

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR**

Pada bagian ini akan dibahas tentang tinjauan pustaka yang berkaitan dengan penelitian.

#### **2.1 Kepemimpinan**

Stogdill dalam Daryanto (2011 : 17) menyatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang diorganisasi, menuju kepada pencapaian tujuan. Keberhasilan dan kegagalan pemimpin ditentukan oleh sifat dan gaya kepemimpinan dalam mengarahkan dinamika kelompoknya. Untuk mempengaruhi orang lain seorang pemimpin harus memiliki kedewasaan (*maturity*), kecerdasan, kepercayaan diri yang tinggi, konsistensi, ketegasan, kemampuan mengawasi, kemitraan dan lainnya.

Law, Smith dan Sinclair dalam Suharsaputra (2010 : 137) menyatakan bahwa:

“Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen. Lebih lanjut mereka mengemukakan posisi kepemimpinan dalam konteks sekolah sebagai berikut: “ *leadership, in the context of school, help bring mening and a sense, of purpose to the relationship between the leader, the staff, the student, the parent and the wider school community. Leadership is not only a matter of what a leader doas, but how a leader makes people itsel*f”.

Kepemimpinan merupakan seni memotivasi dan mempengaruhi sekelompok orang untuk bertindak mencapai tujuan bersama (Wukir.2013: 134).

Beberapa teori Kepemimpinan sebagai berikut:

### **2.1.1 Teori Pendekatan Sifat-Sifat (*Traits Approach*)**

Pendekatan sifat-sifat merupakan salah satu pendekatan lama dalam mempelajari kepemimpinan. Berkembang dari teori “Great Man” yang merupakan teori awal mengenai sifat-sifat pemimpin di zaman Yunani kuno dan Roma. Teori ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan diwariskan, terutama oleh orang-orang dari kelas atas. Orang-orang pada zaman itu percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, tidak diciptakan (*leaders are born, not made*).

Pendekatan sifat-sifat mendekati kualitas pribadi pemimpin dan fokus terhadap atribut yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Tiga jenis sifat yang banyak dipelajari dalam penelitian awal kepemimpinan adalah faktor fisik (tinggi badan, penampilan, umur dll), aspek kepribadian (kepercayaan diri, kekuasaan, kestabilan emosi, konservatif dll), dan bakat (kecerdasan umum, kemampuan komunikasi, kreativitas dll) (Wukir.2013:139).

### **2.1.2 Teori Pendekatan Perilaku (*Behavior Approach*)**

Istilah “pendekatan gaya” terkadang digunakan secara bergantian dengan istilah “pendekatan perilaku”. Namun, perilaku kepemimpinan merupakan usaha usaha memengaruhi yang teramati secara empiris yang bervariasi bergantung situasi, dimana gaya kepemimpinan menunjukkan jangka panjang, pola perilaku situasional invariant.

Menurut Staehle dalam Wukir (2013:140), terdapat empat tipe gaya kepemimpinan yang dapat dibedakan, yaitu :

1. Gaya patriarki (dicirikan dengan gambaran kepala keluarga dan dengan pengakuannya yang tidak diragukan lagi oleh anggota keluarga)
2. Gaya karismatik (dicirikan oleh pemimpin dengan sifat kepribadian yang unik, oleh karena itu tidak mengenal pendahuluan, penerus atau pengganti. Pemimpin tipe ini akan sangat efektif dalam keadaan krisis dimana kepercayaan akan adanya pemimpin yang datang menyelamatkan telah menekan strategi pemecahan masalah yang rasional).
3. Gaya otokratik (dicirikan oleh pemimpin dalam organisasi besar yang menggunakan struktur hirarki untuk menggunakan kekuasaan. Contoh subordinasi digunakan untuk menegaskan keputusan otokrat, karena itu kontak pribadi antara otokrat dan staf minimal).
4. Gaya birokratik (dicirikan oleh versi ekstrim dalam menyusun dan keteraturan perilaku organisasi. Kompetensi profesional dari birokrat, yang mana diterima sebagai legitimasi dari kekuasaan birokrat menggantikan kesewenang-wenangan otokrat)

### **2.1.3 Teori Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan ini muncul akibat ketertarikan mengenai pembangunan organisasi dan berpusat pada promosi perubahan dan pengembangan individu, kelompok dan organisasi. Terdapat banyak teori yang mencoba mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang menginisiasi dan memfasilitasi berbagai transformasi esensial dalam organisasi. Salah satu yang sangat populer adalah teori kepemimpinan transformasional.

3

Menurut Anderson dalam Wukir (2013:142) menyatakan bahwa kepemimpinan transforming adalah visi, perencanaan, komunikasi dan tindakan kreatif yang mempunyai efek positif mempersatukan sekelompok orang dalam sebuah susunan nilai dan kepercayaan yang jelas, untuk mencapai tujuan yang jelas dan terukur. Pendekatan transforming ini berdampak simultan kepada pengembangan pribadi dan produktivitas perusahaan yang terlibat.

Sementara menurut Bass dalam Wukir (2013: kepemimpinan transformasional merujuk kepada pemimpin yang menggerakkan pengikutnya langsung melampaui kepentingan pribadi melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, ransangan intelektual atau pertimbangan individual. Kemudian meningkatkan level kematangan dan keidealan pengikutnya serta perhatian terhadap prestasi, aktualisasi diri dan kesejahteraan orang lain, organisasi dan masyarakat.

Lebih jauh lagi, Buss dan Avolio dalam Wukir (2013:143) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional mencapai hasil mereka dalam satu atau lebih cara :

1. Pemimpin transformasional menjadi sumber inspirasi yang lain melalui komitmen mereka kepada orang-orang yang bekerja bersamanya, ketekunannya terhadap misi, kemauannya dalam mengambil resiko dan keinginan kuat untuk berprestasi
2. Pemimpin transformasional mendiagnosa, menemui dan meningkatkan kebutuhan setiap rekannya. Mereka mendorong adanya perbaikan SDM yang berkelanjutan.
3. Pemimpin transformasional merangsang rekan kerjanya untuk melihat dunia dari perspektif baru dan sumber informasional. Mereka bahkan mempertanyakan strategi sukses untuk mengembangkan kemampuannya.
4. Rekannya mempercayai pemimpin transformasional mereka untuk menyelesaikan berbagai halangan, karena kerja kerasnya, kemauannya untuk mengorbankan kepentingan pribadi dan keinginannya untuk sukses.

## **2.2 Kinerja Guru**

Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran di sekolah. Namun demikian dalam kenyataannya banyak faktor yang mempengaruhi perilaku guru, sehingga bila diterapkan pada guru maka

bagaimana guru berkinerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang mempengaruhinya.

Mendidik adalah usaha menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan atau latihan bagi peranannya di masa yang akan datang (Sahertian.1994 : 2).

Hal ini berarti akan terkait dengan kinerja guru dengan berbagai implikasinya, diantaranya adalah mutu pendidikan/sekolah.

Danim (2002 : 30) mengungkapkan bahwa salah satu masalah krisis pendidikan di Indonesia adalah guru belum mampu menunjukkan kinerja yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru belum sepenuhnya ditopang oleh derajat kemampuan kompetensi yang memadai.

