

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 41 tahun 2007, memberikan pengertian kinerja guru adalah prestasi mengajar yang dihasilkan dari aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam tugas pokok dan fungsinya secara realisasi konkrit merupakan konsekuensi logis sebagai tenaga profesional bidang pendidikan.¹

Berkenaan dengan kinerja guru, secara implisit, dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 telah memberikan gambaran bahwa kinerja guru adalah melaksanakan tugas utama dan menunaikan beban kerja, serta mewujudkan kompetensi dalam mengemban amanah pendidikan yang ada di pundaknya.² Secara definitif Bernadin dan Russell yang dikutip Sulistiyani dan Rosidah, mendefinisikan kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.³ Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.⁴ Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.⁵

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran

¹ Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang *Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta.

² Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*.

³ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 76.

⁴ Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit LepKhair, Jakarta, hal. 71.

⁵ F. Luthans. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill, page 165.

atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.⁶ Sedangkan Mathis dan Jackson, menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.⁷

Berdasarkan definisi kinerja sebagaimana telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi dengan siswanya.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Mathis dan Jackson, ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu:⁸

a. Kemampuan.

Kemampuan pada dasarnya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

⁶ Vethzal Rivai dan Basri. 2005. *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, hal. 50.

⁷ R.L. Mathis & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Salemba Empat, Jakarta, hal. 65.

⁸ *Ibid*, hal. 68.

b. Motivasi.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai/ guru membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya.

c. Dukungan yang diterima.

Perasaan positif, menyukai, kepercayaan, dan perhatian dari orang lain yaitu orang yang berarti dalam kehidupan individu yang bersangkutan, pengakuan, kepercayaan seseorang dan bantuan langsung dalam bentuk tertentu.

d. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan.

Dalam hal ini terkait dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan, yaitu kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil risiko untuk keputusan yang dibuat atau yang dilakukan.

e. Hubungan dengan organisasi.

Dalam hal ini terkait dengan sejauh mana tekad dan kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).⁹ Faktor-faktor tersebut meliputi:

- a. *Human Performance* = *Ability* + *Motivation*
- b. *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
- c. *Ability* = *Knowledge* + *Skill*

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* + *skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ dirata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-sehari, maka ia akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Mulyasa, faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, yaitu:¹⁰

⁹ AA. Anwar Prabu Mangkunegara. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 67.

¹⁰ E.Mulyasa. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 227.

a. Dorongan untuk bekerja.

Bilamana seorang guru merasa bahwa minat atau perhatiannya sesuai dengan jenis dan sifat pekerjaan yang dilakukan maka guru tersebut akan memiliki dorongan untuk kerja yang tinggi.

b. Tanggung jawab terhadap tugas.

Seseorang yang bertanggung jawab selalu memberikan yang terbaik dari apa yang dikerjakannya. Bekerja dengan penuh tanggung jawab berarti memperhatikan hal-hal yang kecil yang dapat membuat perbedaan dari hasil yang dikerjakan.

Guru memiliki tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di sekolah. Guru dapat berperan serta dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Karena dengan adanya peran serta dari guru maka kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar.

c. Minat terhadap tugas.

Minat merupakan rasa ketertarikan seorang guru untuk melakukan suatu hal yang diikuti oleh rasa senang sehingga akan menghasilkan kepuasan terhadap hasil yang dicapai. Semakin tinggi minat yang dimiliki seorang guru dalam menjalankan tugas, semakin tinggi pula hasil yang dicapainya. Minat terhadap tugas merupakan rangkaian yang ada pada setiap guru dan minat itu hampir bisa dipastikan sebagai suatu kebutuhan.

d. Penghargaan terhadap tugas.

Agar seorang guru dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, penuh semangat dan disiplin yang tinggi sesuai tuntutan kerja, maka perlu diberikan berbagai dukungan penghargaan, terutama penghargaan yang dapat menunjang dan mempermudah dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Bentuk dan jenis penghargaan yang perlu diberikan, antara lain peningkatan kesejahteraan, khususnya penyediaan kebutuhan fisik (sandang, pangan, dan papan); peningkatan profesionalisme; peningkatan

kualitas keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa; memberikan perlindungan hukum dan rasa aman; peningkatan jenjang karir yang jelas; pemberian kebebasan dalam pengembangan karier dan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya; pemberian kemudahan dalam menjalankan tugas.

e. Peluang untuk berkembang.

Hal ini terkait dengan keberanian guru untuk bertindak sebagai pengemban program, untuk memasukkan bahan-bahan yang bersumber dari kehidupan sosial budaya di lingkungan sekolah dimana mereka berada. Hal ini dapat dilakukan apabila tercipta harmonisasi nilai orientasi pada tujuan dengan nilai orientasi pada proses belajar. Oleh karena itu pembinaan profesionalisme guru perlu dilakukan secara berkesinambungan, disamping itu penghargaan terhadap kinerja guru harus diimbangi dengan pengembangan kesejahteraan guru.

f. Perhatian dari kepala sekolah.

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 perhatian kepala sekolah terhadap warga sekolah agar tujuan pendidikan yang telah digariskan dapat tercapai.

g. Hubungan interpersonal dengan sesama guru.

seorang guru memang harus memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik dan dalam hal ini kemampuan komunikasi interpersonal perlu dimiliki oleh seorang guru karena ini adalah faktor utama yang berdampak pada keaktifan peserta didik dalam mengikuti proses belajar mengajar.

h. MGMP dan KKG.

Kegiatan MGMP dan KKG, sebagai organisasi atau forum musyawarah guru mata pelajaran, yang dilaksanakan setiap bulan sekali dimana guru mata pelajaran aktif dalam kegiatan bersama, mempunyai network lokal, nasional dan internasional yang kuat. Mempunyai metode implementasi ide yang efektif, mengembangkan citra guru, mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan tuntutan zaman. Dalam kegiatan MGMP dan KKG, guru diharapkan mampu mengekspresikan pemikirannya, guru mempunyai kepribadian proaktif untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengajar dan berkreasi dengan siswa.

i. Kelompok diskusi terbimbing.

Dalam kelompok diskusi terbimbing akan terlihat adanya proses interaksi antara dua atau lebih individu yang terlibat saling tukar menukar pengalaman, maupun informasi, untuk memecahkan suatu masalah. Dalam kelompok diskusi terbimbing ini diharapkan dapat mempertinggi partisipasi guru secara individual dan mengembangkan rasa sosial antar sesama guru.

j. Layanan perpustakaan.

