

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Tinjauan tentang Kepala Sekolah

##### 1. Pengertian Kepala Sekolah

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah, karena kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan pada lembaga yang dipimpinnya. Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin lembaga pembelajaran atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru dan murid yang menerima pelajaran.<sup>1</sup>

Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan baik dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Marno, *Islam by Managemen and Leadership* (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), 83.

<sup>2</sup> *Ibid.*, 55.

Karena itu kepala sekola harus mempunyai wawasan, keahlian, manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan fungsi sebagai kepala sekolah. Dengan kemampuan yang dimiliki seperti itu, kepala sekolah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di sekolahnya dengan baik dan efektif menuju kearah cita-cita sekolah.<sup>3</sup>

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa posisi kepala sekolah akan menentukan arah suatu lembaga. Kepala sekolah merupakan pengaturan dari program yang ada di sekolah. Karena posisinya diharapkan kepada sekolah dapat mengembangkan kompetensi profesional guru, khususnya guru pendidikan agama Islam.

## **2. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah**

Kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor. Akan tetapi dalam perkembangannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, inovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah setidaknya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 7.

<sup>4</sup> E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 97-98.

Sedangkan fungsi kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Perumusan tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan sekolah
- b. Pengatur tata kerja sekolah yang meliputi pengatur pembagian tugas dan wewenang, mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan.
- c. Pelaksanaan kegiatan dan membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksanaan.<sup>5</sup>

Adapun penjelasan dari tugas dan fungsi kepala sekolah adalah:

- a. Kepala sekolah sebagai edukator (pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah terus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.<sup>6</sup>

Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:

---

<sup>5</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 81.

<sup>6</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 99.

- 1) Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru.
- 2) Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan dipapan pengumuman.
- 3) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan.<sup>7</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan ketrampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Ibid., 100-101.

<sup>8</sup> Ibid., 103.

Sehingga kepala sekolah juga harus dapat mengantisipasi perubahan, memahami dan mengatasi situasi, mengakomodasi dan mengadakan orientasi kembali.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional sebagai berikut:<sup>9</sup>

- 1) Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan konseling, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar peserta didik diperpustakaan.
- 2) Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, dan penyusunan kelengkapan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik.

---

<sup>9</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 107.

- 3) Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan non guru, seperti pustakawan, laporan, pegawai tata usaha, penjaga usaha, dan teknisi.
- 4) Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diterapkan dan diwujudkan dalam upaya pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, pengembangan kelengkapan data administrasi alat mesin kantor, pengembangan kelengkapan data administrasi buku atau bahan pustaka, pengembangan kelengkapan data administrasi alat laboratorium, serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel dan workshop.
- 5) Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, pengembangan data administrasi surat keluar, pengembangan kelengkapan data administrasi surat keputusan dan pengembangan kelengkapan data administrasi surat edaran.
- 6) Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dan diterapkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari pemerintah yakni uang yang harus dipertanggung jawabkan, dan dana bantuan operasional, pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan keuangan seperti hibah, dan memungkinkan untuk mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.<sup>10</sup>

Dari penjelasan di atas sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah sebagai administrator harus mampu mengelola semua perangkat kegiatan belajar mengajar secara sempurna dengan

---

<sup>10</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 107-108.

bukti berupa data administrasi yang akurat serta mampu mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana prasarana dan administrasi persuratan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnyadalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Fungsi pengawasan atau supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan, tetapi lebih dari itu. Supervisi mencakup penentuan kondisi atau syarat personel maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar efektif dan usaha memenuhi syarat-syarat tersebut.<sup>11</sup>

Secara umum, usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain:

- 1) Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- 2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media.

---

<sup>11</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), 76.

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan (guru) harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala sekolah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru senior untuk membantu melaksanakan supervisi. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan ketrampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melakukan tugasnya.

e. Kepala sekolah sebagai leader

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa “Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan”.<sup>12</sup>

Adapun tugas kepala sekolah sebagai leader adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki kepribadian yang kuat. Sebagai seorang muslim yang taat beribadah, memelihara norma agama dengan baik, jujur, percaya diri, dapat berkomunikasi dengan baik, tidak egois, bertindak

---

<sup>12</sup> Suharsini Arikunto, *Organisasi dan Administrasi* (Jakarta: Grafindo Persada, 1993), 110.



dengan objektif, penuh optimis, bertanggung jawab demi kemajuan dan perkembangan, berjiwa besar dan mendelegasikan sebagai tugas dan wewenang kepada orang lain.

