

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar *pertama*, gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas. *Kedua*, gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama. Dan *ketiga*, gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai¹.

1. Teori Kepemimpinan.

- a. Tipe/gaya kepemimpinan demokratis menurut G.R. Terry, bahwa Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan

¹ Veithzal Rivai Zainal, Muliaman Darmansyah Hadad, Mansyur Ramly, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta 2014, hlm. 36

penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan².

b. Tipe/gaya kepemimpinan demokratis menurut Kurt Lewin.

Kurt Lewin mengemukakan kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan. Hal ini agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan³.

c. Tipe/gaya kepemimpinan demokratis menurut Sudarwan Danim mengemukakan kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai⁴. Dengan demikian, dalam tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai factor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/ organisasi. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara member kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/ organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Setiap

² Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*. Ar Ruzz Media 2012. Hlm. 56

³ *Ibid*, Hlm. 57

⁴ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Hlm. 213

anggota kelompok tidak saja diberikan kesempatan aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi ini memungkinkan setiap orang siap dipromosikan dalam pengembangan karir untuk dipromosikan menduduki jabatan pemimpin secara berjenjang, bila mana terjadi kekosongan karena pensiun, mutasi, meninggal dunia, atau sebab-sebab lain⁵ sehingga hal ini berpengaruh juga pada kesejahteraan anggota. Kepemimpinan demokratis bersifat ramah tamah dalam komunikasi, dan selalu bersedia menolong atau melayani bawahannya, dengan memberi nasehat, serta petunjuk jika dibutuhkan. Ia menginginkan supaya guru-gurunya mau meningkatkan kualitas pendidikannya, pandai bergaul dimasyarakat, maju dan mencapai kesuksesan dalam usaha mereka masing-masing. Dibawah kepemimpinannya guru-guru bekerja dengan suka cita untuk memajukan pendidikan sekolahnya. Semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah disepakati dan ditetapkan bersama. Akhirnya terciptalah suasana disiplin, kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan dan melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab⁶.

2. Pengertian Kepemimpinan Demokratis.

Istilah kepemimpinan mempunyai banyak batasan. Untuk memperoleh gambaran yang sederhana, tentang kepemimpinan, perlu dihubungkan

⁵ Baharuddin dan Umiarso, *op.cit.* Hlm. 441

⁶ Soekarto Indrafachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, Ghalia Indonesia, Jakarta 1993. Hlm.28

dengan pengalaman praktis, yang pernah dirasakan di dalam proses kehidupan kelompok sehari-hari. Proses kepemimpinan seseorang dapat muncul dalam bentuk mempengaruhi para guru agar mau melakukan sesuatu demi tercapainya tujuan pendidikan di madrasah. Ini merupakan wujud tindakan-tindakan yang dapat dikategorikan sebagai proses kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok⁷.

Kepemimpinan yang diterapkan kepala Sekolah sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi sekolah. Jika diterapkan di dunia pendidikan, kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mengajak, mempengaruhi, menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan orang yang terlibat didalam pendidikan untuk mencapai tujuan⁸.

Dalam kegiatan menggerakkan atau memberikan motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, yang memberikan gambaran pula tentang bentuk, tipe, atau gaya kepemimpinan yang dijalankan.

⁷ Hendyatno Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*, PT Remaja Rosda Karya Bandung 2012, hlm.210

⁸ *Ibid*, hlm.211

Kepemimpinan Demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin diwujudkan dalam bentuk *human relation* yang didasari prinsip saling menghargai dan saling menghormati. Pemimpin memandang orang lain sebagai subyek yang memiliki sifat-sifat manusiawi sebagaimana dirinya. Setiap orang dihargai dan dihormati sebagai manusia yang memiliki kemampuan, kemauan, kehendak, pikiran, minat dan perhatian, pendapat dan lain-lain yang berbeda antara yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu setiap orang harus dimanfaatkan dengan mengikut sertakannya dalam semua kegiatan organisasi. Keikutsertaan itu disesuaikan dengan posisi yang memiliki tanggung jawab dan wewenang dan tanggung jawab yang sama pentingnya bagi pencapaian tujuan bersama⁹.