Perpustakaan berfungsi sebagai salah satu faktor yang mempercepat akselerasi transfer ilmu pengetahuan, oleh karena itu perpustakaan merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam sistem pendidikan suatu lembaga. Selain itu juga perpustakaan berfungsi sebagai sumber informasi, dan merupakan penunjang yang penting artinya bagi suatu riset ilmiah, sebagai bahan acuan atau referensi. Layanan di perpustakaan idealnya dapat lebih memikat, bersahabat, cepat, dan akurat, ini berarti orientasi pelayanan perpustakaan harus didasarkan pada kebutuhan pengguna, antisipasi perkembangan teknologi informasi dan pelayanan yang ramah, dengan kata lain menempatkan pengguna sebagai

salah satu faktor penting yang mempengaruhi kebijakan pada suatu perpustakaan, kesan kaku pelayanan di perpustakaan harus dieliminir sehingga perpustakaan berkesan lebih manusiawi

Menurut Surya, bahwa faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru.¹¹ Kepuasan ini dilaterebelakangi oleh faktor-faktor:

a. Imbalan jasa.

Imbalan jasa merupakan balas jasa kepada seorang pegawai karena yang bersangkutan telah memberi bantuan atau sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberian imbalan harus memenuhi kriteria: memberikan rasa nyaman (*secure*) sehingga memenuhi kebutuhan dasar karyawan, seimbang (*balanced*) dalam arti pemberian imbalan merupakan bagian dari penghargaan total termasuk di dalamnya tunjangan dan promosi

b. Rasa aman.

Rasa aman berhubungan dengan jaminan keamanan, stabilitas, perlindungan, struktur, keteraturan, situasi yang bisa diperkirakan, bebas dari rasa takut, cemas dan sebagainya.

c. Hubungan antar pribadi.

Hubungan antar pribadi guru dapat berbentuk bertanya kepada guru berpengalaman, sehingga pengetahuan guru menjadi bertambah dan hasil kerjanya meningkat. Dalam hal ini, dibutuhkan komunikasi, yaitu proses penyampaian informasi. Komunikasi dapat dikatakan berhasil apabila ada pentransperan dan pemahaman makna dari satu orang ke orang lain. Suatu gagasan betapapun besarnya, tidak akan berguna sebelum diteruskan dan dipahami orang lain. Apabila guru mempunyai keterampilan berkomunikasi maka kinerja guru juga akan meningkat. Dengan

¹¹ Mohamad Surya. 2004. *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. Pustaka Banyu Quraissy. Bandung, hal. 10.

komunikasi akan dapat membentuk saling pengertian, menumbuhkan persahabatan, memelihara kasih sayang dan menyebarkan pengertian. Adanya komunikasi yang baik mengakibatkan kinerja yang tinggi, karena masalah yang timbul dapat diselesaikan dengan baik dan dapat dipecahkan bersama-sama. Kualitas berkomunikasi juga ditentukan adanya analisis tujuan, bernalar, menyangkut hal-hal yang diuraikan atau dijelaskan kepada orang lain. Kemampuan guru berkomunikasi akan memperlihatkan sifat diri positif, terpercaya dan terbuka kepada rekan sekerja.

d. Kondisi lingkungan kerja.

Suasana lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan dalam lingkungan kerja, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja, yang mencakup fasilitas kerja tata ruang, kenyamanan, hubungan dengan teman sejawat dan kebebasan berkreasi. Lingkungan kerja secara tidak langsung berperan dalam pencapaian kinerja guru, karena lingkungan kerja mempengaruhi guru dalam melaksanakan tugas, kondisi, dan hasil kerjanya.

e. Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri guru dapat dilaksanakan melalui pelaksanaan program pengembangan keprofesionalan berkelanjutan. Pelaksanaan program pengembangan keprofesionalan berkelanjutan ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan masa depan yang berkaitan dengan profesisebagai guru. Kegiatan pengembangan keprofesionalan berkelanjutan dikembangkan atas dasar profil kinerja guru sebagai perwujudan hasil penilaian kinerja guru dan didukung dengan hasil evaluasi diri.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan diatas, faktor-faktor yang menentukan tingkat kinerja guru dapat disimpulkan antara lain: tingkat

kesejahteraan (*reward system*), lingkungan atau iklim kerja guru, desain karir dan jabatan guru, kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri, dan motivasi atau semangat kerja, pengetahuan, keterampilan, dan karakter pribadi guru.

3. Dimensi Kinerja Guru

Indikator penilaian kinerja guru mengacu pada Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses yang terdiri atas: (1) perencanaan proses pembelajaran, (2) pelaksanaan proses pembelajaran, (3) penilaian hasil pembelajaran, dan (4) membimbing dan melatih peserta didik, dan (5) melaksanakan tugas tambahan.

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, oleh karena itu dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal.¹² Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan teknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

Senada dengan pendapat di atas, Tika mengemukakan bahwa ada empat unsur yang terdapat dalam kinerja, yaitu:¹³

a. Hasil-hasil fungsi pekerjaan.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Hal ini akan dapat mendorong seseorang mandiri dalam

¹² Sulistyorini, 2003, Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 28 (1), hal 65.

¹³ H. Moh. Pabundu Tika. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta, hal. 105.

bekerja. Kemandirian dalam bekerja merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

b. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan meliputi efektifitas dan efisiensi, wewenang, disiplin, dan inisiatif.

c. Pencapaian tujuan organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan banyak factor, salah satu faktor yang tidak bisa ditinggalkan adalah hadirnya seorang pemimpin efektif. Ciri-ciri pemimpin yang efektif adalah strategist; eksekutor; manajer talenta; pengembang SDM; dan kecakapan pribadi. Dengan memiliki kelima ciri tersebut, merupakan sebuah keniscayaan, seorang pemimpin dapat membawa organisasinya mencapai visi dan misi yang sudah ditetapkan

d. Periode waktu tertentu.

Hal ini terkait dengan seberapa sering kinerja seseorang dapat tercapai pada periode waktu tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Castetter yang dikutip Mulyasa, mengemukakan ada empat kriteria kinerja yaitu:¹⁴

a. Karakteristik individu.

Karakteristik individu yang memiliki kinerja tinggi memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi; berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi; memiliki tujuan yang realistis; memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya; memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya; mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

¹⁴ E. Mulyasa. *Opcit*, hal 229.

b. Proses.

Penilaian proses merupakan penilaian yang menitikberatkan sasaran penilaian pada tingkat efektivitas suatu kegiatan dalam rangka pencapaian suatu tujuan. Terkait dengan dunia pendidikan Penilaian proses menyangkut penilaian terhadap kegiatan guru, kegiatan siswa, pola interaksi guru-siswa dan keterlaksanaan proses belajar mengajar.

c. Hasil.