Lebih lanjut Baedhowi (2006 : 8) menyatakan bahwa kini banyak terdapat kesulitan yang dialami guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Beberapa kesulitan yang dialami guru tersebut diklarifikasikan menjadi tiga jenis yaitu keterampilan (skill), kemampuan personal (kepribadian), metodologi, dan teknis.

Mulyasa (2009 : 9) menyatakan dalam hal kinerja guru bahwa:

Sedikitnya terdapat tujuh indikator yang menyebabkan lemahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar yaitu, (1) rendahnya pemahaman guru terhadap strategi pembelajaran, (2) kurangnya kemahiran dalam mengelola kelas, (3) rendahnya kemampuan dalam melakukan dan memanfaatkan penelitian tindakan kelas, (4) rendahnya motivasi berprestasi, (5) kurang disiplin, (6) rendahnya komitmen profesi, dan (7) rendahnya kemampuan dalam manajemen waktu.

Sebagai ujung tombak keberhasilan pendidikan, guru dianggap sebagai orang yang berperanan 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. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja baik faktor internal maupun faktor eksternal diantaranya variabel individu (meliputi kemampuan, keterampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman), variabel organisasi (meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan), dan variabel psikologi meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi (Suharsaputra. 2010 : 147) .

Guru adalah pendidik, pembimbing, pelatih dan pengembang kurikulum yang dapat menciptakan kondisi dan suasana belajar yang kondusif yaitu suasana belajar menyenangkan, menarik, memberi rasa aman, memberi ruang bagi siswa untuk berfikir aktif, kreatif dan inovatif dalam mengeksplorasi dan mengelaborasi kemampuannya.

Guru merupakan subsistem penting yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan proses dan mutu peserta didik. Secara sederhana, guru berarti orang yang mengajarkan ilmu pengetahuan kepada peserta didik. Guru menempati kedudukan terhormat di masyarakat. Salah satu faktor yang menyebabkan hal tersebut adalah kewibawaan. Masyarakat menganggap bahwa guru adalah sosok yang pantas digugu dan ditiru. Hal ini menunjukkan bahwa guru adalah sosok teladan, panutan dan sosok yang mengemban tugas mulia. Sementara itu, tugas dan tanggung jawab guru tidak sekadar mengajarkan ilmu pengetahuan, tetapi lebih kompleks dari itu. Seorang guru mengemban amanah sebagai pengajar, juga sekaligus sebagai seorang pendidik. Guru bukan semata sebagai pengajar yang mentransferkan pengetahuan dan keterampilan melainkan juga sebagai pendidik

yang mentrasferkan pengetahuan dan sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan arahan dan tuntunan kepada siswa.

Guru yang profesional merupakan faktor penentu proses pendidikan yang berkualitas. Untuk menjadi guru profesional harus mampu menemukan jati diri dan mengaktualisasikan diri sesuai dengan kemampuan dan kaidah-kaidah guru yang profesional dan kinerja. Kinerja adalah *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat juga diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil kerja. Kinerja dapat diartikan sebagai wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Menurut Noto Atmojo kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: *ability, capacity, held, insentive, environment dan validity* (Rusman. 2010 : 50).

Whitemore dalam Uno (2012 : 63) mengemukakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Pengertian ini merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil. Kinerja menuntut tergambarnya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. Dengan demikian kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata .

Pandangan yang lain dikemukakan oleh Patricia King, kinerja adalah aktifitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Menurut pandangan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja seseorang dihubungkan tugas seseorang dengan tugas-tugas rutin yang dikerjakannya.

Galton dan Simon dalam Uno ( 2012 : 65 ) menyatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi, kemampuan dan persepsi pada diri seseorang .

Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan menilai hasil pembelajaran.

Piet A Sahertian dalam (Rusman.2010 : 51) menyatakan:

“Standar kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya meliputi: (1) Bekerja dengan siswa secara individual; (2) Persiapan dan perncanaan pembelajaran; (3) Pendayagunaan media pembelajaran; (4) Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar dan (5) Kepemimpinan yang aktif dari guru”.

Glasser menyatakan kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan (Sulistyorini dalam Saondi.2010 : 20).

Timpe, A Dale dalam Saondi (2010 : 21) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang didalamnya terdiri dari tiga aspek, yaitu kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; dan kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud .

Menurut Miskel dalam Suharsputra (2010 : 74) bahwa iklim dari suatu organisasi akan dapat mempengaruhi perilaku dan sikap anggota yang ada dalam organisasi tersebut, iklim kerja menjadi kurang kondusif disebabkan karena lingkungan



organisasi dan anggota organisasi yang berinteraksi kurang mempunyai rasa sosial.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja baik faktor internal maupun faktor eksternal diantaranya variabel individu (meliputi kemampuan, keterampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman), variabel organisasi (meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan), dan variabel psikologi meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi (Suharsaputra. 2010 : 147) .\

Dari beberapa pengertian tentang kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Istilah kinerja yang digunakan dewasa ini oleh berbagai kalangan disebut juga untuk kerja dan ada pula yang menyebutkan sebagai performasi kerja. Ketiga istilah tersebut walaupun berbeda dalam pengungkapannya, namun sebenarnya memiliki maksud yang sama yang pada istilah aslinya dari bahasa Inggris, *work performance* atau dari kata *job performance*, tetapi sering digunakan *performance* saja.

Arikunto (2009 : 23) memberi batasan kinerja atau *performance* yang berarti penampilan merupakan sesuatu yang dapat diamati orang lain. Suatu tindakan

yang mengacu pada perubahan atau tingkah laku seseorang yang dapat diamati di dalam suatu kelompok.

Kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen kerja karena kinerja berkaitan erat dengan produktifitas organisasi. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau yang diperlihatkan atau kemampuan kerja. Dengan kata lain, bahwa kinerja bermakna sama dengan prestasi kerja. Mathhias dan Jackson (2002 : 78) menyatakan bahwa kinerja diartikan sebagai apa yang dilakukan atau tindakan karyawan yang memengaruhi seberapa banyak karyawan member kontribusi kepada organisasi, antara lain termasuk kuantitas *ouput*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif, suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *out put* yang dihasilkan baik kualitas maupun kuantitasnya.

Hasibuan (2001 : 94) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan penggabungan tiga faktor penting yaitu , kemampuan dan minat pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, semakin tinggi pula kinerjanya. Pekerja yang memiliki kemampuan dalam penguasaan bidang kerjanya, memiliki minat untuk melakukan pekerjaan tersebut, adanya kejelasan peran dan motivasi kerja yang baik, maka pekerja tersebut memiliki landasan kuat untuk berprestasi.

Terdapat faktor – faktor yang dapat memengaruhi kinerja, antara lain kemampuan dan kemauan. Kemampuan tanpa adanya kemauan tidak menghasilkan kinerja. Demikian halnya kemauan tanpa disertai kemampuan juga tetap tidak menghasilkan kinerja optimal.

