REPOSITORI IAIN KUDUS

BAB II
LANDASAN TEORI

A. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Pengertian kinerja menurut Mathis dan Jackson yang dikutip oleh Yudi Supriyadi didefinisikan bahwa kinerja sebagai apa yang dilakukan dan tidak dilakukan personel yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.[1] Oleh karena itu, kinerja guru merupakan perwujudan kompetensi guru yang mencakup kemampuan dan motivasi untuk menyelesaikan tugas dan motivasi untuk berkembang.[2] Pengertian ini lebih menekankan kepada besarnya kontribusi hasil kerja karyawan kepada organisasi baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Menurut Timpe yang dikutip Zaenal Mukarom dan Muhibudin Wijaya Laksana bahwa :

> "Kinerja sebagai prestasi kerja, yang ditentukan oleh faktor lingkungan dan perilaku manajemen. Hasil penelitian Timpe menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif dalam interaksi sosial organisasi akan senantiasa terjadi adanya

[1] Yudi Supriyanto, *Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kinerja* (Universitas PGRI Ronggolawe: Tuban, 2015) 121.

[2] Bungawati, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMK N 7 Makassar, *Jurnal Competitiveness.* Vol. 10. No. 2, Makassar, 2016, hlm. 3.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

harapan bawahan terhadap atasan dan sebaliknya".[3]

Pengertian kinerja dalam definisi ini menunjukkan sebagai prestasi kerja. Baik buruknya prestasi kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik dapat mendorong efektivitas kerja karyawan. Semakin baik lingkungan kerja, maka semakin efektif kinerja karyawan. Melengkapi konsep kinerja karyawan perlu dikemukakan pula pendapat ahli lain. Definisi kinerja karyawan menurut Prawiro.

Sentono yang dikutip Zaenal Mukarom dan Muhibudin Wijaya Laksana menyatakan bahwa :

"Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pergawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan ornagisasi yang bersangkutan secara legal dan sesuai dengan moral dan etika".[4] Kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan teori ini dengan indikator-indikator: 1) Kualitas hasil kerja, 2) Kuantitas hasil kerja, 3) Kemampuan bekerjasama, 4) Pengetahuan dan Keterampilan Kerja, 5) Tanggung jawab.[5]

Menurut Anwar, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

[3] Zaenal Mukarom dan Laksana, *Membangun Kinerja Pelayanan Publik* (CV Pustaka Setia: Bandung, 2016) 52.

[4] Mukarom, Zaenal dan Muhibudin Wijaya Laksana, *Membangun Kinerja Pelayanan Publik* (Pustaka Setia : Bandung, 2016) 52.

[5] Mukarom, Zaenal dan Muhibudin Wijaya Laksana, *Membangun Kinerja Pelayanan Publik*, 52.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

diberikan kepadanya.[6] Pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang (individu) dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya serta didasarkan atas pengalaman, kecakapan, kesungguhan dan waktu (*time*).[7]

Kinerja adalah tujuan dan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.[8]

Pengertian guru adalah pendidik profesional dengan 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.[9]

Berdasarkan beberapa penjelasan para ahli di atas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja seorang guru adalah kemampuan yang harus dimiliki seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah maupun madrasah dan bertanggungjawab terhadap peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi peserta didik.

---

[6] Anwar Prabu Mangkunegara, *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT (Remaja Rosdakarya:Bandung, 2006) 67.

[7] Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (PT Bumi Aksara: Jakarta, 2001) 34.

[8] Mahayu SP Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas* (PT Bumi Aksara: Jakarta, 2002) 160.

[9] Kunandar, *Guru Profesional (Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru)* (Raja Grafindo Persada : Jakarta, 2011) 54.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

2. Indikator Kinerja Guru

Sehubungan dengan pembahasan tentang kinerja guru dalam penelitian ini, maka indikatornya adalah penguasaan materi pembelajaran, memahami siswa, pengelolaan pembelajaran, strategi pembelajaran dan hasil belajar oleh siswa.[10] Indikator-indikator ini merupakan rincian dari konsep kinerja guru, sehingga setiap indikator dapat dijelaskan kaitannya dalam kinerja guru. Adapun penjelasan masing-masing indikator seperti di bawah ini:

a. Penguasaan konsep atau materi pembelajaran
   Kinerja guru tidak mungkin bisa baik apabila guru tidak menguasai konsep-konsep materi yang sedang diajarkan. Guru harus benar-benar dan secara meyakinkan menguasai betul bahan pelajaran yang diampunya. Semakin baik penguasaan bahan pelajaran yang diampu oleh guru maka guru yang bersangkutan kinerjanya menjadi semakin baik.
b. Pemahaman karakteristik siswa
   Seorang guru harus memahami karakteristik siswa dengan tepat. Pemahaman ini menjadi penting agar pembelajaran yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan siswa. Kondisi ini akan dapat memberikan kontribusi bagi meningkatnya kinerja guru.
c. Penguasaan pengelolaan pembelajaran
   Pembelajaran harus dikelola dengan baik bertolak dari kebutuhan siswa, tujuan yang hendak dicapai, perlatan yang tersedia dan alokasi waktu yang ada. Pengelolaan pembelajaran yang baik juga memberikan kontribusi bagi terwujudnya kinerja guru yang baik.
d. Penguasaan strategi pembelajaran

[10] Eko Putro Widoyoko, *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian* (Pustaka Pelajar: Yogyakarta, 2015) 210.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Pembelajaran akan berhasil dengan baik apabila guru dalam memilih strategi pemebelajaran bisa tepat. Strategi pembelajaran ini sangat menentukan keberhasilan proses belajar mengajar. Strategi pembelajaran yang tepat dapat diwujudkan apabila guru benar-benar menguasai berbagai strategi pembelajaran. Kinerja guru dapat meningkat apabila penguasaan strategi pembelajaran oleh guru semakin baik.

e. Penguasaan hasil belajar.

Penguasaan hasil belajar yang berarti sejauh mana siswa dapat menyerap materi pembelajaran. Semakin besar hasil penguasaan materi pembelajaran oleh siswa, maka hal ini berarti semakin baik kinerja guru.

3. Ruang Lingkup Kinerja Guru

Menurut Mulyasa, kinerja sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.[11] Pendapat ini menunjukkan bahwa ruang lingkup kinerja meliputi prestasi kerja yang dicapai sesuai tugas pokok dan fungsinya sebagai guru, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja sesuai dengan target-targetnya, hasil kerja atau unjuk kerja.

Melengkapi pembahasan kinerja guru bahwa guru adalah sebagai desainer yang dilakukan yaitu merancang kegiatan pembelajaran sehingga berhasil guna dan berdaya guna. Sebagai manager maka guru melakukan pengelolaan pembelajaran sehingga proses pembelajaran berjalan dengan baik, berdaya guna dan siswa dapat melakukan kegiatan belajar secara efektif dan efisien. Baik siswa maupun guru dapat memainkan perannya secara integral dalam konteks komunikasi instruksional yang kondusif. Guru sebagai

[11] Yeni Absah dan Prihatin Lumbanraja, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Pandan", *Jurnal Bisnis dan Manajemen Eksekutif*. Vol. 1 No. 1, 2014.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

evaluator melakukan penilaian pencapaian hasil pembelajaran. Dalam hal ini kinerja guru dituntut senantiasa mengikuti perkembangan kemajuan prestasi belajar siswa.[12]

Berdasarkan pembahasan di atas dapat dipahami bahwa ruang lingkup kinerja guru mencakup keseluruhan proses pembelajaran dari mulai merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi. Hasil evaluasi dapat dijadikan bahan untuk menindaklanjuti rancangan pembelajaran materi berikutnya, sehingga merupakan siklus dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi secara terus menerus sesuai dengan ketentuan sejumlah bahan pelajaran yang harus diberikan dalam alokasi waktu yang telah ditentukan.