Penilaian hasil merupakan proses pemberian nilai terhadap hasil-hasil kerja yang dicapai seseorang dengan kriteria tertentu. Hal ini mengisyaratkan bahwa objek yang dinilainya adalah hasil kerja seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai seorang karyawan dalam suatu organisasi.

d. Kombinasi antara karakter individu, proses dan hasil.

Kombinasi antara karakter individu, proses dan hasil mencakup kebiasaan, motivasi, minat, dan bakat seseorang. pengetahuan dan pemahaman terhadap tugas-tugasnya, kecerdasan dan keterampilan terkait dengan kemampuan dalam memecahkan masalah yang dihadapi, dan cekatan dalam menyelesaikan masalah.

Kinerja seorang pegawai dapat meningkat apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, demikian halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan, disamping itu akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri guru yang bersangkutan. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru. Moral kerja yang positif tentunya akan menumbuhkan rasa cinta terhadap tugas, karena tugas yang diembannya dipandang sebagai suatu yang

memiliki nilai keindahan di dalamnya. Jadi kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya.

Memperhatikan peran sentral guru, maka kinerja guru dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas guru dalam melangsungkan pembelajaran yang tercermin dalam kompetensi guru yang merupakan kualifikasi yang harus dipenuhi guru dalam mengajar. Arsdiansyah, mengelompokkan kompetensi guru menjadi tiga dimensi yakni kompetensi yang menyangkut:¹⁵

a. Rencana pengajaran (*teaching plans and materials*).

Rencana pengajaran tercermin dalam kalender pendidikan, program kerja tahunan, program kerja semester, program kerja bulanan, program kerja mingguan, dan jadwal pelajaran. Semua program tersebut meliputi indikator: (a) perencanaan dan pengorganisasian bahan pelajaran; (b) pengelolaan kegiatan belajar mengajar; (c) pengelolaan kelas; (d) penggunaan media dan sumber pengajaran; dan (e) penilaian prestasi.

Satuan pengajaran sebagai rencana pengajaran merupakan kerangka acuan bagi terlaksananya proses belajar. Kemampuan merencanakan program belajar-mengajar merupakan muara dari segala pengetahuan teori, kemampuan dasar dan pemahaman yang mendalam tentang objek belajar dan situasi pengajaran. Perencanaan program belajar-mengajar merupakan perkiraan/proyeksi guru mengenai kegiatan yang akan dilakukan oleh guru maupun peserta didik. Dalam kegiatan tersebut harus jelas kemana peserta didik mau dibawa (tujuan), apa yang harus dipelajari (isi/bahan pelajaran), bagaimana peserta didik mempelajarinya (metode dan teknik), dan bagaimana guru mengetahui bahwa peserta didik telah mencapai tujuan tersebut (penilaian). Tujuan, isi, metode, teknik, serta penilaian merupakan unsur utama yang harus ada

¹⁵ M. Asrori Ardiansyah. 2011. *Dimensi Kinerja Guru*. Diakses dari Internet: <http://www.majalahpendidikan.com>, Tanggal 2 Juli 2016, hal. 2.

dalam setiap program belajar-mengajar merupakan pedoman bagi guru dalam melakukan kegiatan belajar mengajar.

b. Prosedur mengajar (*classroom procedurs*)

Prosedur mengajar berkaitan dengan kegiatan mengajar guru. Kegiatan mengajar diartikan sebagai segenap aktivitas kompleks yang dilakukan guru dalam mengorganisasi atau mengatur lingkungan mengajar dengan sebaik-baiknya dan menghubungkannya dengan anak sehingga terjadi proses belajar.

Proses dan keberhasilan belajar siswa turut ditentukan oleh peran yang dibawakan guru selama interaksi kegiatan belajar-mengajar berlangsung. Guru menentukan apakah kegiatan belajar-mengajar berpusat kepada guru dengan mengutamakan metode penemuan, atau sebaliknya. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa keberhasilan siswa sebagai salah satu indikator efektivitas mengajar dipengaruhi oleh perilaku mengajar guru dalam mewujudkan peranan itu secara nyata.

Aktivitas mengajar yang terwujud dalam bentuk perilaku pengajar, bukan hanya terbatas pada aktivitas penyampaian sejumlah informasi pengetahuan dari bahan yang diajarkan, melainkan juga bagaimana bahan tersebut dapat disampaikan kepada siswa secara efektif dalam pengertian tercapainya kegiatan yang mempunyai makna (*meaningful learning*).

Proses mengajar pada hakikatnya interaksi antara guru dan siswa. Keterpaduan proses belajar siswa dengan proses mengajar guru tidak terjadi begitu saja, tetapi memerlukan pengaturan dan perencanaan yang seksama terutama menentukan komponen-komponen yang harus ada dan terlihat dalam proses pengajaran. Terdapat tiga komponen utama dalam proses belajar mengajar, yakni: (a) komponen prosedur didaktik metodik; (b) komponen media pengajaran; (c) komponen siswa dan materi pelajaran.

Komponen prosedur didaktik merupakan sarana kegiatan pengajaran yang dapat menimbulkan aktivitas siswa dalam kegiatan belajar. Komponen ini akan berjalan dengan lancar bila memperhatikan tujuan yang ingin dicapai, hakikat siswa sebagai individu yang terlibat dalam kegiatan belajar mengajar, hakikat bahan pelajaran yang akan disampaikan pada siswa.

Media pengajaran adalah aspek penting untuk membantu guru dalam menyajikan bahan pelajaran sekaligus mempermudah siswa dalam menerima pelajaran. Media pendidikan adalah berbagai jenis komponen dalam lingkungan siswa yang dapat merangsang untuk belajar. Winkel yang dikutip Ardiansyah, mengemukakan bahwa media pengajaran adalah suatu sarana non personal yang digunakan atau disediakan oleh tenaga pengajar yang memegang peranan dalam kegiatan belajar mengajar untuk mencapai tujuan instruksional.¹⁶

Komponen siswa dan materi pelajaran harus mendapat perhatian guru karena guru harus mampu mendorong aktualisasi siswa dan memberi kesempatan untuk mengungkapkannya perasaannya, melakukan perubahan bertingkah laku, serta mengamati perkembangan siswa. Oleh karena itu siswa harus diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya sesuai dengan kemampuannya.