- 2) Memahami semua personalnya yang memiliki kondisi yang berbeda, begitu juga sebaliknya, kondisi siswanya berbeda dengan yang lain.
- 3) Memiliki upaya untuk peningkatan kesejahteraan guru dan karyawannya.
- 4) Mau mendengar kritik, usulan, saran yang konstruktif dan semua pihak yang terkait dengan tugasnya baik dari staf, karyawan, atau siswanya sendiri.
- 5) Memiliki visi dan misi yang jelas dari lembaga yang dipimpinnya. Visi dan misi tersebut disampaikan dalam pertemuan individual atau kelompok.
- 6) Kemampuan berkomunikasi dengan baik, mudah dimengerti, teratur dan sistematis kepada semua pihak.
- 7) Kemampuan dalam mengambil keputusan bersama secara musyawarah.
- 8) Kemampuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, membagi tugas secara merata dan dapat diterima oleh semua pihak.<sup>13</sup>

Dalam penerapannya, kepala sekolah sebagai leader dapat dilihat dari tiga sifat kepemimpinan yaitu *demokratis*, *otoriter*, dan

---

<sup>13</sup> Marno dan Suprayitno, *Islam by Management and Leadership*, 39.

bebas (*laissez faire*). Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersama oleh seorang leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional.

Dari beberapa penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah sebagai leader dalam melaksanakan tugasnya dapat menggunakan strategi yang tepat, sesuai dengan kematangan para tenaga kependidikan, dan kombinasi yang tepat di antara perilaku tugas dan perilaku hubungan.

f. Kepala sekolah sebagai inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Adapun tugas kepala sekolah sebagai innovator adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki gagasan baru (proaktif) untuk inovasi kemajuan dan perkembangan madrasah. Maupun memilih yang relevan untuk lembaganya.
- 2) Kemampuan mengimplementasikan ide baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif kearah kemajuan. Gagasan tersebut dapat berupa pengembangan kegiatan belajar

mengajar, peningkatan prestasi siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler dan sebagainya.

- 3) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas, perpustakaan, halaman, interior, mushola atau masjid) untuk bertugas dengan baik. Dengan lingkungan kerja yang baik maka akan mendorong kearah semangat kerja yang baik. Lebih kondusif untuk belajar bagi siswa dan kondusif bagi guru atau karyawan. Jadilah lingkungan yang mendukung dalam arti fisik maupun sosial psikologis.<sup>14</sup>

Jadi dalam melaksanakan serta menjalankan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah.

g. Kepala sekolah sebagai motivator

Tugas dan peran kepala sekolah sebagai motivator adalah:

- 1) Pengaturan lingkungan fisik

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan fisik tersebut antara lain mencakup ruang tenaga kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang

---

<sup>14</sup> Marno dan Suprayitno, *Islam by Management and Leadership*, 64-65.

laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

2) Pengaturan suasana kerja

Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

3) Disiplin

Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktivitas sekolah.

Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah:

- a) Membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya.
- b) Membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya.
- c) Melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

4) Dorongan

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun

yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektivitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

#### 5) Penghargaan

Penghargaan (*rewards*) sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkan.<sup>15</sup> Jadi, kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

### 3. Persyaratan Kepala Sekolah

Kepala sekolah harus memiliki persyaratan untuk menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, antara lain:

- a. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani

---

<sup>15</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 120-122.

- b. Berpegang pada tujuan yang ingin dicapai
- c. Bersemangat
- d. Cakap di dalam memberi bimbingan
- e. Cepat dan bijaksana di dalam mengambil keputusan
- f. Jujur
- g. Cerdas
- h. Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.<sup>16</sup>

Di dalam bukunya Daryanto yang berjudul *Administrasi Pendidikan*, bahwa syarat kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang telah di tetapkan pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.<sup>17</sup>

Jadi, jika seorang pemimpin sekolah memenuhi semua persyaratan yang ada di atas, maka upaya meningkatkan kinerja guru akan mudah dapat berhasil dengan baik sesuai dengan apa yang di rencanakan. Oleh karena itu kepala sekolah harus dapat memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen.

---

<sup>16</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi*, 148-149.

<sup>17</sup> Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 92.