4. Faktor-faktor Kinerja Guru

Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kedisiplinan kerja guru. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bungawati pada SMK N 7 Makassar.[13] Hal yang hampir sama bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan demokratik kepala sekolah terhadap kinerja guru.[14] Hal ini telah ditunjukkan oleh hasil penelitian bahwa kepemimpinan demokratik kepala sekolah memiliki hubungan kuat signifikan terhadap kinerja guru.

---

[12] Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru* (PT Rosdakarya: Bandung, 2016) 250.

[13] Bungawati, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makassar", *Jurnal Competitiveness*, Vol. 10 No. 2. Makassar, 2016, 8.

[14] Bungawati, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makassar", *Jurnal Competitiveness*, 36.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Angka korelasi antara kepemimpinan demokratik dan kinerja guru 0,008.[15]

Faktor yang mempengaruhi kinerja guru juga ditentukan oleh penelitian Muhammad Cholil bahwa kepemimpinan motivasi sekolah dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengeruh yang positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru secara simultan sebesar 68,3%.[16]

Melengkapi pembahasan di atas, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah dan lain-lain.

Tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Selama menjalani pendidikannya seseorang akan menerima banyak masukan baik berupa ilmu pengetahuan maupun keterampilan yang akan mempengaruhi pola berpikir dan prilakunya. Ini berarti jika tingkat pendidikan seseorang itu lebih tinggi maka makin banyak pengetahuan serta ketrampilan yang diajarkan kepadanya sehingga besar kemungkinan kinerjanya

---

[15] Bungawati, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makassar", *Jurnal Competitiveness*, 36.

[16] Muhammad Cholil, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah Ngawi", *Jurnal Ilmiah STKIP PGRI Ngawi*.Vol. 13 No 1. Ngawi, 2014, 98.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

akan baik karena didukung oleh bekal ketrampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah supervisi pengajaran yaitu serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penelitian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar. Dalam hal ini kepala sekolah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.[17] Sasaran supervisi ditujukan kepada situasi belajar mengajar yang memungkinkan terjadinya tujuan pendidikan secara optimal.

Kinerja guru juga dipengaruhi oleh program penataran yang diikutinya. Untuk memiliki kinerja yang baik, guru dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai, dan dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar siswa dalam kegiatan pembelajaran.[18] Hal ini menentukan kemampuan guru dalam menentukan cara penyampaian materi dan pengelolaan interaksi belajar mengajar. Untuk iitu guru perlu mengikuti program-program penataran.

Menurut Muhibbin Syah faktor lingkungan eksternal berpengaruh terhadap hasil kinerja. Oleh karena itu baik lingkungan sosial maupun non soaial harus diciptakan sedemikian rupa sehingga iklim sekolah menjadi kondusif. Iklim yang kondusif di

[17] Bungawati, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makassar", *Jurnal Competitiveness*, 212.

[18] Bungawati, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makassar", *Jurnal Competitiveness*, 201.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

sekolah juga akan berpengaruh pada kinerja guru, di antaranya: pengelolaan kelas yang baik yang menunjuk pada pengaturan orang (siswa), maupun pengaturan fasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selain itu hubungan antara pribadi yang baik antara kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan sekolah akan membuat suasana sekolah menyenangkan dan merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.[19]

Kinerja guru yang baik maka harus didukung oleh kondisi fisik dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar diperhatikan. Begitu pula kondisi mental guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula.

Tingkat pendapatan dapat mempengaruhi kinerja guru. Agar guru benar-benar berkonsentrasi mengajar di suatu sekolah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.

Peningkatan kinerja guru dapat dicapai apabila guru bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolahnya. Gaya kepemimpinan yang dipandang lebih baik jika gaya kepemimpinan

[19] Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*, 135.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

yang diguanakan adalah gaya kepemimpinan demokratis.[20]

Kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari dari kegiatan administrasi.

Menurut Burhanudin, usaha-usaha meningkatkan kinerja guru adalah:

1. Memperhatikan dan memenuhi tuntutan pribadi dan organisasi
2. Informasi jabatan dan tugas setiap anggota organisasi
3. Pelaksanaan pengawasan dan pembinaan secara efektif terhadap para anggota organisasi sekolah
4. Penilaian program staf sekolah dalam rangka perbaikan dan pembinaan serta pengembangan secara optimal
5. Menerapkan kepemimpinan yang transaksional dan demokratis.

Selanjutnya Barnet Silalahi mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah:

1. Imbalan finansial yang memadai
2. Kondisi fisik yang baik
3. Keamanan
4. Hubungan antar pribadi
5. Pengakuan atas status dan kehormatannya
6. Kepuasan kerja.[21]

---

[20] Indah Fitriani, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Guru terhadap Kinerja Guru di PAUD Terpadu Adzkia Martapura", *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, Vol. 2, No. 1 2016, 2.

[21] Sabrina, https://sabrinafauza.wordpress.com diakses pada tanggal 28 November 2018.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Berdasarkan pembahasan di atas dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan demokratik kepala sekolah dan motivasi kerja adalah termasuk faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Peningkatan kinerja guru dapat dicapai apabila guru bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

B. Kepemimpinan Demokratik Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan Demokratik Kepala Sekolah

Ada beberapa pengertian kepemimpinan dari para ahli, menunjukkan adanya kesamaan. Sementara itu, Triguno mengatakan "Kepemimpinan adalah suatu seni mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan tantangan."[22] Ahli lain, Wahjosumidjo mengatakan kepemimpinan adalah "sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jawaban administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitiminasi pengaruh."[23] Wahjosumidjo, kepemimpinan adalah bentuk mempengaruhi orang lain atau bawahan, tanpa bawahan pemimpin tidak akan ada. Tetapi proses pengaruh antara pemimpin dan bawahan tidak searah. Pemimpin mempengaruhi bawahan, tetapi bawahan juga mempunyai beberapa pengaruh terhadap pemimpin."[24] Sementara itu Soegito mengatakan kepemimpinan adalah "setiap upaya

[22] Triguno, *Budaya Kerja* (Golden Terayon Press: Jakarta, 2000) 17.

[23] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Raja Grafindo Persada: Jakarta, 2001) 17.

