.6.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Berkembang tidaknya suatu sekolah ditentukan oleh bagaimana seorang kepala sekolah memimpin. Sebelum mendelegasikan tugas pada seorang guru terlebih dahulu seorang kepala sekolah mampu mengenali kelebihan dan kekurangan dari guru tersebut. Dengan demikian ketika menerima tugas dari pimpinan, seorang guru mempunyai kepercayaan diri untuk menyelesaikannya. Kondisi yang demikian akan membuat guru merasa nyaman ketika berada dilingkungan sekolah dan menumbuhkan motivasi bagi guru untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian pemilihan gaya kepemimpinan situasioanal akan mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan mampu menumbuhkan motivasi kerja bagi guru, serta secara simultan ketiganya akan mampu meningkatkan kinerja guru.

Kerangka berpikir pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat ditunjukkan seperti pada gambar berikut:

$R^2_{y.123}$





Gambar 2.5 : Kerangka pikir variabel X₁, X₂, dan X₃ terhadap Y

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam tinjauan pustaka di atas maka hipotesis umum yang peneliti ajukan dalam penelitian ini adalah “ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri KotaMetro”.

Bertitik tolak dari hipotesis umum di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis kerja sebagai berikut:

- 2.7.1 Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Metro.
- 2.7.2 Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Metro.
- 2.7.3 Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Metro.
- 2.7.4 Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi kerja secara bersama – sama terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Metro.