Mulyasa (2009 : 16) menguraikan beberapa faktor yang memengaruhi kinerja atau produktifitas, yaitu faktor teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan dan tingkat upah minimal, serta kepemimpinan dalam hal ini Kepala Sekolah. Sejalan dengan pendapat tersebut Sedarmayanti (2001 : 67) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: (1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja dan budaya kerja), (2) pendidikan, (3) keterampilan, (4) manajemen kepemimpinan, (5) tingkat penghasilan, (6) gaji dan kesehatan, (7) jaminan sosial dan kesejahteraan, (8) iklim kerja, (9) sarana dan prasana yang memadai, (10) teknologi, (11) kesempatan untuk berprestasi. Kedua pendapat tersebut merujuk pada variabel yang sama, yakni beberapa aspek yang terdapat pada individu, lingkungan dan budaya kerja, sarana prasarana, dan kesejahteraan sebagai motivasi kerja.

Hasibuan (2001 : 126) menyatakan bahwa:

“Kinerja dapat diterjemahkan dalam penilaian perilaku yang secara mendasar meliputi hal – hal sebagai berikut : (1) kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) keputusan yang diambil, (6) perencanaan kerja, dan (7) daerah organisasi kerja”.

Jika kinerja adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seseorang, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Kinerja berhubungan erat dengan produktifitas karena merupakan indikator dalam

menentukan bagaimana upaya untuk mencapai tingkat produktifitas yang tinggi dalam organisasi.

Kinerja merupakan hal – hal seperti diungkapkan Nawawi (2003 : 13) yaitu sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kaitannya dengan kinerja yang dimaksud adalah prestasi atau kemampuan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan hubungan antarpribadi. Kinerja guru adalah perilaku atau respon yang member hasil yang mengacu kepada apa yang dikerjakan ketika menghadapi suatu tugas.

Yamin dan Maisah (2010 : 87) menyatakan bahwa kinerja guru menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami guru, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan. Kinerja guru dapat tercapai dengan baik pada suatu instansi terlihat dari kehadiran guru di kelas, kesangupan mengajar dengan disertai dedikasi dan semangat yang tinggi, serta diiringi rasa senang. Tolak ukur kinerja dikatakan baik jika dapat ditunjukkan dengan kinerja yang baik ditinjau dari berbagai faktor.

Tolak ukur kinerja guru tertuang pada standar proses yang meliputi perencanaan pelaksanaan, penilaian hasil dan pengawasan proses pembelajaran.

Uraian tersebut mengarahkan pada satu simpulan bahwa kinerja guru merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan atau kemampuan, pengalaman, dan kesungguhan serta aktual dengan output yang dihasilkan tercermin secara

kuantitas yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan hubungan antar pribadi.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru menyebutkan bahwa tugas guru sebagai berikut:

“Guru sebagai pendidik profesional mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.

Pengelolaan pembelajaran yang dilaksanakan guru harus menguasai kompetensi yang dikelompokkan ke dalam kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Untuk mempermudah penilaian dalam penilaian kinerja guru dirangkum menjadi 14 (empat belas) kompetensi / indikator ( Depdiknas.2010:6).

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud kinerja guru pada penelitian ini adalah persepsi Guru dalam pelaksanaan kerja atau hasil kerja guru yang meliputi dimensi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

### **2.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Sekolah merupakan salah satu bentuk organisasi pendidikan. Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan disekolah, jika pengertian kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan, maka kepemimpinan pendidikan bisa diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada

dalam organisasi pendidikan mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi dalam Ambarita (2013:68) yang mengemukakan bahwa:

“Kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan”.

Menurut Owens dalam Ambarita (2013:68) juga menegaskan bahwa:

”Kualitas kepemimpinan merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, agar kepala sekolah bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik”.

Kepala Sekolah adalah pemimpin yang menjalankan peran dalam memimpin sekolah sebagai lembaga pendidikan. Secara umum kepemimpinan pendidikan diartikan sebagai kepemimpinan yang diterapkan dalam bidang pendidikan.

Roland S.Barth dalam Suharsaputra (2010 : 139) menyatakan bahwa:

”Kepala Sekolah merupakan kunci sekolah yang baik dan berkualitas, faktor potensial penentu iklim sekolah, serta sebagai pendorong bagi pertumbuhan guru. Kepala sekolah yang dapat memberikan rasa puas bagi guru jelas akan berdampak pada perilaku dan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai agen pembelajaran. Untuk itu kepala sekolah perlu terus berupaya untuk memperbaiki dan memelihara iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran kreatif- inovatif”.

Mulyasa dalam Widoyoko (2012 : 212) menyatakan bahwa:

“Kepala Sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam sistem pendidikan disekolah” .

Kualitas Kepala Sekolah sangat dipengaruhi oleh kinerja (*capability*) manajerial yang dimiliki dalam upaya memberdayakan guru sehingga terwujud guru yang profesional yang selalu ingin mengaktualisasikan dalam bentuk peningkatan mutu

Sergiovanni dalam Ambarita (2013:73) mengemukakan:

“enam peranan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu kepemimpinan formal, kepemimpinan administratif, kepemimpinan supervisi, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan tim pendidikan”.

Kepemimpinan administratif, mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membina administrasi seluruh staf dan anggota organisasi sekolah. Kepemimpinan supervisi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membantu dan membimbing anggota agar bias melaksanakan tugas dengan baik. Kepemimpinan organisasi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga anggota bisa bekerja dengan penuh semangat dan produktif . kepemimpinan tim mengacu pada tugas sekolah untuk membangun kerja sama yang baik diantara semua anggota agar bisa mencapai tujuan organisasi sekolah secara optimal.

Keahlian kepala sekolah menurut Pemendiknas 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:

#### 1. Keahlian Kepemimpinan (*Leadership*)

Sebagai pimpinan, kepala sekolah harus memimpin diri sendiri dan orang lain. Seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan biasanya memiliki mental yang teguh, memegang prinsip dan tidak mudah menyerah.

Potensi tersebut ada pada setiap orang tergantung pada kemauan dan kesempatan untuk mengembangkan diri. Seseorang yang mampu mengembangkan potensi tersebut akan muncul kewibawaannya saat memimpin, sehingga kata-katanya didengar dan arahnya diikuti oleh orang lain.

## 2. Keahlian Mendidik (*Edukatif*)

Idealnya, kepala sekolah berasal dari guru, orang yang memiliki pengalaman pendidikan dan/atau pekerjaan sebagai pengajar atau pendidik. Pengalaman tersebut memungkinkan kepala sekolah menghayati peran, fungsi dan tugas-tugas pendidik. Dengan begitu, dia dapat membimbing dan mengarahkan guru dan siswa dalam konteks mendidik. Itulah sebabnya, seorang kepala sekolah dituntut mampu berperan sebagai pendidik.

## 3. Keahlian Manajemen

Proses pembelajaran disekolah dibatasi oleh waktu, tenaga, sarana dan biaya, padahal wali murid sebagai konsumen memiliki tuntutan yang harus dipenuhi melalui proses tersebut. Karena itulah, kepala sekolah dituntut mampu berperan sebagai manager, yaitu pengelolaan seluruh program, tenaga, dan keuangan sekolah agar mampu mengantarkan pada target-target kerja secara efektif.