## B. Tinjauan tentang Kinerja Guru

### 1. Pengertian Kinerja Guru

Sebelum membahas tentang kinerja guru, peneliti akan menguraikan terlebih dahulu tentang pengertian guru. Menurut pandangan tradisional, guru adalah seorang yang berdiri didepan kelas untuk menyampaikan ilmu pengetahuan. Menurut persatuan guru-guru Amerika Serikat, guru adalah semua petugas yang terlibat dalam tugas-tugas kependidikan. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, guru adalah orang yang pekerjaannya (mata pencahariannya, profesinya) mengajar.<sup>18</sup> Menurut Zakiyah Drajat, guru adalah:

Pendidik profesional, karena secara implistik ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggung jawab pendidikan yang terpikul dipundaknya para orang tua. Mereka ini, tatkala menyerahkan anaknya ke sekolah, sekaligus berarti pelimpahan sebagian menunjukkan pula bahwa orang tua tidak mungkin menyerahkan anaknya kepada sembarang guru atau sekolah karena tidak sembarang orang dapat menjabat guru.<sup>19</sup>

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dilihat dari kata kinerja berasal dari kata performance. Dari kutipan Supardi dalam bukunya yang berjudul *Kinerja Guru*, menurut Ruky:

Kata "*performance*" memberikan tiga arti, yaitu: 1. "prestasi" seperti dalam konteks atau kalimat "*high performance car*", atau "mobil yang sangat cepat"; 2. "pertunjukan" seperti dalam konteks atau kalimat "*folk dance performance*", atau "pertunjukan

<sup>18</sup> Tim Penyusun Kamus Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1999), 330.

<sup>19</sup> Zakiyah Drajat, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 39.

tari-tarian rakyat”; 3. “pelaksanaan tugas” seperti dalam konteks atau kalimat “*in performing his/her duties*”<sup>20</sup>

Dari pengertian di atas kinerja diartikan sebagai prestasi, menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Pengertian kinerja sering diidentikkan dengan prestasi kerja. Karena ada persamaan antara kinerja dengan prestasi kerja.

Sedangkan kinerja menurut Supardi dalam bukunya, lebih sering disebut dengan prestasi yang merupakan ‘hasil’ atau ‘apa yang keluar’ (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dengan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi. Bila diaplikasikan dalam aktivitas pada lembaga pendidikan maka kinerja yang dimaksud adalah:

- a. Prestasi kerja dalam melaksanakan program pendidikan mampu menghasilkan lulusan atau output yang semakin meningkat kualitasnya.
- b. Mampu memperlihatkan/mepertunjukkan kepada masyarakat (dalam hal ini peserta didik) berupa pelayanan yang baik.
- c. Biaya yang harus dikeluarkan masyarakat untuk “menitipkan” anaknya sebagai peserta didik dalam memenuhi kebutuhan belajarnya tidak memberatkan dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.
- d. Dalam melaksanakan tugasnya para pengelola lembaga pendidikan seperti kepala sekolah dan tenaga kependidikannya semakin baik dan berkembang serta mampu mengikuti dinamika kebutuhan masyarakat yang selalu berubah sesuai dengan kemajuan dan tuntutan zaman.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 45

<sup>21</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, 46.



Kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam suatu periode tertentu yang dibandingkan dengan beberapa kemungkinan, misalnya standar target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.<sup>22</sup> Lebih lanjut, Supardi menyatakan bahwa:

Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kompetensi untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. “Dalam tingkatan operasional, guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tingkat institusional, instruksional, dan eksperensial.”<sup>23</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang guru bukan hanya sekedar memberikan ilmu pengetahuan kepada muridnya akan tetapi seorang guru atau tenaga pendidik adalah manusia yang ditugasi membimbing, mengajar atau melatih peserta didik sehingga dapat menghasilkan para penerus bangsa yang handal. Oleh sebab itu kepemimpinan kepala sekolah dalam sebuah lembaga pendidikan dan dalam proses pendidikan harus mampu mengelola dan memanfaatkan segala sumber daya manusia yang ada.

---

<sup>22</sup> Tim Penyusun, *Kumpulan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2007), 76.

<sup>23</sup> *Ibid.*, 53-54.

## 2. Perlunya Meningkatkan Kinerja Guru dalam Proses Pendidikan

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi, sekolah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan, disarankan perlunya meningkatkan kinerja guru dalam proses pendidikan secara optimal. Hal ini penting karena guru memiliki peran yang lebih besar dalam pengelolaan sekolah maka perlu dilakukan desentralisasi pengetahuan.