Pemimpin membagi tugas-tugas yang memungkinkan setiap anggota mengetahui secara jelas wewenang dan tanggung jawabnya dalam dalam member sumbangan kerja bagi pencapaian tujuan. Keputusan-keputusan dan pewujudannya dalam suasana berdisiplin merupakan hasil musyawarah dan mufakat sehingga tidak dirasakan sebagai paksaan. Setiap orang akan bekerja dengan sungguh-sungguh tanpa perasaan takut dan tertekan dengan penuh rasa tanggung jawab. Hukuman dan sanksi tidak dijadikan alat untuk memaksa seseorang bekerja dan dipergunakan bilamana sungguh-sungguh dipandang perlu.

⁹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Gunung Agung Jakarta 1983, hlm.91-95

Pemimpin demokratis dihormati dan disegani secara wajar, sehingga tercipta hubungan kerja yang positif dalam bentuk saling mengisi dan saling menunjang. Perintah atau intruksi diterima sebagai ajakan untuk berbuat sesuatu demi kepentingan bersama atau kelompok yang selalu dapat ditinjau kembali bilamana tidak efektif. Inisiatif dan kreativitas anggota dalam melaksanakan intruksi selalu didorong agar terwujud cara kerja yang efektif dalam mencapai tujuan¹⁰.

Keberhasilan kepemimpinan sebenarnya akan lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor situasi, meliputi: karakteristik individu yang dipimpin, pekerjaan, lingkungan kerja, kebudayaan setempat, kepribadian kelompok, dan waktu yang dimiliki oleh sekolah.

Kepemimpinan yang berhasil adalah suatu proses kepemimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan dari masing-masing situasi dan dapat memilih atau menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan situasi. Sebagai pemimpin kepala madrasah selalu berhadapan dengan faktor manusia yaitu guru, karyawan, siswa dan orang tua, yang merupakan unsur penting bagi kelangsungan madrasah. Oleh karena itu kepala madrasah harus mampu memahami kelompok-kelompok ini sebagai kelompok individu yang mempunyai ciri-ciri kepribadian yang berbeda-beda. Agar dapat menentukan kadar perilaku kepemimpinan efektif yang dibutuhkan yaitu “direktif dan suportif” dari kepala madrasah. Hendyat Soetopo mengatakan pemimpin

¹⁰ *Ibid*, hlm.96

demokratis adalah seorang pemimpin yang selalu mengikutsertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil suatu keputusan¹¹.

Hadari Nawawi berpendapat kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah yang berusaha memanfaatkan setiap orang untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan organisasi¹².

Menurut Sudarwan Danim kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai¹³.

Menurut Didin Kurniawan dan Imam Machali, kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik¹⁴.

Menurut Baharuddin dan Umiarso, gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya dimana seorang pemimpin berusaha membawa mereka yang dipimpin menuju ke tujuan dan cita-cita dengan memberlakukan mereka sebagai sejajar¹⁵. Menurut Abdul Aziz Wahab pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai dictator, melainkan sebagai

¹¹Hendyatno Soetopo, *op.cit.* hlm.215

¹²Hadari Nawawi, *op.cit.* Hlm.95

¹³Sudarwan Danim, *Visi baru manajemen sekolah dari unit baru ke lembaga akademik*, PT Bumi Aksara Jakarta 2008, hlm.213

¹⁴Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan konsep dan prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Ar-Ruzz Media Jogjakarta, hlm. 305

¹⁵Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*, Ar-Ruzz Media Jogjakarta 2012, hlm. 57

pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya¹⁶.

Dari beberapa pendapat diatas, penulis cenderung pada pendapat Sudarwan Danim bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai.