Kunci keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola manajemen sekolah terletak pada kemampuan perencanaan (*planning skill*). Dalam konteks manajemen bahkan dinyatakan bahwa ketepatan perencanaan adalah separuh keberhasilan.

Melalui perencanaan, kepala sekolah, guru dan semua pihak memahami target-target kerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Untuk mencapai target tersebut, kepala sekolah mengorganisasikan program sekolah, program pembelajaran, tenaga guru dan pegawai, sarana, dan keuangan sekolah.



#### 4. Keahlian Administrasi

Administrasi merupakan ruh kerja dalam organisasi modern, bahkan saat ini diyakini bahwa kualitas administrasi mencerminkan kualitas kerja seseorang. Melalui administrasi yang baik kepala sekolah mampu memonitor keberhasilan dan kegagalan, peningkatan atau penurunan kinerja, keuntungan dan kerugian. Sebagai seorang manager, kepala sekolah dituntut menguasai administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran. Atas data-data administrasi itulah kepala sekolah mengambil sikap dan kebijakan sekolah.

#### 5. Keahlian Supervisi

Sebagai manager pelaksana, kepala sekolah harus mampu melakukan pengawasan atau control (supervise) terhadap cara kerja dan hasil kerja bawahannya. Supervise berperan melengkapi pemahaman terhadap data-data administrasi. Supervise berperan penting sebagai pengendali mutu pembelajaran dan pelayanan pendidikan. Sebagai supervisor kepala sekolah dengan sendirinya mutlak harus mampu tugas-tugas supervisi.

#### 6. Keahlian Motivasi

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus pribadi yang motivatif. Dia mampu berperan sebagai motivator, yang menyemangati dan membesarkan hati guru, pegawai, siswa dan wali murid agar bekerja dan mendukung tercapainya tujuan sekolah.

Oleh karena itu, kepala sekolah harus terdiri dari orang-orang yang memiliki *positif thinking*, baik terhadap dirinya, orang lain dan keadaan yang dihadapi. Kepala sekolah tak akan mampu berperan sebagai motivator bilamana dia hanya seorang yang suka berkeluh-kesah dan penuh prasangka buruk (*negative*

*thinking*). Selain kompetensi tersebut, kepala sekolah dilingkungannya dituntut memiliki kompetensi untuk diteladani orang-orang disekitarnya (Ambarita.2013:77)

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud Kepemimpinan Kepala Sekolah pada penelitian ini adalah Kepemimpinan Kepala sekolah dalam fungsi dan perannya sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator*.

#### **2.4 Motivasi Kerja Guru**

Motivasi diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu (Sardiman. 2011 : 73). Mc.Donald menyatakan motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan (Sardiman.2011:73).

Motivasi mengandung tiga elemen sebagai berikut: 1) Bahwa motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia; 2) Motivasi ditandai dengan munculnya rasa (*feeling*), afeksi seseorang; 3) Motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan. Motivasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut: a) tekun menghadapi tugas; b) ulet menghadapi kesulitan; c) menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah; d) lebih senang bekerja mandiri; e) cepat bosan dengan tugas-tugas rutin; f) dapat mempertahankan pendapatnya jika sudah yakin akan sesuatu; g) tidak mudah melepas sesuatu yang telah diyakini; h) senang mencari dan memecahkan masalah.

David McClelland menyatakan bahwa motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji.

David McClalland dalam Mangkunegara (2010 : 19) mengemukakan:

“Ada 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi yaitu; 1) memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, 2) berani mengambil dan memikul resiko, 3) memiliki tujuan yang realistic, 4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, 5) memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan dan 6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan”.

Edward Murray dalam Mangkunegara ( 2010 : 20) mengemukakan:

“Ada 8 (delapan ) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu; 1) melakukan suatu dengan sebaik-baiknya, 2) melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan, 3) menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan, 4) berkeinginan menjadi orang terkenal atau menguasai bidang tertentu, 5) mengerjakan sesuatu yang sangat sukar dengan hasil yang memuaskan, 6) mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, 7) melakukan sesuatu yang lebih baik daripada orang lain dan 8) menulis novel atau cerita yang bermutu”.

Berdasarkan hasil penelitian McClalland, Edwad Murray, Miller dan Gordon W menyimpulkan bahwa “ ada hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan pencapaian prestasi”. Artinya guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi dan sebaliknya guru yang memiliki motivasi kerja rendah cenderung memiliki prestasi kerja rendah.

Motivasi dalam tempat kerja dapat muncul dikarenakan karyawan memotivasi diri sendiri untuk mencari dan melakukan pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Mausner dan Synderman dalam Wukir (2013:116) mengemukakan dua tipe motivasi, yaitu :

- 1 Motivasi intrinsik : faktor yang datang dari diri sendiri yang mempengaruhi seseorang untuk melakukan tindakan tertentu. Faktor ini misalnya tanggung jawab (merasa pekerjaan adalah sesuatu yang penting), otonomi (kebebasan bertindak), kesempatan untuk maju, mengembangkan keahlian, melakukan pekerjaan yang menarik dan menantang.
- 2 Motivasi ekstrinsik : faktor yang datang dari luar diri atau yang dilakukan orang lain untuk memotivasi kita. Misalnya pemberian penghargaan, kenaikan gaji, promosi, tindakan disiplin, pemberian sanksi, atau kritik. Motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh yang cepat dan kuat namaun biasanya tidak bertahan lama. Motivasi intrinsik biasanya bertahan lama karena melekat dalam diri individu.

#### **2.4.1 Teori Motivasi**

Teori motivasi berkaitan dengan proses yang menjelaskan kenapa dan bagaimana perilaku manusia diaktifkan dan diarahkan. Teori motivasi merupakan salah satu area penting dalam studi perilaku organisasi. Terdapat berbagai teori motivasi yang berbeda-beda, namun tidak ada satu pun teori yang diterima secara universal. Tidak ada satu teori yang menjelaskan semua aspek dari motivasi namaun setiap pendekatan berkontribusi terhadap pemahaman mengenai motivasi.