Menurut Nurkholis, terdapat dua pengetahuan yang penting untuk dimiliki para guru yaitu:

- a. Pengetahuan yang berkaitan dengan tanggung jawab partisipasi sekolah di dalam kerangka manajemen berbasis sekolah. Yang termasuk dalam pengetahuan ini adalah cara mengorganisasi pertemuan-pertemuan, bagaimana cara meraih konsensus, dan bagaimana cara membuat anggaran.
- b. Berkaitan dengan pengajaran dan perubahan-perubahan program sekolah, di antaranya mencakup pengetahuan tentang pengajaran, pembelajaran dan kurikulum.<sup>24</sup>

Dalam meningkatkan kinerja guru dalam proses pendidikan diharapkan dapat meningkatkan kinerja sekolah dan terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang produktif dan berkualitas. Lulusan yang berkualitas ini tampak dari penguasaan peserta didik terhadap berbagai kompetensi dasar yang dapat dijadikan bekal untuk bekerja di dunia usaha, melanjutkan pendidikan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi, hidup di masyarakat secara layak, dan belajar terus untuk meningkatkan diri sesuai dengan asas belajar sepanjang hayat (*life long learning*).<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), 123.

<sup>25</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 127-128

### C. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Sebelum membahas tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, penulis uraikan terlebih dahulu tentang pengertian upaya. Dalam kamus ilmiah populer, kata “upaya” berarti berusaha, ikhtiar untuk mencapai suatu yang hendak diinginkan.<sup>26</sup> Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan bahwa upaya adalah ikhtiar untuk mencapai tujuan atau maksud memecahkan persoalan, mencari jalan keluar.<sup>27</sup> Jadi dapat disimpulkan bahwa upaya adalah suatu usaha/ ikhtiar untuk mencapai tujuan atau maksud yang diinginkan.

Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru antara lain:

#### 1. Pembinaan Kedisiplinan

Menurut Lindgren sebagaimana dikutip oleh Amir Achsin “ada tiga arti disiplin, yaitu hukuman, pengawasan, dan latihan”.<sup>28</sup> Sepintas bila didengar kata disiplin, maka yang selalu terbayang adalah usaha untuk menyekat, mengawal, dan menahan. Padahal yang sebenarnya tidak demikian, sebab dalam kamus diartikan makna disiplin adalah melatih, mendidik, dan mengatur atau hidup teratur, Dengan kata lain pada kata disiplin tidak hanya terkandung makna sekatan, tetapi juga pendidikan dan latihan.<sup>29</sup> Sedangkan Amir Daien Indrakusuma menjelaskan bahwa.

---

<sup>26</sup> Pius A. Partanto dan M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Arkola, 1994), 770.

<sup>27</sup> Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 1109.

<sup>28</sup> Amir Achsin, *Pengelolaan Kelas dan Interaksi Belajar Mengajar* (Ujung Pandang: IKIP Ujung Pandang Press, 1990), 61.

<sup>29</sup> Hasan Langgulung, *Manusia dan Pendidikan: Suatu Analisa Psikologi, Filsafat, dan Pendidikan* (Jakarta: Al-Husna Zikra, 1995), 400.

Disiplin berarti adanya kesediaan untuk mematuhi peraturan-peraturan dan larangan-larangan. Kepatuhan di sini bukan hanya patuh karena adanya tekanan dari luar, melainkan kepatuhan yang didasari oleh adanya kesadaran tentang nilai dan pentingnya peraturan dan larangan tersebut.<sup>30</sup>

Beberapa pengertian di atas hampir serupa dengan pengertian yang dikemukakan oleh Cece Wijaya dan A. Tabrani Rusyan “disiplin adalah sesuatu yang terletak di dalam hati dan di dalam jiwa seseorang, yang memberikan dorongan bagi orang yang bersangkutan untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu sebagaimana ditetapkan oleh norma dan peraturan yang berlaku”.<sup>31</sup>

Jadi disiplin merupakan salah satu faktor yang dijadikan pegangan dalam melaksanakan suatu kegiatan, dengan disiplin diharapkan seseorang lebih mampu bertanggung jawab terhadap setiap kegiatan yang dilakukan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri (*self-discipline*). Dalam kaitan ini kepala harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola perilakunya.
- b. Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya.
- c. Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.<sup>32</sup>

Di samping itu, tujuan dari disiplin yang positif adalah untuk mencapai hasil jangka panjang yang positif, juga bertanggung jawab dan

---

<sup>30</sup> Amir Daien Indrakusuma, *Ilmu Pendidikan: Sebuah Tinjauan Filosofis* (Surabaya: Usaha Nasional, 2003), 142.

<sup>31</sup> Cece Wijaya dan A. Tabrani Rusyan, *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 18.