[24] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 34.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau perilaku kelompok."[25]

Menurut Koontz dan Donnel yang dimaksud kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang, sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok. Lebih lanjut Stogdill (1984) mengemukakan "*leadership is the process of influencing group activities towart goal setting and goal achievement."* Sementara itu Siagian mengutarakan kepemimipinan demokratik *(demo-cratic leadership),* Kepemimpinan demokratik terdapat dalam situasi open atau *partisipasive management* yang berunsur

a. Ikut sertanya yang dipimpin dalam pengurusan *(social participation),*
b. pertanggungjawaban daripada pemimpin terhadap yang dipimpin *(social responsibility),*
c. dukungan dari pada yang dipimpin terhadap pimpinan *(social support),*
d. pengawasan yang dilakukan oleh yang memimpinan terhadap yang dipimpin *(social control).*[26]

Pengertian kepemimpinan menurut pendapat di atas adalah proses mempengaruhi orang-orang yang dipimpin agar dengan sukarela melakukan kegiatan untuk mencapai kegiatan organisasi. Kepemimpinan merupakan hubungan interaksi antara dua orang lebih yang melibatkan adanya seorang pemimpin dengan orang-orang yang dipimpin, oleh karena itu seorang pemimpin hendaknya mempunyai jiwa dan kemampuan

[25] Soegito, A.T, *Pergeseran Paradigmatik Manajemen Pendidikan* (Widya Karya: Semarang, 2013) 39.

[26] Siagian, H, *Manajemen Suatu Pengantar* (Satya Wacana: Semarang, 1993) 135.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

kepemimpinan sehingga mampu menjelaskan fungsi dan tugasnya untuk menggerakkan, meyakinkan, dan memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan demokratik kepala sekolah harus mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang baik, lancar dan produktif, menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan, menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat agar bisa terlibat aktif dalam mewujudkan tujuan sekolah, bekerja sama dengan tim secara kooperatif dan berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan[27].

2. Tipe-tipe Kepemimpinan

Dalam membahas tipe-tipe kepemimpinan salah satunya adalah tipe kepemimpinan demokratik. Sedangkan tipe yang lain, tipe otoriter dan tipe laissez –faire.[28] Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang bertindak secara diktator. Dalam kepemimpinannya seorang otoriter menggerakkan dan memaksa orang-orang yang dipimpinnya. Kemudian kepemimpinan laissez-faire lebih banyak membiarkan bawahannya untuk berbuat sekehendaknya. Pemimpin seperti ini sama sekali tidak melakukan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Dalam penelitian ini tidak membahas tipe kepemimpinan otoriter maupun laissez-faire tetapi hanya membahas kepemimpinan demokratik.

[27] Siagian, H, *Manajemen Suatu Pengantar*, 135.

[28] Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan Telaah terhadap Pengelolaan Organisasi Pendidikan* (CV. Alfabeta : Bandung, 2011) 135.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

3. Tipe Kepemimpinan Demokratik

Menurut Mukhtar dan Iskandar menjelaskan "Tipe kepemimpinan demokratik ini adalah tipe kepemimpinan yang diharapakan dalam sebuah sekolah, seorang pemimpin selalu mengikutsertakan seluruh bawahan dalam proses pengambilan keputusan." Pelaksanaan pengambilan keputusan oleh pemimpin demokratik dengan melibatkan semua anggota/ bawahan sehingga keputusannya merupakan keputusan bersama yang dapat dipertanggung jawabkan bersama.[29] Ahli lain Terry mengatakan "Kepemimpinan demokratik ini menekankan pada partisipasi dan pemanfaatan gagasan-gagasan anggota kelompok yang selanjutnya harus mengetahui subyek-subyek yangh dibicarakan. Sebelum suatu tindakan dilaksanakan, akan disampaikan dahulu kepada anggota-anggota. Ditekankan pada kepentingan dan inisiatif kelompok."[30] Sementara itu Kartono mengemukakan "Kepemimpinan demokratik berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya dan berlangsung mantap, terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan menekankan pada tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik."[31]

Dalam pelaksanaan peran kepala sekolah yang sehari-harinya menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subyek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai secara wajar maka dalam

---

[29] Mukhtar, H. dan Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Gaung Persada Press, Jakarta, 2009) 85.

[30] Terry, G.R. *Prinsip Prinsip Manajemen* (Bumi Aksara : Jakarta, 2000) 157.

[31] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Raja Grafindo Persada: Jakarta, 2008) 73.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

pelaksanaanya kepemimpinan kepala sekolah menggunakan tipe kepemimpinan demokratik. Tipe kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha betanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama.[32]

Tipe pemimpinan demokratik selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin supaya mengarah pada tujuan yang ingin dicapai. Kepemimpinan demokratik ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah yang mengikutkan anggota/bawahan, yang diwujudkan pada organisasi/unit masing-masing. Ditinjau dari segi presepsinya tentang keberadaannya dan peranannya selaku pemimpin dalam kehidupan berorganisasi. Menurut Robbins dan Coulter kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang cenderung mengikut-sertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan cara mencapai metode kerja dan tujuan, dan memandang umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih karyawan.[33] Sementara itu Soegito menyatakan pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan memberikan rekomendasi bahwa gaya kepemimpinan demokratik merupakan kepemimpinan yang berkualitas karena memperhatikan komunikasi antara pimpinan dan bawahan, partisipatif dalam pengambilan keputusan dan penghargaan hak-hak seseorang.[34]

---

[32] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, 3.

[33] Hasan Basri dan Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan* (Pustaka Setia, Cetakan I, Bandung, 2015) 50.

[34] AT. Soegito, *Kepemimpinan* (UNNES Press: Semarang, 2010) 100.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Lebih lanjut Lippit dan White (Studi kepemimpinan Universitas Iowa) menyatakan bahwa gaya "kepemimpinan demokratik hasilnya mungkin tidak setinggi gaya otoriter, tetapi kualitasnya lebih tinggi." Lebih lanjut Tannenbaum dan Schmidt (1991) dalam Soegito membandingkan "antara gaya kepemimpinan otoriter, demokratik dan kebebasan, memberi kesimpulan bahwa dalam organisasi yang dipimpin dengan gaya demokratik peran aktif dilakukan baik oleh pemimpin maupun bawahan seimbang."[35] Kepemimpinan demokratik kesempatan berperan aktif sangat terbuka sehingga menimbulkan kepuasan bagi semua pihak. Kepemimpinan demokratik membuat semua pihak dapat menggunakan kesempatan berperan aktif mendorong pimpinan untuk berprestasi dibidang tugasnya. Sementra itu Timpe (1998) dalam Soegito mengatakan bahwa "kepemimpinan permisif demokratik merupakan kepemimpinan yang ideal karena memberi partisipasi yang sangat tinggi dalam pembuatan keputusan, dan memberi otonomi yang sangat tinggi dalam penyelesaian pekerjaan yang ditugaskan."[36] Purwanto menjelaskan bahwa model kepemimpinan demokratis merupakan tipe kepemimpinan yang paling baik dan ideal terutama untuk kepemimpinan dalam pendidikan."[37] Pemimpin yang demokratik selalu berusaha anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya sebagai pemimpin dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga berjalan sesuai dengan suatu aturan organisasi yang

[35] AT. Soegito, *Kepemimpinan,* 100.
[36] AT. Soegito, *Kepemimpinan,* 101.
[37] Purwanto, M.N, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2009) 52.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

berlaku. Seorang pemimpin yang demokratik biasanya menyadari bahwa organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga secara jelas aneka macam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Sangat perlu peranan yang dimainkan oleh seorang pemimpin demokratik dalam meningkatkan usaha untuk menjadi pemimpin yang efektif. Sesuatu yang nampaknya sangat sederhana, akan tetapi sesungguhnya merupakan sumber dari semua sikap, perilaku dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin.

4. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang menempatkan kekuasaan di tangan satu orang (otoriter). Kepemimpinan otoriter dipersepsikan sebagai penguasa yang bertindak sewenang-wenang. Dalam konteks pendidikan guru dan karyawan semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, bahkan keinginan seorang pemimpin.[38]

Tipe kepemimpinan otoriter adalah tipe pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh.[39] Tipe pemimpin ini adalah pemimpin yang memberitahukan sasaran yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar apabila anggota mengalami masalah.

Jadi kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang menjelaskan bahwa seorang

[38] Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif* (Ar-Ruzz Media: Yogyakarta, 2014) 44.

[39] Hasan Basri dan Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan*, 47.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

pemimpin bertindak sebagai diktator, pemimpin adalah penguasa, semua kendali ada ditangan pemimpin. Seorang diktator tidak menyukai adanya rapat apalagi musyawarah karena ia tidak ingin menghendaki adanya perbedaan dan lebih suka memaksakan kehendaknya.

5. Laissez –Faire

Laissez–faire adalah tipe kepemimpinan yang berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpinnya dalam mengambil keputusan atau melakukan kegiatan. Pemimpin ini hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat.[40]

Tipe kepemimpinan kendali bebas (laissez-faire) menurut Robbins dan Coulter adalah pemimpin secara keseluruhan memberikan kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai.[41]

Menurut Anoraga mengemukakan bahwa pemimpin mempunyai tugas untuk memimpin dan mengendalikan hal-hal detail dan spesifik, serta mengendalikan hubungan internal dalam kelompoknya, karena pada dasarnya dalam suatu kelompok akan selalu terjadi interaksi. Pemimpin ini bertugas sebagai pengamat dan pengendali kelancaran interaksi antar anggota organisasi. Oleh karena itu, kelancaran dan kebaikan interaksi antaranggota kecakapan untuk mengadakan komunikasi dan mendidik, kecakapan sosial, serta kemampuan teknis yang meliputi analisis situasi menjadi tuntutan bagi pemimpin.

---

[40] Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, 44.

[41] Hasan Basri dan Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan*, 51

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Dalam kondisi yang demikian, menurut John Kotter, teori kepemimpinan yang efektif pada tingkat manajemen maka memerlukan pengetahuan yang luas, kedekatan dengan bawahan, reputasi yang baik, memiliki pengetahuan yang kuat, integritas yang tinggi, energik dan kemauan yang keras untuk memimpin. Oleh karenanya pemimpin juga harus mampu mengantisipasi kondisi yang akan datang, membangun citra budaya organisasi, serta mampu meningkatkan motivasi dan partisipasi yang optimal. Sehingga bisa menjadi pemimpin yang efektif pada masa mendatang diperlukan persyaratan yang lebih kompleks atau menyeluruh.

6. Pelaksanaan Kepemimpinan Demokratik Kepala Sekolah

Pelaksanaan kepemimpinan demokratik tercermin dalam sikap dan hubungan dengan bawahannya baik mereka yang menduduki jabatan pimpinan maupun mereka yang menjadi anggota biasa dalam organisasi, yang tugasnya terbatas pada penyelenggaraan tugas-tugas operasional. Dalam pengambilan keputusan pemimpin demokratik mengajak bawahan untuk berperan serta sesuai dengan keyakinan bahwa keikut sertaan bawahan itu akan mempunyai tanggung jawab dari masing-masing perannya karena merasa bahwa keputusan itu adalah keputusan bersama.[42]

Dalam AT. Soegito, pengelolaan sekolah dalam kepemimpinan akan berhasil apabila dalam sekolah tersebut kepemimpinan demokratik kepala sekolah yang dilaksanakan dengan aktivitas yang ada di sekolahan tersebut dalam mencapai tujuan. Aktifitas kepala sekolah sebagai seorang manajer meliputi pengelolaan 3 M, yaitu pertama, *man* yaitu manusia sebagai faktor penggerak utama aktivitas

[42] Hasan Basri dan Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan*, 50.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

sekolah, kedua, *money* yaitu sebagai modal aktivitas, ketiga, *method* sebagai alat untuk menggarahkan manusia dan uang menjadi efektif dalam mencapai tujuan. Peranan kepala sekolah sebagai manajer tidaklah cukup. Pada era globalisasi ini paradigma kepala sekolah sebagai hanya manajer kurang cocok, tetapi selain sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu menjadi seorang pemimpin. Sebagai kepala sekolah senantiasa membangkitkan kembali semangat dan keyakinan para guru, staf dan para siswa, sesuai dengan misi kepala sekolah yang harus mampu membuat perubahan perilaku, intelektual anak didik sesuai dengan tujuan pendidikan. Menciptakan rasa aman, kondisi sekolah yang kondusif dan tertib menunjang kompetensi pedagogik guru serta membuat semangat para siswa untuk belajar.[43]

Dalam kontek kepemimpinan demokratik, kepala sekolah bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan sekolah yang demikian, sebagai ketua organisasi kepala sekolah harus senantiasa dapat dipercaya dan mempunyai integritas yang tinggi, serta berperilaku yang baik, karena kepala sekolah menjadi acuan dasar dari sekolah yang dipimpinnya serta mewakili kehidupan sekolah sebagai sumber inspirasi, yang harus senantiasa menjadi sumber semangat para guru, staf dan para siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan secara antusias, bekerja bertanggung jawab ke arah tercapainya tujuan sekolah. Bersedia menghargai keberhasilan sekecil apapun yang dicapai oleh para guru, staf dan para siswa patut dihargai dan diberikan perhatian, dengan cara memberikan pengakuan dan penghargaan.[44]

---

[43] AT. Soegito, *Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah* (UNNES Press : Semarang, 2010) 100.

[44] AT. Soegito, *Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah*, 101.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Kepemimpinan adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan orang lain dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia untuk mengikuti kehendaknya.

Kepemimpinan demokratik menurut Hermanto yang mengutip beberapa pendapat para ahli adalah kepemimpinan yang memahami keberadaan guru baik segi kelemahan maupun kelebihan, memberi kesempatan seluas-luasnya kepada guru, memberikan bimbingan yang efektif, memberikan perlindungan, penyelamatan, dan memajukan serta mengembangkan organisasi sekolah.[45] Kepemimpinan demokratik menempatkan manusia sebagai faktor utama yang paling penting dalam suatu organisasi dalam hal ini adalah organisasi sekolah. Dalam upaya meningkatkan kinerja guru, menurut Purwanto yang dikutip dalam Hermanto, kepemimpinan demokratik merupakan tipe kepemimpinan yang paling baik dan paling ideal dalam pendidikan. Kepemimpinan demokratik di sekolah adalah kepemimpinan yang berupaya memahami kelemahan dan kelebihan guru, memberi kesempatan seluas-luasnya, memberikan perlindungan, penyelamatan, memajukan dan mengembangkan organisasi sekolah.