##### **2.4.1.1 Teori Hirarki Kebutuhan Maslow**

Teori ini dikembangkan oleh Abraham Maslow dan didasarkan pada dua asumsi. Pertama, manusia mempunyai kebutuhan yang sifatnyaberbeda-beda mulai dari kebutuhan biologis pada tingkat paling bawah hingga kebutuhan psikologis pada

tingkatan teratas. Maslow membagi kebutuhan yang penting bagi manusia ke dalam lima tingkatan, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis : Merupakan kebutuhan dasar yang diperlukan manusia untuk bertahan hidup. Kebutuhan ini harus terpenuhi dahulu sebelum seseorang ingin memenuhi kebutuhan di atasnya. Contoh kebutuhan ini adalah : makanan, minuman, tempat tinggal, udara, hubungan seks.
2. Kebutuhan keselamatan (rasa aman) : setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi maka kebutuhan untuk melindungi diri sendiri menjadi motivasi dari perilaku berikutnya. Kebutuhan ini termasuk stabilitas, kebebasan dari rasa khawatir dan keamanan pekerjaan. Asuransi hidup dan kesehatan merupakan contoh kebutuhan yang masuk ke dalam kategori ini.
3. Kebutuhan sosial (*love and social needs*) : setelah kebutuhan tubuh dan keamanan terpenuhi maka muncul kebutuhan baru yaitu rasa memiliki dan dimiliki serta kebutuhan untuk diterima dalam kelompok sosial. Manusia membutuhkan orang lain untuk berhubungan dan berinteraksi. Di tempat kerja kebutuhan ini dapat terpenuhi dengan kemampuan seseorang untuk berinteraksi dengan rekan kerja atau bekerja sama dalam tim
4. Kebutuhan Penghargaan : setelah ketiga kebutuhan sebelumnya terpenuhi maka muncul kebutuhan akan penghargaan atau keinginan untuk berprestasi. Kebutuhan ini juga termasuk keinginan untuk mendapatkan reputasi, wibawa, status, ketenaran, kemuliaan, dominasi, pengakuan, perhatian, kepentingan, dan penghargaan.
5. Aktualisasi diri : kebutuhan paling akhir yang terletak pada hirarki paling atas dan muncul setelah semua kebutuhan terpenuhi. Merupakan kebutuhan untuk terus berkembang dan merealisasikan kapasitas dan potensi diri sepenuhnya (Wukir. 2013:120).

#### **2.4.1.2 Teori Dua Faktor Herzberg**

Merupakan teori kedua mengenai isi dari motivasi yang dikembangkan oleh Fredrick Herzberg. Studi Hersberg berupaya melakukan pencarian penyebab mengapa seseorang puas terhadap pekerjaannya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa yang membuat seseorang bahagia dan tidak bahagia terhadap pekerjaan terbagi dalam dua kelompok, yaitu faktor kesehatan dan faktor motivasi ( Wukir.2013:121)

#### **2.4.1.3 Teori Alderfer**

Teori yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer ini dikenal dengan teori ERG. Teori ini merupakan perbaikan dari hirarki kebutuhan Maslow. Menurut teori ini manusia mempunyai tiga tingkat kebutuhan yaitu, Existence (E), Relatedness ( R ) , dan Growth (G).

1. Existence (Keberadaan) : Mengacu pada kebutuhan kita terhadap keberadaan materi dasar seperti tempat bernaung, kondisi fisik yang sehat dan keamanan psikologis. Dalam hirarki Maslow kebutuhan ini merupakan kebutuhan fisiologis dan keamanan.
2. Relatendness (keterkaitan) : kebutuhan ini mengacu kepada keinginan untuk memiliki hubungan interpersonal dan interaksi sosial mirip dengan kebutuhan sosial dan komponen eksternal dari kebutuhan penghargaan pada hirarki Maslow.
3. Growth (pertumbuhan) : kebutuhan ini mengacu pada keinginan untuk tumbuh dan mengembangkan potensi diri sepenuhnya. Biasanya keinginan ini terpenuhi dengan keterlibatan indivisu dalam lingkungan organisasi. Pada Hirarki Maslow, kebutuhan ini mirip dengan kompoen intrinsik dari kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri (Wukir.2013:123)

#### 2.4.1.4 Teori X dan Teori Y McGregor

McGregor dalam bukunya yang berjudul "*The Human Side of Enterprise*", menyatakan bahwa orang-orang dalam sebuah organisasi dapat dikelola melalui dua cara. Pertama lebih bersifat negatif, yang masuk dalam kategori X dan yang satu lagi bersifat positif dan masuk dalam kategori Y. Setelah melakukan pengamatan terhadap cara manajer menghadapi karyawannya, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas kelompok asumsi dan dia cenderung membentuk perilaku terhadap bawahan berdasarkan asumsi tersebut.

Teori X (asumsi yang dipegang manajer yang percaya terhadap teori X dalam menghadapi karyawannya) :

1. Karyawan tidak suka bekerja dan bila memungkinkan, akan berusaha untuk menghindarinya
2. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus didorong, dipaksa atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan
3. Karyawan menghindari tanggung jawab dan tidak bekerja hingga adanya pengarahan formal.
4. Kebanyakan karyawan lebih mempertimbangkan keamanan suatu pekerjaan dari pada faktor lain dan mempunyai sedikit ambisi.

Teori Y (asumsi yang dipegang manajer yang percaya terhadap teori Y dalam menghadapi karyawannya) :

1. Karyawan menyukai pekerjaannya seperti menyukai bermain dan beristirahat
2. Karyawan dapat mengarahkan diri sendiri dan mengendalikan sendiri dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi.
3. Karyawan mencari dan mau menerima tanggung jawab dan melatih imajinasi, kecerdasan dan kreatifitas dalam menyelesaikan permasalahan organisasi.
4. Karyawan memiliki potensi dan semangat  
(Wukir.2013:124).

#### 2.4.1.5 Teori McClelland

Teori motivasi berprestasi David McClelland menyatakan bahwa seseorang mempunyai tiga kebutuhan yang pengaruhnya berbeda-beda pada perilaku setiap orang :

1. Kebutuhan akan kekuasaan
2. Kebutuhan akan afiliasi
3. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan kekuasaan dicirikan oleh adanya dorongan untuk mengontrol dan mempengaruhi orang lain, keinginan untuk memenangkan argumen, kebutuhan untuk membujuk dan menang. Individu dengan kebutuhan ini ingin mendapatkan kekuasaan untuk mengontrol orang lain (untuk kepentingan tujuannya) atau untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Kebutuhan akan afiliasi dicirikan oleh adanya keinginan untuk memiliki, senang dengan kerja tim, peduli terhadap hubungan interpersonal. Orang dengan kebutuhan akan afiliasi mencari hubungan yang harmonis dengan orang lain. Mereka akan cenderung akan menyesuaikan diri, mencari persetujuan dari pada pengakuan dan suka membangun lingkungan yang bersahabat. Orang dalam kategori ini akan termotivasi dengan adanya pengakuan sosial dan afiliasi ( Wukir.2013:126)

Berdasarkan teori uraian diatas, yang dimaksud Motivasi Kerja Guru pada penelitian ini adalah Motivasi Kerja Guru yang meliputi dimensi dorongan untuk berprestasi, berafiliasi, mendapat penghargaan , dan aktualisasi diri.



## 2.5 Iklim Sekolah

Iklim kerja sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan nilai – nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem.

Iklim kerja di sekolah diidentifikasi sebagai perangkat atribut yang memberi warna atau karakter, spirit, etos, suasana batin, dari setiap sekolah secara operasional, sebagaimana halnya pengertian iklim pada cuaca, iklim kerja di sekolah diukur dengan menggunakan rata – rata dari persepsi komunitas sekolah terhadap aspek – aspek yang menentukan lingkungan kerja.

Persepsi tersebut dapat diukur dengan cara pengamatan langsung dan wawancara dengan anggota komunitas sekolah, khususnya guru, maupun dengan cara yang lebih praktis dan ekonomis tetapi reliabel, yaitu mengedarkan angket. Iklim adalah suatu konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi, apabila gaya hidup itu dapat ditingkatkan kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi kerja dan efektifitas kerja.