<sup>32</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 132

kerjasama.<sup>33</sup> Di sinilah letak pentingnya disiplin, diharapkan dengan disiplin anak akan semakin memiliki tanggung jawab terhadap apa yang menjadi tugas-tugasnya.

Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri. Dalam kaitan ini, kepala sekolah harus mampu membantu para guru mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Peningkatan profesionalisme guru perlu dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu dalam membina disiplin perlu berpedoman pada sikap tersebut, yakni dari, oleh dan untuk guru. Sedangkan kepala sekolah sebagai pengemban ketertiban, yang patut diteladani, tetapi tidak diharapkan sikap yang otoriter.

Pentingnya menanamkan disiplin pada tenaga pendidik atau guru adalah untuk:

- a. *Respect for authority* (rasa hormat terhadap kewenangan).
- b. *Co-operative effort* (upaya untuk menanamkan kerjasama).
- c. *The need for organization* (kebutuhan untuk berorganisasi).
- d. *Respect for others* (rasa hormat terhadap orang lain).<sup>34</sup>

Peningkatan produktivitas kerja tenaga kependidikan perlu dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu dalam membina disiplin tenaga kerja kependidikan perlu berpedoman pada hal tersebut, yakni dari, oleh dan untuk tenaga kependidikan, sedangkan kepala sekolah tut wuri

---

<sup>33</sup> Jane Nelsen, *Inilah Komponen Disiplin Positif* (Jakarta: Delapratasa, 1997), 10.

<sup>34</sup> *Ibid.*, 134.

handayani. Dalam hal ini Soelaeman mengemukakan bahwa kepala sekolah berfungsi sebagai pengemban ketertiban, yang patut diteladani, tetapi tidak bersikap otoriter.

Reisman dan Payne mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut:

a. Konsep diri

Strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri masing-masing individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersikap sempati, menerima, hangat, dan terbuka, sehingga para tenaga kependidikan dapat mengeksplorasikan pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.

b. Keterampilan berkomunikasi

Komunikasi amat esensial dalam kehidupan komunikasi sekolah selayaknya aliran darah dalam tubuh manusia. Komunikasi adalah proses penyampaian pesan, gagasan oleh komunikator melalui media dan teknik yang menimbulkan efek tertentu, sehingga dapat mengubah sikap dan kepercayaan komunikan. Komunikasi dijadikan sebagai landasan dalam melakukan hubungan dan pembinaan yang efektif dengan guru, orang tua, maupun siswa dalam rangka meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar mengajar.

Seorang pemimpin harus menerima semua perasaan tenaga kependidikan dengan komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.

c. Konsekuensi-konsekuensi logis dan alami

Perilaku-perilaku yang salah terjadi karena tenaga kependidikan telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut *misbehavior*. Untuk ini disarankan: 1) menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah, sehingga membantu tenaga kependidikan dalam mengatasi perilakunya, serta 2) memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

d. Latihan keefektifan pemimpin

Tujuan metode ini adalah untuk menghilangkan metode refrensif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui sebuah model komunikasi tertentu.

e. Terapi realitas

Pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab. Untuk menerapkan berbagai strategi tersebut, kepala sekolah harus mempertimbangkan berbagai situasi, dan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi.

Menurut Mulyasa "Keberhasilan pembaruan sekolah sangat ditentukan oleh gurunya, karena guru adalah pemimpin pembelajaran, fasilitator, dan sekaligus merupakan pusan inisiatif pembelajaran".<sup>35</sup> Karena itu guru harus senantiasa mengembangkan diri secara mandiri tidak bergantung kepada inisiatif kepala sekolah dan supervisor saja.

---

<sup>35</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, 7.

Disiplin merupakan salah satu alat untuk mencapai tujuan pendidikan. Disiplin harus ditumbuhkan di hati sanubari anak. Disiplin tidak perlu ditimbulkan dengan sanksi dan ancaman, anak-anak yang memiliki disiplin diri tidak perlu dikejar-kejar lagi, mereka sendirilah yang menyuruh mereka agar selalu rajin belajar.<sup>36</sup> Tumbuhnya sikap kedisiplinan bukan merupakan peristiwa mendadak yang terjadi seketika. Kedisiplinan pada diri seseorang tidak dapat tumbuh tanpa adanya intervensi dari pendidik dan itupun dilakukan secara bertahap sedikit demi sedikit.<sup>37</sup>

Adapun penanaman kedisiplinan dapat diusahakan dengan jalan sebagai berikut:

a. Dengan pembiasaan

Dalam hal ini pembiasaan untuk melakukan sesuatu dengan baik, tertib, dan teratur. Misalnya berpakaian rapi, datang ke sekolah harus tepat waktu, pulang tepat waktu, dan sebagainya..<sup>38</sup>

b. Dengan contoh dan teladan

Dalam masalah ini perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari guru. Teladan atau contoh yang diberikan amat sangat penting.<sup>39</sup> Oleh karena itu kepala sekolah harus selalu merupakan contoh dan teladan bagi para pendidik.