7. Indikator-indikator Kepemimpinan Demokratik Kepala Sekolah

Indikator yang diukur dalam penelitian ini adalah memahami kelebihan dan kekurangan guru, memberi kesempatan pada guru, melindungi guru, menyelamatkan guru, memajukan sekolah,

[45] Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, 198.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

mengembangkan organisasi sekolah dan membimbing guru secara efektif.[46]

a. Memahami kelebihan dan kekurangan guru
   Kepala sekolah harus memahami kelebihan dan kekurangan guru agar dalam memberikan tugas dan tanggungjawab dapat terlaksana dengan baik.
b. Memberi kesempatan pada guru,
   Setiap guru harus diberikan kesempatan untuk menyampaikan pandangan-pandangannya dan diberi kesempatan untuk mengembangkan kreativitasnya guna dapat meningkatkan karier guru.
c. Melindungi guru,
   Setiap guru harus dilindungi oleh kepala sekolah, sehingga guru dapat bekerja dengan tenang dan nyaman.
d. Menyelamatkan guru,
   Keselamatan guru harus selalu dijaga oleh kepala sekolah, karena jika kondisi guru terancam dapat mengganggu proses belajar mengajar.
e. Memajukan sekolah,
   Setiap kepala sekolah harus berusaha untuk memajukan sekolah dengan cara mendayagunakan sarana prasarana yang ada dan memberdayakan semua pihak.
f. Mengembangkan organisasi sekolah,
   Organisasi sekolah harus dapat berkembang untuk menjawab tuntutan zaman dan ini menjadi tugas oleh kepala sekolah yang demokratik.
g. Membimbing guru secara efektif.

[46] Sogi Hermanto, *Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru* (Universitas Negeri Palangkaraya : Palangkaraya, 2016) 38.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Kepemimpinan demokratik kepala sekolah yang dapat meningkatkan kinerja guru adalah kepemimpinan demokratik yang selalu memberikan bimbingan secara efektif terhadap guru yang dipimpinnya.

8. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah tidak bisa terlepas dari kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan, karena kepala sekolah bertanggungjawab dalam peneyelenggaraan satuan pendidikan. Dalam peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 Pasal 12 ayat 1 disebutkan bahwa kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan. Dengan demikian tugas dan fungsi kepala sekolah sangat ditentukan oleh faktor-faktor tersebut.[47]

Menurut Bimo Walgito secara teoritis perilaku kepala sekolah ditentukan oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor tentang apa-apa yang ada dalam diri kepala sekolah. Sedangkan faktor eksternal adalah segala sesuatu yang ada diluar diri kepala sekolah.[48]

Oleh karena itu, Lipham pernah mengemukakan bahwa: *"the quality of the principal's leadership is crucial to the succes of the school",* karena kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting yang dapat mendorong terciptanya sekolah efektif, efisien, produktif,

[47] Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, 56.

[48] Bimo Walgito, *Psikologi Sosial* (Pustaka Pelajar: Yogyakarta, 1991) 53.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

mandiri, dan akuntabel.[49] Kepemimpinan kepala sekolah di dalam melaksanakan tugasnya harus dapat memahami karakteristik bawahannya, dengan harapan guru dan karyawan di sekolah merasa mendapat perhatian sehingga termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan optimal. Sehingga kepemimpinan kepala sekolah bisa berjalan sesuai apa yang menjadi tujuan bersama yaitu sekolah yang maju dan unggul dalam berbagai bidang.

Kepemimpinan kepala sekolah harus mempunyai sifat yang berhubungan dengan tipe kepemimpinan demokrasi atau kompromiser, akan tetapi harus dibarengi dengan sifat-sifat seperti mau memperhatikan etika. Kebijakan pemerintah terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah termasuk salah satu faktor eksternal yang bisa mempengaruhi perilaku kepala sekolah. Sungguhpun demikian perilaku kepala sekolah juga tidak bisa lepas dari faktor internal yaitu yang ada dalam diri kepala sekolah misalnya: latar pendidikan, pengalaman, kepribadian, keterampilan dan lain-lain.

Tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah/madrasah mencakup indikator sebagai berikut:[50]

1. Terbuka menerima pendapat, kritik dan saran dari pihak lain;
2. Melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam penyusunan program sekolah;
3. Terbuka dalam pengelolaan keuangan sekolah;
4. Membuka peluang kepada pemangku kepentingan untuk memiliki akses;

[49] Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bumi Aksara: Jakarta, 2017) 6.

[50] Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi* (Rineka Cipta: Jakarta, 2012) 74.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

5. Memberi kesempatan kepada guru, staf TU (Tata Usaha), siswa untuk memberi saran dan kritik yang membangun kepada kepala sekolah.

Jadi faktor kepemimpinan kepala sekolah tidak bisa terlepas dari kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan, karena kepala sekolah bertanggungjawab dalam peneyelenggaraan satuan pendidikan. Dalam hal ini faktor kepemimpinan kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan.

C. Motivasi Kerja Guru

1. Pengertian Motivasi Kerja

Ada beberapa pendapat tentang motivasi, pendapat para ahli itu menunjukkan adanya kesamaan. Sementara itu Danim dan Suparno mengemukakan motivasi : *movere* (bahasa Latin) yang berarti menggerakkan dan dorongan[51]. Danim, "motivasi diartikan dalam bentuk kata kerja menjadi rangsangan, dorongan, yang menyebabkan sesuatu terjadi, baik yang berasal dari dalam maupun yang berasal dari luar diri seseorang dan lingkungan".[52] lebih lanjut Danim dan Suparno merangkum dari beberapa ahli yaitu: Daniel (1983), Crow and Crow (1956), Vernoy and Vernoy (1995), Purwanto (1985), "motivasi merupakan keseluruhan dorongan, keinginan, kebutuhan, dan daya yang sejenis yang mengarahkan perilaku yang merupakan ekspresi dari kebutuhan seseorang untuk mencapai suatu tujuan tertentu."[53] Dengan demikian motivasi berarti berkaitan dengan kebutuhan seseoarang yang harus

[51] Malayu Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi* (Bumi Aksara: Bandung, 2005) 141.

[52] Danim, S. dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Tranformasional Kekepalasekolahan* (Rineka Cipta: Jakarta, 2009) 30.

[53] Danim, S. dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Tranformasional Kekepalasekolahan,* 32.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

dipenuhi sehingga menjadi energi yang mendorong diri seseorang untuk kemudian melakukan sesuatu guna memenuhi kebutuhannya.

Lebih lanjut Handoko mengemukakan motivasi "merupakan kegiatan yang mengakibatkan menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia."[54] Sementara itu Terry mengatakan motivasi artinya "mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya."[55] Lebih lanjut Manulang menyatakan motivasi adalah "daya perangsang atau daya pendorong yang merangsang pegawai untuk mau bekerja dengan segiat-giatnya berbeda antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya."[56]

Selanjutnya Indrawijaya menjelaskan motivasi "merupakan fungsi dari berbagai macam variabel yang saling mempengaruhi. Motivasi sesungguhnya merupakan proses psikologi dimana terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar dan pemecahan persoalan."[57] Pelaksanaan dalam kegiatan belajar mengajar di kelas akan berhasil dengan baik, jika gurunya melaksanakan pekerjaannya dengan ulet, tekun, dan giat dalam memecahkan masalah dan hambatan-hambatan secara mandiri.