Kepemimpinan Kepala Sekolah, sarana dan prasarana sekolah, lingkungan disekitar sekolah agar mempunyai pengaruh yang besar dalam mewujudkan sekolah yang efektif.

Pinkus dalam Rustiyan (2011 : 18 ) , menyatakan :

*“ School climate as the quality and character of school life based on patterns of student’, parent’ and school personnel’s experience life and reflects norms, goals, values, interpersonal relationships, teaching and learning practices, and organizational structures”*

Iklim sekolah merupakan kualitas dan karakter dari kehidupan sekolah, berdasarkan pola perilaku sosial, orang tua dan pengalaman personil sekolah

tentang kehidupan sekolah yang mencerminkan norma – norma, tujuan, nilai, hubungan interpersonal, praktek belajar dan mengajar, serta struktur organisasi ).

Pendapat yang sama tentang iklim sekolah dikemukakan oleh Litwin dalam Rustiyan, (2011 : 18), yang menjelaskan iklim sekolah sebagai “*a set of measurable properties of the work environment, perceived directly or indirectly by people who live and work in this environment and assumed to influence their motivation and behavior*”.

Pendapat tersebut menyatakan bahwa iklim kerja sekolah merupakan kondisi kerja yang dirasakan langsung maupun tidak langsung oleh guru yang ditinggal dan bekerja di sekolah dan diasumsikan dapat berpengaruh terhadap perilaku dan motivasi mereka.

Marshall dalam Rustiyan (2011 : 19) berkaitan iklim sekolah mengemukakan :

“(1) iklim sekolah dapat mempengaruhi daerah dan orang-orang yang berada di dalam sekolah. Misalnya, iklim sekolah yang positif telah dikaitkan dengan sedikit masalah perilaku dan emosional bagi siswa, (2) sekolah dengan iklim di lingkungan perkotaan beresiko tinggi menunjukkan bahwa iklim yang positif, mendukung, dan budaya sadar secara signifikan dapat membentuk tingkat keberhasilan akademis yang dialami oleh siswa perkotaan, (3) iklim sekolah penelitian menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang positif dan kesempatan belajar yang optimal bagi siswa di semua lingkungan demografi dapat meningkatkan tingkat prestasi dan mengurangi perilaku negatif.(4) Menemukan bahwa iklim sekolah positif berhubungan dengan kepuasan kerja meningkat untuk personil sekolah. (5) penelitian telah menunjukkan bahwa memberikan iklim sekolah yang positif dan mendukung siswa adalah penting untuk transisi dan mudah beradaptasi di sekolah baru. (6) iklim sekolah, termasuk ,menghargai kepercayaan, kewajiban bersama, dan perhatian untuk kesejahteraan lain dapat memiliki efek kuat terhadap pendidik dan peserta didik hubungan interpersonal serta prestasi akademik peserta didik dan kemajuan sekolah secara keseluruhan”.

Hoy dan Miskel dalam Suharsaputra (2010 :75), menyatakan:

“Iklim sekolah sebagai kualitas dari lingkungan sekolah yang terus menerus dialami oleh guru – guru, mempengaruhi tingkah laku mereka dan berdasarkan pada persepsi kolektif tingkah laku mereka). Berdasarkan pendapat tentang iklim sekolah yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah adalah suasana di lingkungan sekolah yang dapat mempengaruhi aktivitas kerja di sekolah”.

Kemajuan sebuah organisasi diukur melalui produktivitas, kualitas, serta prestasi kerja bawahannya. Untuk memastikan tujuan tercapainya maka sebuah organisasi harus mewujudkan iklim kerja yang baik bagi tenaga kerjanya. Iklim organisasi sebagai sejauh mana suasana suatu pekerjaan disukai atau tidak oleh mereka yang berada didalamnya. Sebagaimana halnya dengan faktor-faktor lain seperti kurikulum, sarana dan kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan pembelajaran di kelas dan sekolah memegang peranan penting dalam pembentukan sekolah yang efektif. Selama dua dasawarsa lingkungan pembelajaran di sekolah ditengarai sebagai salah satu faktor keefektifan suatu sekolah. Fisher dan Fraser menyatakan bahwa peningkatan mutu lingkungan kerja di sekolah dapat menjadikan sekolah lebih efektif dalam memberikan proses pembelajaran yang lebih baik. Iklim kerja yang sehat di suatu sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap proses pembelajaran yang efektif. Ia memberikan argumen bahwa pembentukan lingkungan kerja sekolah yang lebih kondusif menjadikan seluruh anggota sekolah melakukan tugas dan peran mereka secara optimal.

Aspek lingkungan psikososial sekolah yang menentukan prestasi akademik siswa. Ketiga aspek tersebut adalah tingkat kepuasan siswa terhadap sekolah, terhadap keinginan guru,serta hubungan yang baik dengan sesama siswa. Mereka juga

menyarankan bahwa intervensi sekolah yang meningkatkan rasa kepuasan sekolah akan dapat meningkatkan prestasi akademik siswa.

Hoy dalam Suharsaputra (2010 : 77 ) menyatakan bahwa iklim kerja sekolah dimana pemberdayaan guru menjadi prioritas adalah sangat penting bagi keefektifan sekolah yang pada muaranya mempengaruhi prestasi siswa secara keseluruhan. Secara konsep, iklim kerja sekolah didefinisikan sebagai seperangkat atribut yang memberi warna atau karakter, spirit, etos, susana batin, dari setiap sekolah secara operasional. Selanjutnya dalam kegiatan di dalam dan di luar lingkungan sekolah dimana rasa kebersamaan sesama guru tinggi, dukungan sarana memadai, target akademik tinggi, dan kemantapan integritas sekolah sesuai suatu institusi mendukung pencapaian prestasi akademik siswa yang lebih baik. Iklim kerja sekolah merupakan hal yang perlu mendapatkan perhatian terutama bagi seorang manajer pendidikan (kepala sekolah) karena faktor tersebut ikut mempengaruhi tingkah laku guru dan pegawai. Dengan demikian hendaknya organisasi atau lembaga yang dinamis akan berdampak positif bagi kelangsungan dan keuntungan organisasi atau lembaga itu sendiri.

Iklim sekolah berarti berkaitan dengan sifat-sifat atau ciri yang dirasa dalam sebuah lingkungan kerja di sekolah, dan timbul karena adanya kegiatan yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan yang dianggap mempengaruhi tingkah laku kemudian dengan kata lain iklim dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya.

Suharsaputra (2010 : 30) menyatakan:

“Terdapat lima faktor yang mempengaruhi iklim kerja sekolah yang kondusif, yaitu: (1) penempatan personalia, (2) pembinaan antar hubungan dan komunikasi, (3) dinamisasi dan penyelesaian konflik, (4) pemanfaatan informasi, (5) peningkatan lingkungan kerja serta lingkungan belajar”.