---

<sup>36</sup> Heryanto Sutedja, *Mengapa Anak Anda Malas Belajar* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1995), 37.

<sup>37</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 119.

<sup>38</sup> Hafi Anshari, *Ilmu Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 2003), 66.

<sup>39</sup> Balnadi Sutadipura, *Aneka Problema Guru* (Bandung: Angkasa, 2004), 87.



c. Dengan penyadaran

Di samping adanya pembiasaan, contoh, dan teladan, maka anak semakin kritis ingin mengerti tentang arti peraturan atau larangan yang ada. Maka kewajiban bagi kepala sekolah untuk memberikan penjelasan-penjelasan, alasan-alasan yang dapat diterima dengan baik oleh pendidik, sehingga dengan demikian timbul kesadaran para guru tentang adanya perintah-perintah yang harus dikerjakan dan larangan-larangan yang harus ditinggalkan.<sup>40</sup>

d. Dengan pengawasan

Pengawasan harus terus-menerus dilakukan, terutama dalam situasi-situasi yang memungkinkan pendidik untuk berbuat melawan tata tertib.<sup>41</sup> Pengawasan tujuannya adalah menjaga atau mencegah, agar tidak terjadi hal yang tidak diinginkan.

Cece Wijaya dan Tabrani Rusyan mengemukakan beberapa indikator yang harus dilaksanakan untuk meningkatkan kedisiplinan.

Indikator-indikator tersebut antara lain:

- a. Melaksanakan tata tertib dengan baik, baik bagi guru maupun siswa, yang meliputi:
  - 1) Patuh terhadap aturan sekolah atau lembaga pendidikan
  - 2) Mengindahkan petunjuk-petunjuk yang berlaku di sekolah
  - 3) Tidak membangkang pada peraturan yang berlaku, baik bagi pendidik maupun peserta didik.
  - 4) Rajin dan tidak malas dalam belajar mengajar
  - 5) Tepat waktu dalam belajar mengajar

---

<sup>40</sup> Anshari, *Ilmu Pendidikan*, 67.

<sup>41</sup> Indrakusuma, *Ilmu Pendidikan*, 144.

- 6) Tidak pernah keluar dalam belajar mengajar
- 7) Tidak membolos dalam belajar mengajar
- b. Taat pada kebijakan yang berlaku, seperti:
  - 1) Menerima, menganalisis, dan mengkaji sebagai pembaharuan pendidikan.
  - 2) Berusaha menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi pendidikan yang ada.
  - 3) Tidak membuat keributan di kelas.
  - 4) Mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
  - 5) Membantu kelancaran proses belajar mengajar.
- c. Menguasai diri dan instropeksi.<sup>42</sup>

Dengan melaksanakan indikator-indikator yang dikemukakan di atas, sudah tentu kedisiplinan dapat berjalan dengan baik dan akhirnya mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Disiplin harus selalu diupayakan semaksimal mungkin, namun apabila terjadi pelanggaran disiplin diharapkan segera diambil tindakan yang bersifat preventif agar pelanggaran disiplin mampu segera ditanggulangi, sehingga pelanggaran disiplin tersebut tidak sampai merugikan.

## 2. Pemberian Motivasi

Istilah motivasi berasal dari bahasa Latin yaitu "*movere* yang berarti berpindah (*to more*)".<sup>43</sup> Atau juga dengan prakata *motive* yang berarti dorongan, kehendak, alasan atau kemauan. Maka, motivasi adalah "tenaga-tenaga yang membangkitkan dan mengarahkan kelakuan individu".<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Wijaya dan Rusyan, *Kemampuan Dasar Guru*, 18-19.

<sup>43</sup> Ino Yuwono dkk., *Psikologi Industri dan Organisasi* (Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, 2005), 62.

<sup>44</sup> Mahfudh Shalahuddin, *Pengantar Psikologi Pendidikan* (Surabaya: Bina Ilmu, 1990), 113.