Kemampuan seseorang untuk mengajak, mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu dengan rasa tanggungjawab, nampak dalam proses membimbing yang terjadi dalam hubungan antar manusia dengan manusia lain, baik antara satu individu dengan individu yang lain maupun antara individu dengan kelompok.

Dalam hubungan dengan misi pendidikan, kepemimpinan dapat diartikan mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.

3. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis antara lain :
 - a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi.

¹⁶ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, CV Alfabeta Bandung 2011, hlm.135

- b. Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab,
- c. Disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama,
- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan,
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah¹⁷.

Fungsi kependidikan menunjukkan kepada berbagai aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh seorang Kepala Madrasah/Sekolah dalam upaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat agar mau berbuat sesuatu guna melaksanakan program-program pendidikan di sekolah.

Soekarto Indrachrudi mengatakan bahwa untuk memungkinkan tercapainya tujuan kepemimpinan pendidikan di sekolah, pada pokoknya Kepala Sekolah melakukan fungsi-fungsi sebagai berikut :

- a. Memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskannya supaya anggota dapat bekerja sama mencapai tujuan itu.
- b. Memberi dorongan kepada anggota kelompok untuk menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat member harapan baik. Kepemimpinan harus cocok dengan situasi yang nyata sebab kepemimpinan yang efektif dalam suatu

¹⁷ Sudarwan Danim, *op.cit*, hlm.213-214

demokrasi bergantung pada interaksi antara anggota dalam situasi itu. Saran-saran positif yang akan diberikan oleh anggota akan membantu pemimpin dalam hal membawa anggota dalam mencapai tujuan bersama.

- c. Membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan yang sehat.
- d. Menggunakan kesanggupan dan minat khusus anggota kelompok.
- e. Memberi dorongan kepada setiap anggota kelompok untuk melahirkan perasaan dan pikirannya dan memilih buah pikiran yang baik dan berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok.
- f. Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas, sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama¹⁸.

Kemampuan seorang pemimpin didalam mempengaruhi orang lain harus didukung oleh kelebihan-kelebihan yang dimiliki seorang pemimpin, baik yang berkaitan dengan sifat kepribadian maupun yang mendapat pengakuan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Peningkatan mutu madrasah memerlukan perubahan kultur organisasi. Suatu perubahan yang mendasar tentang bagaimana individu-individu dan kelompok memahami pekerjaan dan perannya dalam

¹⁸ Soekarto Indrafachrudi, *op.cit.*, hlm.14-15.

organisasi sekolah. Kultur madrasah terutama dihasilkan oleh kepemimpinan kepala madrasah.

Kepala madrasah harus memahami bahwa madrasah sebagai suatu organik, sehingga mampu berperan sebagai pemimpin dibanding sebagai manajer.

Sebagai leader Kepala Madrasah harus :

1. Lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa.
2. Lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau surat keputusan.
3. Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut.
4. Senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu daripada menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu.
5. Senantiasa mengembangkan suasana antusias, bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan.
6. Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada daripada menyalahkan kesalahan pada pihak lain,
7. Bekerja dengan penuh kesungguhan, bukannya ogah-ogahan karena serba kekurangan¹⁹.

¹⁹ Ahmad Rojikun dan Namaduddin, *Strategi Perencanaan Manajemen berbasis Madrasah*, PT Lista Fariska Putra Jakarta 2008, hlm.66

Kepala Madrasah harus mampu mengarahkan orang lain tanpa merasa digurui, menggerakkan orang lain tanpa merasa diperintah, berupaya mencapai tujuan madrasah sebagaimana berupaya mencapai tujuan sendiri.

Pemimpin yang berprinsip lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau surat keputusan dan senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut, sehingga akan memancarkan sikap optimis, positif dan bergairah. Semangatnya antusias, penuh harapan, dan meyakinkan sehingga menumbuhkan rasa kebersamaan yang tinggi pada orang lain untuk melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan atau ditargetkan.