Untuk mengetahui keberhasilan dari sebuah kegiatan belajar mengajar perlu dilakukan penilaian atau evaluasi. Fungsi dari evaluasi adalah untuk mengetahui: (a) tercapai tidaknya tujuan pengajaran; dan (b) keefektifan kegiatan belajar mengajar yang telah dilakukan guru. Dengan demikian, fungsi penilaian dalam kegiatan belajar mengajar memiliki manfaat ganda, yaitu bagi siswa dan bagi guru. Bagi guru penilaian merupakan umpan balik sebagai suatu cara bagi perbaikan kegiatan

¹⁶ *Ibid*, hal. 3.

belajar-mengajar selanjutnya. Bagi siswa, evaluasi berfungsi sebagai alat untuk mengukur prestasi belajar yang dicapainya.

Berdasarkan uraian di atas menggambarkan indikator-indikator yang terkait dengan komponen prosedur mengajar. Sanusi yang dikutip Ardiansyah, menyatakan indikator-indikator prosedur mengajar terdiri dari: (a) metode, media, dan latihan yang sesuai dengan tujuan pengajaran; (b) komunikasi dengan siswa; (c) mendemonstrasikan metode mengajar; (d) mendorong dan menggalakan keterlibatan siswa dalam pengajaran; (e) mendemonstrasikan penguasaan mata pelajaran dan relevansinya; dan (f) pengorganisasian ruang, waktu, bahan, dan perlengkapan pengajaran, serta mengadakan evaluasi belajar mengajar.¹⁷

c. Hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).

Ditinjau dari prosesnya, kegiatan belajar-mengajar merupakan proses komunikasi antara guru dengan siswa. Guru sebagai aktor utama dalam proses komunikasi berfungsi sebagai komunikator. Komunikasi yang dibina oleh guru akan tercermin dalam: (a) mengembangkan sikap positif siswa; (b) bersifat luwes dan terbuka pada siswa dan orang lain; (c) menampilkan kegairahan dan kesungguhan dalam kegiatan belajar-mengajar; dan (d) mengelola interaksi pribadi dalam kelas.

Proses komunikasi dalam kegiatan belajar mengajar berkaitan erat dengan komunikasi instruksional yang merupakan inti dari kegiatan belajar mengajar. Wleeles yang dikutip Ardiansyah, mengemukakan komunikasi instruksional sebagai: *the study of communication variables, strategies, process, technologies, and modification of learning outcomes*.¹⁸ Dengan demikian komunikasi instruksional pada dasarnya adalah kegiatan yang dilakukan guru dalam memberikan pengetahuan atau informasi

¹⁷ *Ibid*, hal. 4.

¹⁸ *Ibid*, hal. 4.

dengan menggunakan strategi, teknologi, melalui kegiatan belajar-mengajar sehingga diperoleh hasil belajar siswa yang optimal.

B. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Bass yang dikutip dalam Robbins, mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.¹⁹

Konsepsi kepemimpinan transformasional menurut Bass yang dikutip Stone et.al, mengatakan bahwa “*Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared*”.²⁰ Selanjutnya, secara operasional Bass yang dikutip Gill et al, memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: “*Leadership and performance beyond expectations*”.²¹

Burns yang dikutip Danim, mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses, yaitu pemimpin dan pengikutnya saling merangsang diri satu sama lain untuk penciptaan level yang tinggi dari moralitas dan motivasi yang dikaitkan dengan tugas dan fungsi mereka. Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran para pengikut

¹⁹ Stephen P. Robbin. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ke-10, Cet 11. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta, hal. 472.

²⁰ Stone, G.A., Russel, R.F., and Patterson, K. *Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus*. The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 No. 4, 2004, pp. 349-361.

²¹ Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., and Sharma, S. *The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 22 No. 2, 2010, pp. 263-273.

dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang senergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, cita-cita bersama dan nilai-nilai moral.²² Rafferty dan Griffin, menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan.²³

Berdasarkan definisi di atas disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan organisasi dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap organisasi.

Terkait dengan dunia pendidikan, seorang kepala sekolah disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional, apabila kepala sekolah mampu mengubah energi sumber daya baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, di dalam kepemimpinannya ada beberapa unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan. Pengetahuan dan keterampilan diperoleh dari pengalaman belajar secara teori maupun praktik selama menjadi kepala sekolah.

Bertolak dari beberapa pendapat di atas maka kepemimpinan transformasional dapat dikatakan berupaya menggiring sumber daya manusia yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan

²² Sudarwan Danim. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. PT. Bumi Aksara, Jakarta, hal. 98.

²³ Alannah E. Rafferty, and Mark A. Griffin. 2004. *Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions*. The Leadership Quarterly 15:3, pp. 29–54.

organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema terstrukturisasi sekolah dan menurut apa yang dirasakan oleh guru hal itu memberi sumbangan bagi perbaikan perolehan belajar pada peserta didik. Kontribusi ini juga diperoleh dengan dukungan orang lain, peristiwa-peristiwa, dan faktor-faktor organisasi, seperti komitmen guru, kepuasan kerja guru, praktik-praktik pembelajaran atau kultur sekolah. Hal itu disebabkan karena kepemimpinan transformasional memiliki fokus transformasi pada guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Rees yang dikutip Ariesta, bahwa paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh faktor untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis, yaitu:²⁴

a. Simplifikasi

Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “Kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.

b. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk

²⁴ Riza Ariesta. 2014. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY)*. Skripsi. Universitas Diponegoro Semarang. (Online). (eprints.undip.ac.id), Diakses tanggal 2 Juli 2016, hal 34.

terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

c. Fasilitasi

Dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

d. Inovasi

Berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun

e. Mobilitas

Penggerakan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

f. Siap siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

g. Tekad

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula

didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

3. Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass yang dikutip Robbins, memberikan empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu:²⁵

a. Pengaruh kuat atau ideal (*Idealized Influence*):

1) Memberikan visi dan misi organisasi dengan jelas.

Pemimpin berusaha mempengaruhi karyawan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan tersebut, perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan.

2) Menanamkan kebanggaan.

Pemimpin memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai hidup. Pengaruh idealis menunjukkan pengembangan rasa percaya dan hormat pada bawahan.

3) Memperoleh respek, dukungan dan kepercayaan dari bawahan atau rekan kerjanya.

Pemimpin dengan pengaruh idealis berperan sebagai model dengan tingkah laku dan sikap yang mengandung nilai-nilai yang baik bagi perusahaan. Perilaku kepemimpinan transformasional ini mampu menularkan nilai-nilai tersebut pada karyawan lini depan.

b. Motivasi inspirasi (*Inspirational Motivation*):

1) Mengkomunikasikan harapan yang tinggi.

Sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain.

²⁵ Stephen P. Robbins. *Opcit*, hal. 473.

- 2) Menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan pada usaha.

Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Pemimpin juga memanfaatkan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.

- 3) Menggambarkan maksud-maksud penting dengan cara yang sederhana.

Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok.

c. Rangsangan intelektual (*Intellectual Stimulation*):

- 1) Menggalakkan kecerdasan.

Proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya.

- 2) Membangun organisasi belajar.

Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah.

- 3) Rasionalitas.

Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka.

4) Memberikan pemecahan masalah yang diteliti.

Melalui proses stimulasi ini akan meningkatkan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

d. Pertimbangan individual (*Individuallized Consideration*):

1) Memberikan perhatian pribadi.

Pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya.

2) Memperlakukan setiap karyawan secara individual.

Pemimpin transformasional mengarahkan bawahan dan rekan kerja untuk dapat berkembang secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki.

3) Melatih dan menasehati.

Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor.

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Robbins and Judge, menjelaskan bahwa “*motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*” (Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan).²⁶ Sedangkan menurut Hasibuan, motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

²⁶ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. Prentice Hall, Inc, New Jersey, page 166.

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.²⁷

Menurut McClelland yang dikutip Mulyasa, motivasi adalah unsur penentu yang mempengaruhi perilaku yang terdapat dalam setiap individu. Motivasi adalah daya penggerak yang telah menjadi aktif, yang terjadi pada saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sempat dirasakan atau mendesak.²⁸ Sedangkan menurut Greenberg dan Baron yang dikutip Djatmiko, mendefinisikan bahwa motivasi adalah suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia kearah pencapaian suatu tujuan.²⁹

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seorang guru, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang guru membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya. Telah lama diketahui bahwa manusia adalah makhluk sosial, sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan rasa sayang, pengakuan keberadaan, rasa ingin memiliki berbagai kebutuhan tersebut, manusia bekerja dan berusaha dengan sekuat tenaga untuk memenuhi keinginan itu.

²⁷ H. Malayu SP. Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-9. PT. Bumi Aksara, Jakarta, hal. 65.

²⁸ E. Mulyasa. 2005. *Menjadi Guru Profesional*. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, hal. 145.

²⁹ Yayat Hayati Djatmiko. 2005. *Perilaku Organisasi*. CV. Alfabeta, Bandung, hal. 67.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Cahayani, motivasi orang bekerja secara umum diklasifikasikan dalam dua faktor, yaitu:³⁰

- a. Faktor Internal Adalah faktor yang dibentuk oleh kebutuhan, keinginan dan harapan yang terdapat dalam diri individu. Misalnya perasaan berprestasi, pengakuan, perasaan kebebasan, dan sikap terhadap pekerjaan.
- b. Faktor Eksternal Adalah suatu dorongan yang terdapat dalam diri individu yang mudah dipengaruhi oleh pihak luar. Misalnya gaji, promosi, perlakuan rekan kerja, dan kondisi kerja.

Selanjutnya Uno, menjelaskan bahwa seseorang yang memiliki motivasi kerja akan tampak melalui:³¹

- a. Tanggung jawab dalam melakukan kerja, meliputi: kerja keras, tanggung jawab, pencapaian tujuan, menyatu dengan tugas.
- b. Prestasi yang dicapainya, meliputi: dorongan untuk sukses, umpan balik, unggul.
- c. Pengembangan diri, meliputi: peningkatan keterampilan, dorongan untuk maju.
- d. kemandirian dalam bertindak, meliputi: mandiri dalam bekerja dan suka pada tantangan.

Ada sejumlah faktor dalam pekerjaan yang mempengaruhi motivasi kerja individu, faktor-faktor tersebut yaitu sebagai berikut:³²

- a. Rasa aman (*security*), yaitu adanya kepastian karyawan untuk memperoleh pekerjaan tetap, memegang jabatan di perusahaan selama mungkin seperti yang mereka harapkan.

³⁰ Ati Cahayani. 2003. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: PT. Grasindo, hal. 61-62.

³¹ Hamzah Uno. 2008. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara, hal. 23.

³² Yunus. 2007. *Kepemimpinan Pendidikan*. Ciamis: Unigal, hal. 78.

- b. Kesempatan untuk maju (*type of work*), yaitu adanya kemungkinan untuk maju, naik tingkat, memperoleh kedudukan dan keahlian.
- c. Tipe pekerjaan (*type of work*), yaitu adanya pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, bakat, dan minat karyawan.
- d. Nama baik tempat bekerja (*company*), yaitu perusahaan (sekolah) yang memberikan kebanggaan karyawan/guru bila bekerja di perusahaan atau sekolah tersebut.
- e. Rekan kerja (*co worker*), yaitu rekan kerja yang sepaham, yang cocok untuk kerja sama.
- f. Upah (*pay*), yaitu penghasilan yang diterima.
- g. Penyelia (*supervisor*), yaitu pemimpin atau atasan yang mempunyai hubungan baik dengan bawahannya, mengenal bawahannya, dan mempertimbangkan pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh bawahannya.
- h. Jam kerja (*work hours*), yaitu jam kerja yang teratur atau tertentu dalam sehari.
- i. Kondisi kerja (*working condition*), yaitu seperti kebersihan tempat kerja, suhu, ruangan kerja, ventilasi, kegaduhan suara, bau, dan sebagainya.
- j. Fasilitas (*benefit*), yaitu kesempatan cuti, jaminan kesehatan, pengobatan dan sebagainya.

Menurut Siagian, bahwa motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:³³

- a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri.
Seseorang termotivasi atau tidak untuk melakukan sesuatu banyak tergantung pada proses kognitif berupa persepsi. Persepsi seseorang

³³ S.P. Siagian. 2006. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung, hal. 143.

tentang dirinya sendiri akan mendorong dan mengarahkan perilaku seseorang untuk bertindak.

b. Harga diri.

Faktor ini mendorong atau mengarahkan individu (memotivasi) untuk berusaha agar menjadi pribadi yang mandiri, kuat, dan memperoleh kebebasan serta mendapatkan status tertentu dalam lingkungan masyarakat; serta dapat mendorong individu untuk berprestasi.

c. Harapan pribadi.

Adanya harapan-harapan akan masa depan. Harapan ini merupakan informasi objektif dari lingkungan yang mempengaruhi sikap dan perasaan subjektif seseorang. Harapan merupakan tujuan dari perilaku.

d. Kebutuhan.

Manusia dimotivasi oleh kebutuhan untuk menjadikan dirinya sendiri yang berfungsi secara penuh, sehingga mampu meraih potensinya secara total. Kebutuhan akan mendorong dan mengarahkan seseorang untuk mencari atau menghindari, mengarahkan dan memberi respon terhadap tekanan yang dialaminya.

e. Keinginan.