Sementara Fahmi mengatakan bahwa, "motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan."[58] Dan menurut Gray mendefinisikan bahwa motivasi sebagai sejumlah proses yang

---

[54] Handoko, *Manajemen Edisi 2* (BPFE : Yogjakarta, 1984) 251.

[55] Handoko, *Manajemen Edisi 2*, 130.

[56] Manulang, M, *Dasar-Dasar Manajemen* (Ghalia Indonesia : Jakarta, 1996) 112.

[57] Indrawijaya, A. I, *Perilaku Organisasi* (Sinar Baru Algensindo : Bandung, 2000) 67.

[58] Fahmi, I. *Manajemen Pengambilan Keputusan Teori dan Aplikasi* (Alfabeta: Bandung, 2011) 160.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan presistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.[59]

Menurut Sadirman motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "*feeling*" dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.[60] Kerja adalah tujuan untuk mencari nafkah. Sedangkan kerja merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh manusia.[61] Guru adalah aktor utama dan terdepan dalam proses belajar mengajar.[62] Berdasarkan penjelasan-penjelasan para ahli maka yang dimaksud dengan motivasi adalah mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dari sinilah terlihat bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan karena manajemen pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Artinya dengan motivasi pemimpin mampu menggerakkan orang lain. Bagi setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam bekerja.

Teori motivasi yang banyak dipakai orang adalah teori kebutuhan. Teori ini beranggapan bahwa tindakan yang dilakukan manusia pada hakikatnya adalah untuk memenuhi kebutuhannya,

---

[59] Abdul Majid, *Strategi Pembelajaran* (PT Remaja Rosdakarya : Bandung, 2013) 307.

[60] Sadirman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Raja Grafindo Persada: Jakarta, 2007) 73.

[61] Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja* (Rineka Cipta : Jakarta, 2005) 11.

[62] Momon Sudarma, *Profesi Guru Dipuji, Dikritisi dan Dicaci* (Raja Grafindo Persada : Jakarta, 2013) 130.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan psikis. Oleh karena itu menurut teori ini, apabila seorang pemimpin atau pendidik bermaksud memberikan motivasi kepada seseorang, ia harus berusaha memenuhi terlebih dahulu apa kebutuhan orang yang akan dimotivasinya. Sehingga motivasi kerja guru ini bisa berjalan dengan baik dan sangat menunjang semangat kinerja guru atau pendidik di satuan pendidikan yang ada khususnya di Kabupaten Pati serta pada umumnya di Indonesia.

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang yang menimbulkan keinginan untuk melakukan sesuatu tindakan tertentu guna mencapai kepuasan dan memenuhi kebutuhannya.

2. Sumber Motivasi

A. Sumber Motivasi Internal

Sumber motivasi internal adalah motivasi yang bersumber dari diri seseorang. Motivasi internal ini sesuai dengan teori motivasi Abraham Maslow. Menurut Manulang bahwa motivasi internal adalah motivasi yang menggugah, mengarahkan dan mengintegrasikan tingkah perilaku seseoarng yang didorong oleh kebutuhan, kemauan dan keinginan yang menyebabka timbulnya perasaan yang kuat untuk memenuhi kebutuhan tersebut.[63]

B. Sumber Motivasi Eksternal

Motivasi yang bersumber dari luar atau motivasi eksternal menurut McClelland disebut the stimulus pattern model. Motivasi ini berupa rangsangan didalam situasi tertentu. Teori ini

[63] Eko Putro Widoyoko, *Evaluasi Program Pembelajaran* (Pustaka Pelajar : Yogyakarta, 2009) 233.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

menyatakan bahwa bila ada rangsangan situasi yang selaras dengan harapan dan tantangan organisme maka akan menimbulkan respon untuk melakukan sesuatu.[64]

Berdasarkan teori ini perilaku manusia sangat berkaitan dengan harapan, kemudian jika ada faktor di luar diri manusia yang sesuai dengan harapan menimbulkan dorongan yang kuat untuk melakukan sesuatu. Sebaliknya jika rangsangan situasi di luar diri manusia berlawanan dengan harapan individu maka akan timbul pertentangan respon yang mengarah kepada kekecewaan. Sejalan dengan penalaran ini maka kondisi diluar diri manusia dapat berpengaruh pada kuat dan lemahnya motivasi seseorang untuk melakukan sesuatu.

C. Motivasi Kerja Guru

Motivasi kerja guru dapat bersumber dari internal dan eksternal.[65] Menurut Wahyu Sumidjo motivasi bersumber dari internal dan eksternal. Internal berasal dari diri sendiri, sedangkan eksternal berasal dari luar diri seseorang.[66] Sumber motivasi dapat berasal dari dalam diri seseorang maupun sumber dari luar diri seseorang. Baik motivasi *intrinsik* maupun *ekstrinsik* dapat menjadi spirit dalam bekerja. Sepirit yang dimiliki seseorang tersebut dapat bersumber dari dirinya (motivasi intrinsik) maupun dari luar (motivasi ekstrinsik), dimana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika kedua-

[64] Eko Putro Widoyoko, *Evaluasi Program Pembelajaran*, 234.

[65] Bungawati, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makasar*, *Jurnal Competitivenness*, 3.

[66] Bungawati, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makasar, *Jurnal Competitivenness*, 3.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

duanya bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang. Motivasi ekstrinsik mendorong seseorang untuk membangun dan menumbuhkan semangat mativasi pada diri orang tersebut untuk merubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini ke arah yang lebih baik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang selanjutnya kemudian mempengaruhi diri dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.[67]

Dalam rangka meningkatkan motivasi perlu adanya faktor penggerak terhadap motivasi seseorang. Harus dipahami bahwa dengan bentuk motivasi tersebut tidak akan berjalan jika tidak didukung dengan unsur-unsur penggerak motivasi itu sendiri. Dengan adanya unsur penggerak tersebut mampu menyebabkan berbagai bentuk motivasi akan terwujudkan. Sementara itu Sagir dalam Fahmi mengemukakan:

> "Unsur-unsur penggerak motivasi, antara lain Motivasi kerja, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, ketertiban dan kesempatan. Ketujuh unsur penggerak motivasi tersebut bersifat saling berkaitan dan semua itu harus dilihat sebagai satu kesatuan yang utuh. Seorang pimpinan dalam usaha menggerakkan motivasi para karyawan akan menjadi lebih baik jika memahami dan melaksanakan ketujuh unsur tersebut."[68]

---

[67] Bungawati, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makasar, *Jurnal Competitivenness*, 3.

[68] Bungawati, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makasar, *Jurnal Competitivenness*, 161.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Pada dasarnya motivasi dapat memacu/meningkatkan guru dalam bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan, hal ini akan meningkatkan kerja guru sehingga pada pencapaian tujuan sekolahan. Mereka merasa bangga menjadi bagian dari sekolahan tempat mereka bekerja. Aspek- aspek yang dapat mempengaruhi kerja guru adalah rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, linkungan kerja yang menyenangkan, pengharagaan atas prestasi keraj dan perlakuan yang adil dari manajemen, denmgan melibatkan warga sekolah dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik, menantang, kelompok dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standart keberhasilan pendidikan.