Terdapat dalam buku Soekarto Indrafahrudi mengungkapkan bahwa faktor yang mendukung keberhasilan seorang pemimpin (Kepala Madrasah/sekolah) dalam memimpin pendidikan meliputi:

1. Memiliki kesehatan jasmaniah dan rohaniah yang baik
2. Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai
3. Bersemangat
4. Jujur
5. Cakap dalam member bimbingan

6. Cepat dan bijaksana dalam mengambil putusan
7. Cerdas
8. Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya.²⁰

Dengan kondisi fisik dan mental diatas, seorang kepala madrasah diharapkan mampu mengemban amanat organisasi yang dipimpinnya sehingga tujuan organisasi tercapai dengan meningkatnya kualitas dan kuantitas secara efektif dan efisien.

Dalam buku edaran Manajemen Madrasah Aliyah yang diterbitkan oleh Departemen Agama menyebutkan seorang kepala madrasah harus memiliki prasyarat kemampuan kepemimpinan yang meliputi :

1. Karakter dan moral yang sesuai dengan ajaran agama
2. Semangat dan kemampuan intelektual
3. Kematangan dan penyesuaian emosi
4. Kematangan dan kemampuan sosial
5. Kemampuan memimpin
6. Kemampuan mendidik dan mengajar
7. Kesehatan dan penampakan jasmaniah²¹

²⁰ Soekarto Indrafachrudi, *op.cit*, hlm. 30

²¹ Tim penyusun *Manajemen Madrasah Aliyah* buku edaran Departemen Agama 1998, hlm. 29

Dengan karakter, moral, semangat, dan kematangan emosi kepala madrasah diharapkan mampu mengemban amanat organisasi yang dipimpinnya sehingga tujuan organisasi tercapai.

Adapun indikator umum dari praktek manajemen yang baik dan diharapkan dari sistem kepemimpinan madrasah yang efektif ialah:

- a. Mempunyai visi dan misi yang jelas.
- b. Mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara baik dan berani mengambil inisiatif untuk memajukan madrasah.
- c. Mampu mengkondisikan kinerja dan sistem pengorganisasian madrasah secara lebih baik.
- d. Mampu membangun kerjasama dan kemitraan dengan masyarakat dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan madrasah.
- e. Mampu menjalankan kepemimpinan secara partisipatoris, delegatif, dan komunikatif.
- f. Mampu mengkondisikan efektivitas program dan kegiatan madrasah, terutama yang terkait dengan pendanaan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang pandai “mencari sumber” bukan “menerima sumber”.²²

Kepala madrasah yang layak dikatakan sukses mengelola madrasah, minimal apabila ia memiliki kecakapan dalam lima hal meliputi :

1. Cakap memenuhi kebutuhan manajemen madrasah.

²² Ahmad Rojikun dan Namaduddin, *op.cit*, hlm.81

2. Cakap menciptakan iklim organisasi yang positif.
3. Cakap mempengaruhi sikap dan keyakinan dirinya maupun orang lain untuk melakukan perubahan.
4. Cakap menggunakan model perencanaan peningkatan madrasah yang strategis²³.

Dengan memperhatikan uraian diatas, penulis berpendapat bahwa Kepala Madrasah/Sekolah sebagai pemimpin sekaligus manajer yang demokratis harus bertaqwa kepada Allah SWT., berwibawa, berjiwa besar, kreatif, inovatif, konstruktif, bijaksana, bersikap wajar, disiplin, sehat jasmani dan rohani, jujur, memiliki pengetahuan yang luas, ramah dan bertanggungjawab.

B. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Menurut teori hirarki kebutuhan Maslow terdapat lima tingkatan kebutuhan, dari kebutuhan yang paling rendah sampai pada kebutuhan yang paling tinggi²⁴, meliputi :

a. Kebutuhan Fisiologikal (*Fisiological Needs*)

Kebutuhan fisiologikal merupakan kebutuhan dasar atau kebutuhan yang paling rendah dari manusia. Sebelum seseorang menginginkan kebutuhan diatasnya, kebutuhan ini harus dipenuhi terlebih dahulu agar

²³ *Ibid*, hlm.82

²⁴ Abraham H. Maslow, *Motivacion and Personality*, Third Edition, hlm. 15-25.

dapat hidup secara normal. Contoh Kebutuhan ini adalah kebutuhan akan sandang, pangan, papan, istirahat, rekreasi dan hubungan seks. Untuk memenuhi kebutuhan ini manusia biasanya berusaha keras mencari rezeki.

b. Kebutuhan Keselamatan (*Safety Needs, Scurity Needs*)

Setelah kebutuhan fisiologikal terpenuhi maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan keselamatan atau rasa aman. Contoh kebutuhan ini antara lain menabung, mendapatkan tunjangan pensiun, memiliki asuransi, memasang pagar, teralis pintu, dan jendela.

c. Kebutuhan Berkelompok (*Social Needs, Love Needs, Belonging Needs, Affection Need*)

Setelah kebutuhan keselamatan atau rasa aman terpenuhi maka muncul pula kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan hidup berkelompok, bergaul, bermasyarakat, ingin mencintai dan dicintai, serta ingin memiliki dan dimiliki. Contoh kebutuhan ini antara lain membina keluarga, bersahabat, bergaul, bercinta, menikah dan mempunyai anak. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdo'a dan berusaha untuk memenuhinya.

d. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs, Egoistic Needs*)

Setelah kebutuhan berkelompok terpenuhi maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan penghargaan atau ingin

berprestasi. Contoh kebutuhan ini antara lain ingin mendapatkan ucapan terima kasih, ucapan selamat ketika berjumpa, menunjukkan rasa hormat, mendapatkan tanda penghargaan, menjadi pejabat, menjadi legeslatif dan promosi. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdo'a meminta ditinggikan derajatnya melalui sholat tahajud dan berusaha untuk memenuhi aturan, seperti jika ingin dihargai orang lain, maka kita harus menghargai orang lain.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-actualiation needs, self-realization needs, self Fulfillmeant needs, Self-expresion needs*)

Setelah penghargaan terpenuhi maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri atau realisasi diri atau pemenuhan kepuasan atau ingin berprestice. Contoh kebutuhan ini antara lain memiliki sesuatu bukan hanya karena fungsi tetapi juga gengsi, mengoptimalkan potensi dirinya secara kreatif dan inovatif, ingin mencapai taraf hidup yang serba sempurna atau derajat yang setinggi-tingginya, melakukan pekerjaan yang kreatif (menulis buku dan artikel), ingin pekerjaan yang menantang. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdo'a dan berusaha untuk memenuhinya²⁵.

Memotivasi ialah mengajak karyawan atau orang lain agar mengikuti arah kemauan anda untuk menyelesaikan tugas. Memotivasi diri sendiri ialah menetapkan arah diri sendiri dan mengambil tindakan

²⁵ Husaini Usman, *op.cit*, hlm.281-284

untuk meraih tujuan tersebut. Motivasi bisa didefinisikan sebagai perilaku yang berorientasi tujuan. Karyawan merasa termotivasi, apabila merasa tindakannya mengarah pada suatu pencapaian tujuan dan imbalan berharga yang akan memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka.

Karyawan yang termotivasi adalah mereka yang sangat mengerti tujuan tindakan mereka dan meyakini akan mencapai tujuan tersebut. Karyawan akan termotivasi dengan sendirinya, sepanjang mereka menuju ketujuan yang ingin mereka capai. Inilah bentuk motivasi yang paling baik. Meski demikian, sebagian dari kita perlu diberi motivasi. Secara umum organisasi menciptakan motivasi dengan cara memberikan insentif dan imbalan serta kesempatan untuk pembelajaran dan pertumbuhan. Manajer memiliki peran yang sangat besar untuk memotivasi karyawan agar bekerja sebaik-baiknya. Manajer memiliki tugas melaksanakan proses memotivasi dengan menggunakan secara optimal insentif yang disediakan oleh organisasi. Untuk melakukan hal ini, yang perlu dilakukan adalah memahami proses memotivasi²⁶.