Timbulnya keinginan untuk selalu menampilkan kerja yang terbaik, dan mendapatkan kedudukan yang sesuai dengan harapannya.

f. Kepuasan kerja.

Lebih merupakan suatu dorongan afektif yang muncul dalam diri individu untuk mencapai goal atau tujuan yang diinginkan dari suatu perilaku.

g. Prestasi kerja yang dihasilkan.

Timbulnya keinginan untuk selalu berprestasi sesuai dengan harapan yang diinginkannya.

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain.

a. Jenis dan sifat pekerjaan.

Dorongan untuk bekerja pada jenis dan sifat pekerjaan tertentu sesuai dengan objek pekerjaan yang tersedia akan mengarahkan individu untuk menentukan sikap atau pilihan pekerjaan yang akan ditekuni. Kondisi ini juga dapat dipengaruhi oleh sejauh mana nilai imbalan yang dimiliki oleh objek pekerjaan dimaksud.

b. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung.

Kelompok kerja atau organisasi tempat dimana individu bergabung dapat mendorong atau mengarahkan perilaku individu dalam mencapai suatu tujuan perilaku tertentu.

c. Organisasi tempat orang bekerja.

Peranan kelompok atau organisasi ini dapat membantu individu mendapatkan kebutuhan akan nilai-nilai kebenaran, kejujuran, kebajikan serta dapat memberikan arti bagi individu sehubungan dengan kiprahnya dalam kehidupan sosial.

d. Situasi lingkungan kerja.

Setiap individu terdorong untuk berhubungan dengan rasa mampunya dalam melakukan interaksi secara efektif dengan lingkungannya.

e. Gaji.

Imbalan merupakan karakteristik atau kualitas dari objek pemuas yang dibutuhkan oleh seseorang yang dapat mempengaruhi motivasi atau dapat mengubah arah tingkah laku dari satu objek ke objek lain yang mempunyai nilai imbalan yang lebih besar. Sistem pemberian imbalan dapat mendorong individu untuk berperilaku dalam mencapai tujuan; perilaku dipandang sebagai tujuan, sehingga ketika tujuan tercapai maka akan timbul imbalan.

Berdasarkan keterangan di atas, faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru terdiri dari faktor internal dan eksternal, termasuk didalamnya

adalah keinginan untuk berprestasi, kebebasan dalam melaksanakan tugas, pengakuan, tanggung jawab, gaji, promosi, sikap terhadap pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja dan lingkungan kerja.

3. Dimensi Motivasi

Mc Clelland yang dikutip Robbins Judge, menyebutkan juga adanya tiga kebutuhan manusia, yaitu:³⁴

- a. *Need for achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah.
- b. *Need for affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi atau bergabung dan bercampur dengan orang lain yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain tanpa merugikan orang lain.
- c. *Need for power*, yaitu kebutuhan untuk memiliki kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencari otoritas dan memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka bergulat untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata-mata. Mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya.

Selanjutnya, McClelland mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu:

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.

Seseorang yang memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi akan secara aktif berusaha mencapai tujuan, memperlihatkan komitmen, aktivitas-aktivitas, perilaku-perilaku, dan gaya hidup untuk memaksimalkan prestasi serta aktualisasi diri sepenuhnya menurut cara keinginan mereka sendiri yang artinya mereka melakukan sesuatu bukan karena orang lain

³⁴ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. *Opcit*, hal. 167.

melainkan karena adanya dorongan yang berasal dari diri mereka sendiri yang mereka yakini.

b. Berani mengambil dan memikul resiko.

Motif berprestasi yang dimiliki oleh seseorang dapat diperoleh dengan cara menyelesaikan satu tugas yang sifatnya sulit dan menantang dengan harapan agar dalam usahanya tersebut ia akan mendapatkan suatu kepuasan. Dari kepuasan itu seseorang akan termotivasi untuk mendapatkan sesuatu prestasi yang lebih baik lagi.

c. Memiliki tujuan realistik.

Karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi memiliki tujuan yang realistik, sangat menyukai tantangan, berani mengambil risiko, sanggup mengambil alih tanggungjawab, senang bekerja keras. Dorongan ini akan menimbulkan kebutuhan berprestasi karyawan yang membedakan dengan yang lain, karena selalu ingin mengerjakan sesuatu dengan lebih baik.

d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.

Karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan. Kebutuhan akan berprestasi tinggi merupakan suatu dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berupaya mencapai target yang telah ditetapkan, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan dan memiliki keinginan untuk mengerjakan sesuatu secara lebih lebih baik dari sebelumnya.

e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.

Karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi selalu memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan. Senang dengan tugas yang dilakukan dan selalu ingin menyelesaikan dengan sempurna.

- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi selalu mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Selalu optimis dan memandang bahwa pekerjaan yang dilakukannya merupakan pekerjaan yang menyenangkan.

Maslow yang dikutip Mangkunegara, menjelaskan bahwa manusia memiliki lima tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu:³⁵

- a. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan.
- b. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental psikologikal dan intelektual.
- c. Kebutuhan sosial, berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain dan mencintai orang lain.
- d. Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
- e. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Murray yang dikutip Mangkunegara, berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah:³⁶

- a. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya.
- b. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan.
- c. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan.
- d. Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu.
- e. Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan.
- f. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti.
- g. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

³⁵ AA. Anwar Prabu Mangkunegara. *Opcit*, hal. 72.

³⁶ *Ibid*.

Herzberg yang dikutip Siagian, bahwa motivasi memiliki model dua faktor, yaitu faktor motivasional dan faktor higiene atau pemeliharaan. Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam berkarir dan penguatan orang lain. Sedangkan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang guru dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.³⁷

D. Penelitian Terdahulu yang Relevan

1. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Munawaroh, 2009	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru di SMPK Wijanan Jombang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial maupun secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang.
Raharjo Soni, 2011	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Self Monitoring terhadap Kepuasan dan Kinerja	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa; (1) kepemimpinan transformasional kepala

³⁷ SP. Siagian. *Opcit.* hal. 144.

	Guru SD Negeri di Kecamatan Tanjungmorawa Kabupaten Deli Serdang	sekolah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru , (2) <i>Self monitoring</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru, (3) kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru,(4) <i>Self monitoring</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, (5) Kepuasan kerja guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
--	--	---

2. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Dewi Urip Wahyuni, 2011	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Motivasi terhadap Kinerja Guru STS di Surabaya.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan motivasi kerja secara partial maupun simultan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru STS di Surabaya.
Cici Asterya Dewi, 2012	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Honorer (Studi Kasus Guru Honorer SMAN Rumpun IPS Se-Kecamatan Temanggung)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru honorer SMAN Rumpun IPS se Kecamatan Temanggung.

3. Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Tabel 2.3

Penelitian Terdahulu Kepemimpinan Transformasional terhadap
Motivasi Kerja

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Wahyu Fitri Hapsari, 2012	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Tingkat Gaji Guru terhadap Motivasi Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Purworejo.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja guru. (2) Tingkat gaji guru berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja Guru (3) Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan tingkat gaji guru secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja guru.
Suyatno, 2015	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di SMA Maitreyawira Tanjungpinang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja guru SMA Maitreyawira Tanjungpinang..

4. Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Tabel 2.4

Penelitian Terdahulu Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Retno Indah Rahayu, 2016	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SDIT Gilmani Surabaya.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. (2) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. (3) Motivasi dan kepemimpinan kepala sekolah secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.
Basilius Redan Werang, 2012	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Moral Kerja Guru dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SDN di Kota Merauke.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, moral kerja guru dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru SDN di Kota Merauke.

E. Pengembangan Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Bass yang dikutip dalam Robbins, mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai,

loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.³⁸ Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran para pengikut dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang senergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, cita-cita bersama dan nilai-nilai moral.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting dalam mencapai, mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi. Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di suatu sekolah. Setiap pemimpin mempunyai pola yang berbeda-beda dalam menerapkan kepemimpinannya. Cara mempengaruhi, mengarahkan, dan mendorong pemimpin terhadap orang-orang yang dipimpinnya berbeda-beda.

Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional sangat besar pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan sekolah khususnya tujuan meningkatkan mutu dan kinerja guru. Kerjasama kepala sekolah dan guru dalam rangka meningkatkan mutu akan memperoleh keberhasilan yang baik apabila perilaku kepala sekolah mencerminkan perilaku teladan, dengan keteladanan kepala sekolah akan dapat membangkitkan dan meningkatkan kinerja guru untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pribadi maupun tujuan dan target sekolah.

³⁸ Stephen P. Robbin. *Opcit*, hal. 472.

Hal ini sejalan hasil penelitian yang dilakukan Munawaroh³⁹, Soni⁴⁰, bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.

Atas dasar hasil tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam hubungan kedua variabel ini adalah:

H₁ : Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru

Robbins and Judge, menjelaskan bahwa “*motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*” (Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan).⁴¹

Motivasi kerja guru merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan guru pada tujuan organisasi sekolah agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para guru dan tujuan organisasi sekolah dapat tercapai. Motivasi guru melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, guru dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong guru untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang pendidik. Oleh karena itu jika guru yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang

³⁹ Munawaroh. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Guru di SMP Katolik Wijana Jombang*, hal. 142.

⁴⁰ Raharjo Soni. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Self Monitoring Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Kinerja Guru Kelas Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Tanjung Morawa*, hal. 13.

⁴¹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. 2009. *Op cit*, page 166.

tinggi pula. Keberhasilan dan kegagalan pendidikan memang sering dikaitkan dengan motivasi kerja guru.

Hal ini sejalan dengan penelitian Sugiyono⁴², Devi⁴³, Wahyuni⁴⁴, Dewi⁴⁵, Badrudin⁴⁶, dan Argensia, dkk⁴⁷ bahwa motivasi kerja guru berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.

Atas dasar hasil tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam hubungan kedua variabel ini adalah:

H₂ : Motivasi kerja guru berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Guru.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Motivasi Kerja

Konsepsi kepemimpinan transformatif menurut Bass yang dikutip Stone et.al, mengatakan bahwa *“Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared”*.⁴⁸ Selanjutnya, secara operasional Bass yang dikutip Gill et al, memaknai

⁴² Sugiyono. 2004. Pengaruh Pembinaan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Pengalaman Diklat terhadap Kinerja Guru dalam Pembelajaran Bahasa Madura di SDN Kecamatan Bangkalan Kabupaten Bangkalan Madura. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*. Nomor 1, Tahun VI, 2004, hal. 137.

⁴³ Eva Kris Diana Devi. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang)*, hal. 110.

⁴⁴ Dewi Urip Wahyuni. 2011. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru STS di Surabaya*. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol.2, No. 1, April 2011, hal. 115.

⁴⁵ Cici Asterya Dewi. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Honorer (Studi Kasus Guru Honorer SMAN Rumpun IPS Se-Kecamatan Temanggung)*. (Online). (www.lib.unnes.ac.id), diakses tanggal 3 Juli 2016, hal. 41.

⁴⁶ Uu Badrudin. 2014. *Pengaruh Supervisi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada MTs Negeri Anyar Kabupaten Serang Propinsi Banten*. (Online). (www.stiami.ac.id), Diakses tanggal 2 Juli 2016, hal. 8.

⁴⁷ Argensia, Ritha F. Dalimunthe, Sitti Raha Agoes Salim. 2014. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan). *Jurnal Ekonom*, Vol. 17, Nomor 2, April 2014, hal. 43.

⁴⁸ Stone, G.A., Russel, R.F., and Patterson, K. *Opcit*, hal. 349-361.

kepemimpinan transformasional sebagai berikut: “*Leadership and performance beyond expectations*”.⁴⁹

Burns yang dikutip Danim, mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses, yaitu pemimpin dan pengikutnya saling merangsang diri satu sama lain untuk penciptaan level yang tinggi dari moralitas dan motivasi yang dikaitkan dengan tugas dan fungsi mereka. Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran para pengikut dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang senergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, cita-cita bersama dan nilai-nilai moral.⁵⁰

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan dalam diri setiap individu yang terlibat dan/atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang tinggi. Namun akan lebih baik lagi bila perubahan yang terjadi datangnya dari pribadi orang itu sendiri (faktor internal), karena keberadaanya akan lebih tahan lama daripada perubahan yang dipicu dari faktor eksternal. Oleh karena itu, pemimpin transformasional harus dapat berperan banyak di dalam menstimuli orang-orang yang terlibat agar menjadi lebih kreatif dan inovatif disamping ia juga seorang pendengar yang baik. Perilaku pemimpin transformasional dapat mempertinggi motivasi kerja seseorang untuk bekerja lebih dari biasanya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Judge dan Bono yang dikutip Pareke, dimana individu-individu yang mempersepsikan bahwa pemimpinnya menerapkan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi.⁵¹

Kunci keberhasilan organisasi terletak pada kinerja pegawai-pegawainya dan mutu kinerja mereka seringkali tergantung dari bagaimana

⁴⁹ Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., and Sharma, S. *Opcit*, hal. 263-273.