Pendapat lain tentang motivasi kerja dikemukakan oleh Usman yang menekankan pada kebutuhan sebagai faktor yang melatarbelakangi seseorang sehingga terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan. Motivasi kerja diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang menjadi penyebab seseorang bergerak terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan.[69]

Dari beberapa keterangan di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru adalah dorongan yang membuat guru mempunyai kemauan/kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu, yang mana dorongan itu datang dari dirinya sendiri (motivasi internal) maupun dari luar atau orang lain (motivasi eksternal), untuk melaksanakan suatu pekerjaan, serta memberi kekuatan dalam bekerja, beraktifitas selama bekerja, juga menyebabkan seorang guru

[69] Firmawati dkk, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru* (Universitas Syah Kuala, 2017) 168.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

mengetahui adanya tujuan sekolah dan tujuan pribadinya.

3. Teori Motivasi

Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan dapat menjadi apa. Landy dan Becker membuat pengelompokan bahwa pendekatan teori motivasi ini ada 5 (lima) kategori, yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, toeri harapan, dan teori penetapan sasaran. Dan teori motivasi ini dari beberapa keterangan atau penjelasan ahli akan dibahas tuntas di bawah, dengan berbagai pendapatnya sebagai berikut:

a. Teori Maslow

Seseorang bekerja dan berperilaku karena adanya motivasi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Teori ini merupakan teori jamak (kumpulan) yang mengemukakan lima tingkat kebutuhan:[70]

1) Fisiologis
Merupakan kebutuhan untuk dapat tetap hidup, dalam hal ini adala termasuk pakaian, perumahan, makanan, udara untuk bernafas, dan sebagainya.
2) Keamanan dan keselamatan
Kebutuhan akan keamanan dan keselamatan adalah kebutuhan yang sangat penting karena kebebasan dari ancaman misalnya dari ancaman kecelakaan dan pekerjaan.
3) Sosial
Merupakan kebutuhan interaksi, dicintai, mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok masyarakat, pekerja dan lingkungannya.

[70] Abdul Majid, *Strategi Pembelajaran*, 315.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

4) Penghargaan
   Merupakan kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dari individu, masyarakat serta lingkungannya.
5) Aktualisasi diri
   Merupakan kebutuhan akan mengaktualisasikan diri dengan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal yang dimiliki untuk mencapai prestasi kerja yang sangat luar biasa dan memuaskan.

b. Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

1) Upah yang adil dan layak
2) Kesempatan untuk maju
3) Pengakuan sebagai individu
4) Keamanan kerja
5) Tempat kerja yang baik
6) Penerimaan oleh kelompok
7) Perlakuan yang wajar
8) Pengakuan atas prestasi

c. Teori Motivasi V-ROOM

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul *Work And Motivation* menjelaskan suatu teori yang disebutnya sebagai "Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang akan diinginkannya tersebut. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan juga akan bisa berupaya mendapatkannya.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Toeri motivasi dari Vroom tentang *Cognitive Theory of Motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang dapat ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:[71]

1. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas;
2. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas.
3. Valensi, yaitu respon terhadap *outcome* seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan, sedangkan motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

d. Teori Motivasi Clayton Alderfer ERG

Clayton Alderfer mengemukakan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Menurut Alderfer mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi, maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu dan dari situasi ke situasi.

Teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG". Akronim "ERG" dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah, yaitu: E adalah Existensi (kebutuhan akan eksistensi), R adalah Relatedness (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain), dan G

[71] Abdul Majid, *Strategi Pembelajaran*, 318.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

adalah Growth (kebutuhan akan pertumbuhan).[72]

Teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia tersebut diusahakan pemuasannya secara serentak. Menurut toeri Alderfer akan tampak sebagai berikut:

1. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, maka makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;
2. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang "lebih tingi" semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan;
3. Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, maka semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

4. Indikator Motivasi Kerja Guru

Berdasarkan tentang motivasi di atas, maka motivasi kerja guru dalam penelitian ini adalah:

a) Motivasi kerja guru dari dalam meliputi: 1) keinginan akan prestasi kerja, 2) pengakuan, 3) menyukai tantangan, 4) rasa tanggung jawab tinggi, 5) pengembangan karier.
b) Motivasi kerja guru dari luar meliputi: 1) lingkungan kerja yang bersih, 2) fasilitas kerja, 3) gaji yang diharapkan, 4) kepemimpinan yang efektif, 5) kesempatan mendapat promosi.[73]

Indikator-indikator ini dapat diberikan penjelasan dengan motivasi kerja seorang guru sebagai berikut:

[72] Abdul Majid, *Strategi Pembelajaran*, 318.

[73] Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (Mandar Maju: Jakarta, 2001) 67.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

(a) Keinginan akan prestasi kerja bagi guru dapat mendorong semangat kerja dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.
(b) Pengakuan atas hasil kerja seorang guru dapat mendorong semangat kerja, karena apa yang dilakukan tidak sia-sia.
(c) Menyukai tantangan sebagai bentuk percaya diri yang didorong oleh keyakinan atas kemampuan yang dimiliki, sehingga melahirkan semangat kerja yang luar biasa.
(d) Rasa tanggung jawab tinggi merupakan perwujudan adanya semangat kerja. Semakin besar rasa tanggungjawabnya, maka akan nampak dalam kesungguhan untuk mewujudkan tujuan melalui pekerjaan yang dilakukan.
(e) Pengembangan karier menjadi harapan oleh semua guru.
(f) Lingkungan kerja yang bersih dapat mendorong semangat kerja baik guru maupun karyawan.
(g) Fasilitas kerja semakin baik, maka guru akan semakin bersemangat untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.
(h) Gaji yang diharapkan apabila terpenuhi, maka guru merasa puas, yang kemudian bersemangat dalam bekerja.
(i) Kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi para guru dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.
(j) Kesempatan mendapat promosi dapat mendorong semangat kerja dengan harapan mencapai promosi yang ada.

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merupakan review dari penelitian-penelitian yang terdahulu yang relevan yang

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

dipergunakan sebagai dasar bagi pengembangan penelitian ini. Penelitian relevan yang terdahulu antara lain sebagai berikut:

1. Yeni Absah, Prihatin Lumbanraja (2014), Judul Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Pandan, Hasil Penelitian menunjukan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri 1 Pandan dengan nilai sebesar 59,5%, sedangkan sisanya sebesar 40,5% dapat dijelaskan oleh faktor lain seperti tingkat disiplin, kemandirian, beban kerja dan sebagainya.[74]
2. Bungawati dan Syafaruddin (2016), Judul Penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makassar, Hasil Penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,374 dan sig = 0,000 < 0,05. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,310 dan sig = 0,004 < 0,05. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,301 dan sig = 0,008 < 0,05. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja maka akan menyebabkan kinerja guru yang semakin baik pula.[75]
3. Muhammad Cholil (2014), Judul Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah Ngawi.

   Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tergolong baik. Dari

[74] Yeni Absah dan Prihatin Lumbanraja, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 1 Pandan", *Jurnal Bisnis dan Manajemen Eksekutif* Vol. 1, No. 1. 2014.

[75] Bungawati dan Syafaruddin, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makassar". *Jurnal Competitivenness*, Vo. 10, No. 21, 2016.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

sampel 39 orang ternyata 25 orang (64,1%) menyatakan kepemimpinan yang baik, sedangkan yang menyatakan cukup baik sebanyak 14 orang (35,89%) dan yang menyatakan tidak baik tidak ada. Motivasi kerja guru tergolong baik, dari sampel 39 orang ternyata 22 orang (56,41%) menyatakan kepemimpinan yang baik, sedangkan yang menyatakan cukup baik sebanyak 17 orang (33,59%) dan yang menyatakan tidak baik tidak ada. Kinerja guru SMP Muhammadiyah 5 Tanon Sragen termasuk baik. Dari sampel 39 orang ternyata 23 orang (58,97%) dinyatakan kinerja yang baik, sedangkan yang dinyatakan cukup baik sebanyak 15 orang (38,46%) dan yang dinyatakan tidak baik ada 1 orang (2,56%).[76]

Dari analisis data menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Dengan demikian berarti bahwa hipotesis kerja yang telah ditetapkan diterima. Hal demikian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja merupakan faktor yang menentukan terhadap kinerja guru.[77]

4. Firmawati, Yusrizal, dan Nasir Usman (2017), Penelitian berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.

   Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 7 Banda Aceh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah

[76] Muhammad Cholil, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah Ngawi", *Jurnal Ilmiah STKIP PGRI Ngawi*, Vol. 13, No. 1. 2014, 98.

[77] Muhammad Cholil, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah Ngawi", *Jurnal Ilmiah STKIP PGRI Ngawi*, 98.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

analisis regresi linear sederhana dan berganda, uji t dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 35,8%. Artinya kedua variabel dapat berjalan seiring, semakin kondusif kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin baik tingkat kinerja guru;
2) Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru yaitu sebesar 99,3%. Artinya motivasi kerja pada guru akan mempengaruhi aktivitas guru di sekolah untuk pencapaian kinerja guru yang maksimal. Motivasi yang tinggi juga akan mendorong guru mengembangkan kreativitas dan mengaktualisasikan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi yang maksimal; dan
3) Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 96,8%. Kedua variabel yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja berjalan seiring dengan variabel kinerja guru, artinya semakin baik kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja guru tersebut.[78]

5. Sogi Hermanto (2016), Penelitian berjudul Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kota Palangka Raya.[79]

---

[78] Firmawati, Yusrizal dan Nasir Usman, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru", *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.* Vol. 5, No. 3. 2017.

[79] Sogi Hermanto, "Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kota Palangka Raya*", Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar,* Vol. 1, No. 2. Palangka Raya, 2016, 36.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mendeskripsikan gaya kepemimpinan demokratis kepala Sekolah Dasar Negeri (SDN) di Kota Palangka Raya, (2) Mendeskripsikan kinerja guru Sekolah Dasar Negeri (SDN) di Kota Palangka Raya, dan (3) Mengetahui ada/tidak ada hubungan gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri (SDN) di Kota Palangka Raya.

Hasil penelitian menujukkan bahwa: (1) Deskripsi gaya kepemimpinan demokratis kepala SD Negeri di Kota Palangka Raya adalah sangat baik (52%) dengan mean sebesar 105,1200, (2) Deskripsi kinerja guru SD Negeri di Kota Palangka Raya adalah baik (50%) dengan mean sebesar 105,6000, dan (3) Gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah ternyata memiliki hubungan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja guru SD Negeri di Kota Palangka Raya. Karena angka korelasi ($r_{xy\ Hitung}$) = 0,808 lebih besar dari angka $r_{xy\ Tabel}$ pada tarap signifikan 5% = 0,195.

Dari penelitian terdahulu, bahwa penelitian ini adalah penelitian baru bukan merupakan pengulangan terhadap penelitian yang sudah ada. Hal ini ditunjukkan adanya tata variabel yang berbeda, dimensi ruang dan waktu juga berbeda pula. Peran peneliti adalah menjadikan hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan sebagai rujukan guna mempertajam variabel-variabel yang sedang diteliti. Variabel kinerja dalam pembahasannya dipertajam dengan hasil-hasil penelitian terdahulu, demikian pula variabel kepemimpinan demokratik kepala sekoalh dan motivasi kerja guru. Hal ini terkait dengan indikator-indikator variabel yang akan diteliti dengan variabel-variabel yang relevan dengan indikator-indikatornya yang telah dibuktikan validitasnya melalui empirik.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

E. Kerangka Berfikir

Berdasarkan pembahasan kinerja guru dari teori dan pendapat para ahli serta hasil penelitian terdahulu, menunjukan bahwa pentingnya kinerja guru dalam meningkatakan mutu pendidikan tidak bisa diabaikan. Kinerja guru akan menetukan baik buruknya mutu pendidikan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang guru perlu ditelaah lebih detail dan mendalam. Faktor kepemimpinan demokratik dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

Kinerja guru adalah adalah prilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan seorang kepala sekolah yang bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianak emaskan, dapat memberi saran kepada bawahan yang sangat diperlukan. Motivasi kerja guru adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang guru untuk melakukan suatu pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

Semakin efektif kepemimpinan demokratik maka kinerja guru akan semakin meningkat, sementara semakin tinggi motivasi kerja guru, maka kinerjanya akan menjadi semakin baik dan meningkat. Baik kepemimpinan demokratik kepala sekolah dan motivasi kerja guru berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Kerangka berpikir ini dapat digambarkan dalam bentuk tata hubungan variabel yang lazim disebut sebagai paradigma penelitian. Berikut gambar desain penelitian yang dimaksud:

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Gambar 2.1
Desain Penelitian

Keterangan:

X1: Variabel Independen atau Kepemimpinan Demokratik Kepala Sekolah

X2: Variabel Independen atau Motivasi Kerja Guru

Y : Variabel Dependen Kinerja Guru

F. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.[80]

Hipotesis adalah dugaan yang mungkin benar atau mungkin salah, jika fakta-fakta dibenarkan maka diterima dan jika salah atau palsu maka ditolak.[81] Dalam penelitian lapangan (*field research*) khusunya kuantitatif, hipotesis menjadi syarat penting yang diperlukan keberadaannya karena hipotesis secara logis

[80] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Alfabeta : Bandung, 2007) 71.

[81] Sutrisno, *Metode Research* (Andi Offset : Yogyakarta, 2000) 63.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

menghubungkan kenyataan yang telah diketahui dengan dugaan tentang kondisi yang belum diketahui.

Dalam hal ini peneliti menggunakan hipotesis asosiatif yang nantinya akan dibuktikan di bab selanjutnya, rumusan hipotesis adalah sebagai berikut:

1. H1 : kepemimpinan demokratik kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru yang signifikan.
2. H2 : motivasi kerja guru berpengaruh terhadap kinerja guru
3. **H3 :** kepemimpinan demokratik kepala sekolah dan Motivasi kerja guru mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru yang signifikan.

REPOSITORI IAIN KUDUS