Proses komunikasi merupakan faktor yang sangat esensial untuk terciptanya iklim kerja yang kondusif. Secara kodrat manusia satu sama lain saling berhubungan dan membutuhkan, dimana hal ini dapat terwujud melalui proses komunikasi. Proses komunikasi berfungsi mengikat masing-masing anggota sekolah menjadi satu bagian yang integral, utuh dan bersatu. Ikatan yang terbentuk karena komunikasi yang harmonis dan lancar dapat mendorong semangat kerjasama dan menumbuhkan sikap peduli dengan lingkungan kerja, semua itu mempengaruhi iklim kerja di sekolah. Tanpa komunikasi pikiran kita tidak dapat mengembangkan sikap alami manusia yang asli tetapi tetap dalam keadaan yang tidak normal dan sikap yang lebih kasar. Kutipan ini mengisyaratkan supaya setiap komponen sekolah membuat satu sistem komunikasi kerjasama yang harmonis sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif dan harmonis.

Guru yang menggunakan komunikasi yang terbuka dan persuasif dapat merangsang semangat kerja sehingga mereka akan lebih antusias melaksanakan tugasnya. Sebaliknya komunikasi antara semua komponen sekolah terutama antara pimpinan sekolah dan guru akan tercermin dari perilaku guru dimana mereka bekerja seolah-olah terpaksa.

Apabila pimpinan sering mengeluarkan kata-kata ancaman sehingga menyebabkan guru menjadi kurang respek yang akhirnya memunculkan sifat apatis pada guru. Tugas-tugas sekolah dianggap sebagai rutinitas dan

membosankan sehingga sekalipun mereka melakukan tugas, hal tersebut hanya sekedar melakukan kewajiban saja. Dengan demikian hendaknya kepala sekolah dan guru bahu membahu memelihara faktor-faktor atau dimensi yang berpengaruh terhadap iklim kerja.

Iklim sekolah menurut Pinkus dalam Rustiyan (2011 : 22 ), menjabarkan pengukuran iklim sekolah ke dalam empat aspek yaitu:

“ (a) *safety*, (b) *teaching and learning*, (c) *inter personal relationships*, dan (d) *institutional environment*. Aspek *safety* terdiri dari (a) *rules and norms*, meliputi adanya aturan yang dikomunikasikan dengan jelas dan dilaksanakan secara konsisten, (b) *physical safety* meliputi peran siswa dan orang tua yang merasa aman dari kerugian fisik di sekolah, dan (c) *social and emotional security* meliputi perasaan siswa yang merasa aman dari ejekan, sindiran dan pengecualian”.

Aspek *teaching and learning* terdiri atas (a) *support for learning*, menunjukkan adanya dukungan terhadap praktek-praktek pengajaran, seperti tanggapan yang positif dan konstruktif, dorongan untuk mengambil resiko, tantangan akademik, perhatian individual, dan kesempatan untuk menunjukkan pengetahuan dan keterampilan dalam berbagai cara, dan (b) *social and civic learning*, menunjukkan adanya dukungan untuk pengembangan pengetahuan dan keterampilan sosial, termasuk mendengarkan secara efektif, pemecahan masalah, refleksi dan tanggungjawab, serta keputusan yang etis.

Aspek *interpersonal relationships* ketiga terdiri atas : (a) *respect for diversity*, menunjukkan adanya sikap saling menghargai terhadap perbedaan individu pada semua tingkatan, yaitu antara siswa dengan siswa, orang tua dengan siswa, dan orang tua dengan orang tua, (b) *social support adults*, menunjukkan adanya kerja sama dan hubungan yang saling mempercayai antara orang tua dengan orang tua untuk mendukung siswa dalam kaitannya dengan harapan tinggi untuk sukses,

keinginan untuk mendengar, dan kepedulian pribadi, dan (c) *social support students* menunjukkan adanya jaringan hubungan untuk mendukung kegiatan akademik dan pribadi siswa.

Aspek *institutional environment* terdiri atas (a) *school connectedness/engagement*, meliputi ikatan positif dengan sekolah, rasa memiliki, dan norma-norma umum untuk berpartisipasi dalam kehidupan sekolah bagi siswa dan keluarga, dan (b) *physical surroundings*, meliputi kebersihan, ketertiban, dan daya tarik fasilitas dan sumber daya dan material yang memadai.

Litwin dalam Rustiyan (2011 : 23) menyatakan iklim sekolah adalah sebagai berikut :

- a) Tanggungjawab, karyawan diberi kebebasan untuk melaksanakan tugas dan menyelesaikannya, diberi motivasi yang lebih untuk melaksanakan tugas tanpa harus selalu mencari persetujuan manajer, diberi keberanian mengambil resiko dari pekerjaan tanpa rasa takut dimarahi.
- b) Fleksibilitas, karyawan diberi kebebasan untuk lebih inovatif.
- c) Standar diperlukan untuk mencapai hasil yang memuaskan ditandai dengan adanya dorongan untuk maju.
- d) Komitmen tim, orang akan memberikan apa yang terbaik yang mereka biasa lakukan jika mereka memiliki komitmen terhadap organisasi dan bangga berada di dalamnya.
- e) Kejelasan, kejelasan terhadap apa yang menjadi tujuan, tingkatan tanggung jawab nilai-nilai organisasi. Hal ini penting diketahui oleh karyawan agar mereka tahu apa yang sesungguhnya diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi
- f) Penghargaan, karyawan dihargai dengan kinerjanya. Manajer harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan. Sistem promosi harus dibuat untuk membantu karyawan meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kinerja.
- g) Gaya kepemimpinan, ketika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada maka hasil akan dicapai.

Pendapat lain berkaitan dengan aspek iklim disekolah adalah yang dikemukakan oleh Owens dalam Rustiyan (2010), yang menyebutkan dimensi iklim kerja antara lain:

- a) *Cologie*, berhubungan dengan faktor lingkungan fisik dan material organisasi, sebagai contoh, ukuran, usia, fasilitas dan kondisi bangunan.
- b) *Milieu*, berhubungan dengan dimensi sosial pada organisasi. Termasuk kedalam dimensi ini segala sesuatu mengenai orang-orang dalam organisasi
- c) *Social system*, berhubungan dengan struktur organisasi dan administrasi. Termasuk dimensi ini adalah struktur organisasi sekolah, cara pengambilan keputusan dan siapa orang-orang dalam organisasi dan lain-lain.
- d) *Culture*, berhubungan dengan nilai, sistem kepercayaan, norma dan cara berpikir yang merupakan karakteristik orang-orang dalam organisasi.

Dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan proses pembelajaran di sekolah adalah kompetensi guru, metode yang dipakai, kurikulum, sarana dan prasarana, serta lingkungan pembelajaran baik lingkungan alam, sosial dan budaya.

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud Iklim Sekolah adalah kondisi lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung maupun tidak langsung oleh guru dalam melaksanakan tugas di sekolah.

Pada penelitian ini yang dimaksud iklim sekolah dapat antara lain : (a) hubungan antara atasan dengan bawahan, (b) hubungan antara sesama anggota organisasi, (c) tanggung jawab, (d) imbalan, (e) struktur kerja, dan (f) keterlibatan dan partisipasi.