Motivasi sangat erat hubungannya dengan perubahan tingkah laku manusia untuk menuju pada tujuan yang diinginkan. Menurut Mulia Nasution bahwa “Motivasi sebagai alat pembangkit, penguat, dan penggerak seorang karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan hasil”.<sup>45</sup>

Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Banyak psikolog memakai istilah yang berbeda-beda dalam menyebutkan sesuatu yang menimbulkan perilaku tersebut. Ada yang menyebut sebagai motivasi (*motivation*) atau motif, kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*).<sup>46</sup>

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi bukanlah suatu yang bisa diamati, tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan karena adanya sesuatu perilaku yang tampak. Tiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang itu didorong oleh sesuatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi, rasa lapar, kebutuhan untuk merasa aman dan kebutuhan terhadap prestasi merupakan beberapa contoh tentang motivasi. Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Mulia Nasution, “Motivasi Kerja Guru”, wordpress on line, <http://seputar.pendidikan.wordpress.com/2014/02/16/motivasi-kerja-guru/>, diakses 8 Juni 2014.

<sup>46</sup> Rismawaty, *Kepribadian dan Etika Provesi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), 49.

<sup>47</sup> *Ibid*, 49.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu. Supardi dalam bukunya yang berjudul *Kinerja Guru* menyatakan sebagai berikut:

Kineja merupakan fungsi dari interaksi antara *ability* (kemampuan dasar) dengan *motivation* (motivasi) yaitu kinerja (*performance*)  $P = (A \times M)$ . Teori ini menunjukkan bahwa orang yang memiliki kemampuan dasar yang tinggi, tetapi memiliki motivasi yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah demikian pula halnya apabila orang yang sebenarnya memiliki motivasi yang tinggi, tetapi kemampuan dasar yang rendah, maka kinerjanya pun rendah pula. Seorang dengan kinerja tinggi disamping memiliki kemampuan dasar yang tinggi juga harus memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi dapat diartikan sebagai suatu usaha yang menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas.<sup>48</sup>

Mengacu pada pendapat tersebut, dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga. Para tenaga kependidikan akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Apabila para tenaga kependidikan memiliki motivasi yang positif maka ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Dengan kata lain seorang tenaga kependidikan akan melakukan semua pekerjaannya dengan baik apabila ada faktor pendorongnya (motivasi). Dalam kaitan ini pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan membangkitkan motivasi para tenaga kependidikannya sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya.

---

<sup>48</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, 47-48.

Sedangkan motivasi kerja menurut Martoyo adalah “Sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja”.<sup>49</sup> Jadi, motivasi kerja guru adalah sebuah dorongan atau semangat yang timbul pada diri seorang guru untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan tujuan motivasi menurut M. Ngalim Purwanto adalah:

Untuk menggerakkan pegawai atau bawahan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya, sehingga tercapai tujuan organisasi yang dipimpinnya. Bagi seorang guru, tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau memacu para siswanya agar timbul keinginan dan kemauannya untuk meningkatkan prestasi belajarnya.<sup>50</sup>

Motivasi kerja guru bisa rendah bisa tinggi. Seorang guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan memiliki kemauan yang keras atau kesungguhan hati untuk mengerjakan tugas-tugasnya, dan akibatnya produktivitasnya akan meningkat. Sebaliknya, seorang guru yang memiliki kerja yang rendah akan kurang memiliki kemauan keras untuk mengerjakan tugas-tugasnya, dan akibatnya produktivitasnya menurun.<sup>51</sup>

Lia Ode Turin mengatakan bahwa “Semakin tinggi motivasi kerja guru, maka akan semakin tinggi pula performansi mengajarnya”.<sup>52</sup>

Motivasi kerja guru adalah dorongan dari dalam diri guru untuk melaksanakan tugas semaksimal secara bertanggung jawab, berdisiplin dan berorientasi prestasi. Pertama guru yang memiliki motivasi kerja tinggi adalah yang bertanggung jawab terhadap tugasnya. Tiadanya tanggung jawab menunjukkan lemahnya motivasi kerja. Guru yang bertanggung jawab adalah yang melaksanakan kewajiban dengan penuh dedikasi, amanah, tuntas,

<sup>49</sup> Martoyo “Motivasi Kerja” wordpress online, <http://elqorni.wordpress.com/2008/05/03/motivasikerja/>, diakses 8 Juni 2014.

<sup>50</sup> M. Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 73.

<sup>51</sup> <http://apsingk.blogspot.com/2011/05/pembinaan-motivasi-kerja-guru-html>., diakses 8 Juni 2014.