⁵⁰ Sudarwan Danim. *Opcit*, hal. 98.

⁵¹ Fahrudin Js Pareke, 2004. Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Bawahan: Sebuah Agenda Penelitian. *Jurnal Fokus Ekonomi*. Vol.. 3, No. 2, Agustus 2004, hal. 25-32.

sikap mereka terhadap pemimpinnya. Jadi tidaklah mudah bagi seorang pemimpin untuk memotivasi para pegawainya, jika mereka kurang berkenan dengan kredibilitasnya. Dengan demikian, penting bagi Kepala Sekolah untuk memahami bahwa kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi sebagai sisi yang saling berpengaruh.

Praktik kepemimpinan transformasional yang baik oleh Kepala Sekolah akan mempengaruhi motivasi kerja guru berupa produktivitas kerja yang tinggi dan pada akhirnya berpengaruh juga terhadap kualitas pelayanan pendidikan kepada masyarakat pada umumnya dan siswa pada khususnya.

Hal ini sejalan dengan penelitian Kumalasari⁵², Hapsari⁵³, dan Suyatno⁵⁴, bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja guru.

Atas dasar hasil tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam hubungan kedua variabel ini adalah:

H₃ : Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja guru.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan di sekolah.

⁵² Beta Kumalasari. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Bina Amal Semarang*, (Online). (www.lib.unnes.ac.id), diakses tanggal 3 Juli 2016, hal. 128.

⁵³ Wahyu Fitri Hapsari. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Tingkat Gaji Guru terhadap Motivasi Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Purworejo. *Jurnal Pendidikan dan Ekonomi*. Vol.1, Nomor 1, 2012, hal. 7.

⁵⁴ Suyatno. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kewrja Guru di SMA Maitreyawira Tanjungpinang*. (Online). (www.jurnal.umrah.ac.id), diakses tanggal 3 Juli 2016, hal. 7.

Dalam hal ini peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan peningkatan perilaku tenaga kependidikan di sekolah. Seorang kepala sekolah yang baik apabila ia memiliki hubungan kepemimpinan yang baik, demikian pula halnya dengan guru yang baik apabila ia memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hubungan kepala sekolah yang baik yang diikuti dengan motivasi kerja guru yang baik akan dapat meningkatkan kinerja guru. Hal ini senada dengan pendapat Siagian, bahwa kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan para guru dan bawahannya terletak pada kemampuannya untuk memahami faktor-faktor motivasi kerja sedemikian rupa sehingga menjadi daya pendorong yang efektif.⁵⁵

Kebutuhan yang dimaksud di atas merupakan suatu petunjuk bagi kepala sekolah untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan guru seefektif mungkin. Secara teoritik hubungan kepemimpinan kepala sekolah itu apabila dibina dan dilaksanakan dengan baik, maka motivasi kerja guru akan terpenuhi, sehingga pada akhirnya kinerja guru juga akan menjadi baik atau meningkat.

Kondisi kerja guru dapat terwujud seperti yang diharapkan, tentunya diperlukan seorang kepala sekolah yang tangguh dan memiliki visi yang jelas tentang tujuan semua kegiatan yang dilaksanakan di sekolah. Apabila kepala sekolah menjalankan tugas kepemimpinan secara efektif, guru akan merasa terdorong motivasi kerjanya untuk memberikan kontribusi nyata dalam usaha merealisasikan visi dan misi sekolah yang pada akhirnya kinerja guru juga akan semakin meningkat.

Hal ini sejalan dengan penelitian Manik⁵⁶, Werang⁵⁷, Putra dan Sriathi⁵⁸, Adinata⁵⁹, dan Rahayu⁶⁰, bahwa kepemimpinan transformasional

⁵⁵ Sondang P. Siagian. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung PT. Bumi Aksara, Bandung, hal. 139.

⁵⁶ Ester Manik dan Kamal Bustomi. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship*. Vol. 5, Nomor 2, Oktober 2011, hal. 106.

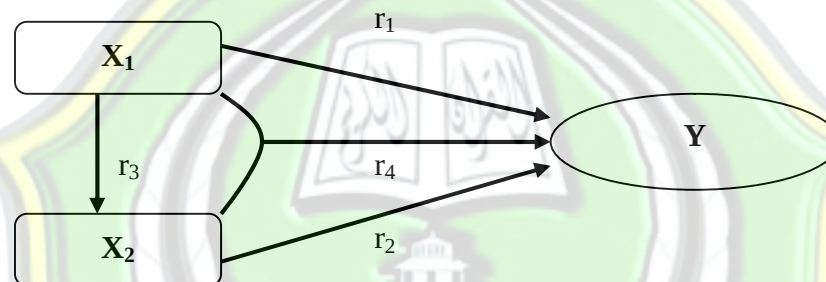
kepala sekolah dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.

Atas dasar hasil tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam hubungan kedua variabel ini adalah:

H_4 : Kepemimpinan transformatif kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.

F. Model Penelitian

1. Model Empiris



Gambar 2.1
Model Empirik Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru PAI terhadap Kinerja Guru PAI SMA/SMK di Kabupaten Pati

⁵⁷ Basilius Redan Werang. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah, Moral Kerja Guru dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SDN di Kota Merauke*, hal. 136.

⁵⁸ I Dewa Made Arik Permana Putra dan Anak Agung Ayu Sriathi. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja sebagai Prediktor Kinerja Karyawan di Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali*. (Online). (ojs.unud.ac.id), diakses tanggal 3 Juli 2016, hal. 68.

⁵⁹ Ujang Wawan Sam Adinata. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Entrepreneurship*. Vol. 9, No. 2, Oktober 2015, hal. 155.

⁶⁰ Retno Indah Rahayu. 2016. *Pengaruh Motivasi Kerja Guru dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SDIT Ghilmani*. (Online). (https://lppmunigresblog.files.wordpress.com), diakses tanggal 3 Juli 2016, hal. 12.

Keterangan:

X_1 : Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

X_2 : Motivasi Kerja Guru PAI

Y : Kinerja Guru PAI

r_1 : Korelasi antara X_1 terhadap Y

r_2 : Korelasi antara X_2 terhadap Y

r_3 : Korelasi antara X_1 terhadap X_2

r_4 : Interkorelasi (X_1 dan X_2) secara simultan terhadap Y

2. Model Matematik

a. $Y = a + b_1X_1$

b. $Y = a + b_2X_2$

c. $X_2 = a + b_3X_1$

d. $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