## **2.6 Penelitian yang relevan**

2.6.1 Hasil penelitian tesis (Elliyana. 2012 ) menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru sekolah

Sugar Group di Kabupaten Lampung Tengah.

2.6.2 Endarwati (tesis) yang ditulis pada tahun 2007 dalam penelitiannya tentang pengaruh kinerja guru dan lingkungan sekolah terhadap prestasi SMP Negeri 28 kota Bandar Lampung, hasil penelitiannya adalah pengaruh kinerja guru



dan lingkungan sekolah terhadap prestasi siswa sebesar 30,1 %

2.6.3 Hasil penelitian ( Ananda : 1999 ) yang berjudul persepsi guru pemula terhadap lingkungan kerja sekolah menyimpulkan kelompok guru pemula (perkotaan dan pedesaan) memiliki persepsi yang positif terhadap lingkungan kerjanya.

## **2.7 Kerangka Pikir Penelitian**

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), motivasi kerja guru ( $X_2$ ) dan iklim sekolah ( $X_3$ ). Sebagai variabel terikatnya adalah kinerja guru ( $Y$ ).

### **2.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru**

Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah kemampuan yang ditunjukkan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator* (Widoyoko.2012 : 215)

Persepsi adalah suatu proses menyeleksi stimulus dan diartikan (Mangkunegara. 2010 : 14). Dengan kata lain persepsi merupakan suatu proses pemberian arti atau makna terhadap suatu objek yang ada pada lingkungan. Jika guru memiliki persepsi positif terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah diharapkan kinerjanya akan meningkat, dan sebaliknya jika persepsi guru negatif maka kinerjanya akan menurun.

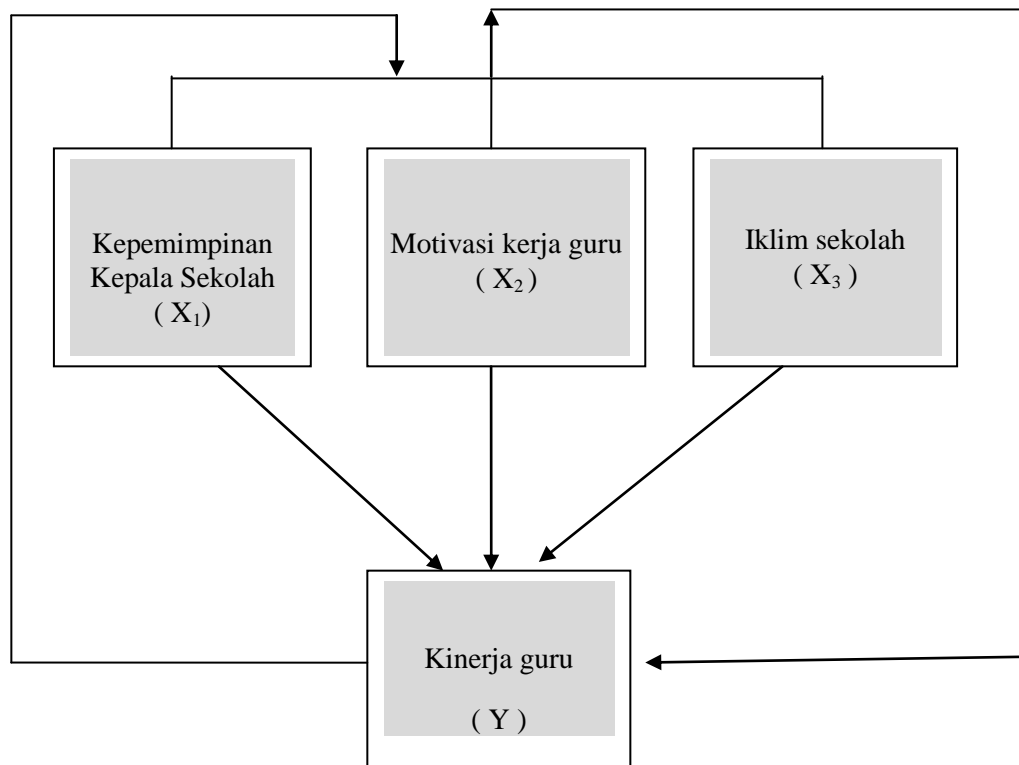
### **2.7.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Motivasi kerja adalah semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan kerja guna mencapai suatu tujuan yang dapat berpengaruh positif dalam mencapai kinerja yang lebih baik. Jika seseorang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja diharapkan kinerjanya akan meningkat, dan sebaliknya jika motivasi seseorang dalam bekerja rendah maka kinerjanya akan menurun.

### **2.7.3 Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru**

Iklim sekolah adalah kondisi lingkungan kerja yang dirasakan langsung oleh guru dan diasumsikan dapat berpengaruh terhadap perilaku dan motivasi mereka. Jika guru merasakan iklim sekolah baik diharapkan kinerjanya akan tinggi, dan sebaliknya jika iklim sekolah kurang baik maka kinerjanya akan rendah.

Hubungan antar variabel penelitian dapat digambarkan dalam kerangka pikir sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja baik faktor internal dan faktor eksternal diantaranya variabel kepemimpinan Kepala Sekolah, motivasi kerja guru dan iklim sekolah. Untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel di atas peneliti berasumsi bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah, motivasi kerja guru dan iklim sekolah baik, maka guru akan memiliki kinerja lebih baik dibandingkan dengan kepemimpinan Kepala Sekolah, motivasi kerja dan iklim sekolah kurang baik.

Untuk mengetahui pengaruh variabel di atas, diajukan beberapa permasalahan sebagai berikut :1)Apakah ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru (Y), 2)Apakah ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja guru ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru (Y), 3)Apakah ada pengaruh positif dan signifikan iklim sekolah ( $X_3$ ) terhadap kinerja guru (Y), 4)Apakah ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), motivasi kerja guru ( $X_2$ ) dan iklim sekolah ( $X_3$ ) terhadap kinerja guru (Y) secara bersama-sama.

## 2.8 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara tentang rumusan masalah penelitian yang belum dibuktikan kebenarannya (Sulistyo.2010 : 18).

Hipotesis terdiri dari hipotesis nihil ( $H_0$ ), yaitu hipotesis yang menyatakan tidak adanya hubungan atau pengaruh antar variabel dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ), yaitu hipotesis yang menyatakan adanya hubungan atau pengaruh antar variabel.

Pada penelitian ini hipotesis nihil ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) sebagai berikut :

2.4.1  $H_0$  : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus.

$H_a$  : Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus.

2.4.2  $H_0$  : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus.

$H_a$  : Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja guru terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus.

2.4.3  $H_0$  : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan iklim sekolah terhadap kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus.

$H_a$  : Ada pengaruh positif dan signifikan iklim sekolah terhadap kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus.

2.4.4  $H_0$  : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan Kepala Sekolah, motivasi kerja guru dan iklim sekolah terhadap kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus secara bersama-sama.

$H_a$  : Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan Kepala Sekolah, motivasi kerja guru dan iklim sekolah terhadap kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus secara bersama-sama.