<sup>52</sup> <http://sutisna.com/jurnal/jurnal-kependidikan-hubungan-tingkat-pendidikan-pengalaman-penatarandan-motivasi-kerja-dengan-performansi-mengajar-guru-guru/>, diakses 8 Juni 2014.

dan tanpa pamrih. Kedua, guru yang memiliki motivasi kerja tinggi adalah yang berdisiplin menjalankan tugas. Tiadanya kedisiplinan menandakan lemahnya motivasi kerja. Seorang guru yang berdisiplin adalah yang mengutamakan tugas, menjaga ketepatan waktu, mengakui kesalahan, dan tidak perlu selalu diawasi. Ketiga, guru yang bermotivasi kerja tinggi adalah yang berorientasi kepada prestasi. Tiadanya orientasi prestasi merupakan karakteristik orang yang lemah motivasi kerjanya. Guru yang berorientasi prestasi menyenangi tugas mengajar, ingin meningkatkan diri, berusaha meraih kemajuan, memperkuat harga diri, proaktif menjalankan tugas, dan tidak ciut dengan kurangnya dukungan pimpinan.<sup>53</sup>

Dari uraian di atas maka motivasi kerja guru bisa dilihat dari kedisiplinan, penggunaan metode pengajaran, penguasaan materi, pengelolaan kelas, penggunaan media, komunikasinya, dan kerjasamanya.

Menurut Danim dan Suparno, beberapa prinsip yang bisa diterapkan kepala sekolah untuk memotivasi tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan kinerjanya, di antaranya:

- a. Tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik, dan menyenangkan.
- b. Tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- c. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- d. Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- e. Usahakan untuk memperhatikan perbedaan individual tenaga kependidikan, misalnya perbedaan kemampuan, latar belakang dan sikap mereka terhadap pekerjaannya.
- f. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga tenaga kependidikan pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> <http://www.scribd.com/doc/51941419/42/motivasi-kerja-guru>., diakses 8 Juni 2014.

<sup>54</sup> Danim dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan*, 149.

Sedangkan menurut A. Budiantoro, terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja guru/karyawan, yaitu:

- a. Prinsip partisipasi. Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai/guru perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin/kepala sekolah.
- b. Prinsip komunikasi. Pemimpin/kepala sekolah mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai/guru akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- c. Prinsip mengakui andil bawahan. Pemimpin/kepala sekolah mengetahui bahwa bawahan (guru) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, guru akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- d. Prinsip pendelegasian wewenang. Pemimpin memberikan wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.<sup>55</sup>

Menurut Abraham Maslow yang dikutip oleh Rismawati dalam bukunya yang berjudul *Kepribadian dan Etika Profesi*, konsep teorinya menjelaskan suatu hirarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) yang menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia. Kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut, setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi. Berikut adalah lima hirarki kebutuhan menurut Maslow:

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus dan sebagainya.
- b. Kebutuhan keamanan (*safety needs*), yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman dan pemerasan ataupun pemecatan dari pekerjaan.

---

<sup>55</sup> A. Budiantoro, *Psikologi SDM* (Jakarta: Pusat Pengembangan Bahan Ajar NMB, 2010), 2.

- c. Kebutuhan sosial (*social needs*), yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
- d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*), yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin. Kreativitas ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri.<sup>56</sup>

Motivasi seorang karyawan/guru sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor-faktor internal yaitu:

- a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri.<sup>57</sup>
- b. Harga diri
- c. Harapan pribadi
- d. Kebutuhan
- e. Keinginan
- f. Kepuasan kerja
- g. Prestasi kerja yang dihasilkan.<sup>58</sup>
- h. Tujuan-tujuan
- i. Kemampuan.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Rismawaty, *Kepribadian dan Etika Provesi*, 51.

<sup>57</sup> Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan* (Jakarta: PT. Asdi Mahasatya, 2009), 91.

<sup>58</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 294.

<sup>59</sup> Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi, 2002), 187.



Sedangkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah:

- a. Jenis dan sifat pekerjaan
- b. Kelompok kerja di mana seseorang bergabung
- c. Organisasi tempat bekerja
- d. Situasi lingkungan pada umumnya
- e. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.<sup>60</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa dengan adanya motivasi kerja guru yang tinggi, proses belajar mengajar akan berjalan lancar dan berhasil dengan baik serta hubungan antara individu, baik hubungan antara guru dengan kepala sekolah, hubungan antara guru dengan guru, maupun hubungan antara guru dengan siswa terjalin hubungan yang harmonis.

---

<sup>60</sup> Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 294.