Karyawan termotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi. Sejumlah klasifikasi kebutuhan-kebutuhan tertentu telah dihasilkan dan dapat diringkas sebagai berikut:

²⁶ Michael Armstrong, *The Art of HRD Managing People A Practical Guide For Line Manager, Mengelola Karyawan, Buku Wajib Bagi Manajer Lini*, PT. Gramedia, Jakarta 2003, hlm. 24

- a. Kebutuhan eksistensi adalah kebutuhan untuk terus hidup dan memuaskan tuntutan-tuntutan fisik (makanan, minuman, tempat perlindungan, dan lain-lain).
- b. Sosial adalah kebutuhan pertemanan dengan orang lain.
- c. Pencapaian adalah kebutuhan untuk merasakan adanya prestasi atas apa yang anda lakukan.
- d. Pengakuan adalah kebutuhan untuk diakui atas apa yang anda capai.
- e. Pertumbuhan adalah kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas dan potensi seseorang dan menjadi yakin akan kapabilitas untuk menjadi sesuatu.
- f. Kekuasaan adalah kebutuhan untuk mengontrol atau mempengaruhi orang lain.

Setiap orang memiliki kebutuhan eksistensi dan sosial. Namun, kuatnya kebutuhan-kebutuhan tersebut akan berbeda-beda antara orang yang satu dengan yang lain dan antara waktu yang satu dengan yang lain. Tentu saja, kebutuhan kekuasaan tidak bersifat universal. Karena keragaman inilah maka sangat sulit untuk membuat resep motivasi mujarab yang berlaku umum. Karyawan harus diberlakukan sebagai pribadi-pribadi yang memiliki kebutuhan dan tujuan yang berbeda²⁷.

Menurut Husaini Usman motivasi ialah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*),

²⁷ *Ibid*, hlm. 25-26.

dorongan (*desire*) atau impuls. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku²⁸.

Abdul Aziz Wahab mengatakan motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya²⁹.

Sedangkan Sadili Samsudin menyatakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditentukan³⁰.

U. Saefullah mengatakan motivasi kerja adalah motivasi yang menimbulkan semangat atau dorongan bekerja³¹.

Abin Syamsudin Makmun berpendapat bahwa motivasi adalah aspek-aspek psikologis yang dimiliki oleh setiap individu. Motivasi merupakan suatu kekuatan (*power*), tenaga (*forces*), daya (*energy*) atau suatu keadaan yang kompleks (*a complex state*) dan kesiap sediaan (*preparatory set*) dalam diri individu (*organism*) untuk bergerak (*to*

²⁸ Husaini Usman, *op.cit*, hlm.276

²⁹ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, CV Alfabeta Bandung 2011, hlm.203

³⁰ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Pustaka Setia bandung, hlm. 281

³¹ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, CV Pustaka Setia Bandung 2012, hlm. 255

move, motion, motive) kearah tujuan tertentu, baik disadari maupun tidak disadari³².

Motif tidak bisa diamati secara langsung, namun dapat diperhatikan melalui pengamatan terhadap aktivitas-aktivitas atau perilaku dari orang tersebut. Dalam suatu motif terdapat dua unsur yang berinteraksi yaitu unsur kebutuhan dan unsur tujuan.

Motivasi merupakan proses psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Motivasi dapat berasal dari dalam diri maupun luar diri seseorang. Proses interaksi ini terjadi dalam diri manusia namun dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor dari luar, antara lain lingkungan, pendidikan, pengalaman, kemampuan fisik, cita-cita hidup dan lain-lain.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas bisa disimpulkan bahwa motivasi adalah kekuatan jiwa seseorang yang mendasari keinginan, harapan, dan siap melakukan sesuatu perbuatan guna tercapainya tujuan yang terkandung dalam perbuatan itu sendiri, misalnya motivasi belajar didorong oleh rasa ingin tahu. Motivasi bekerja keras didorong keinginan untuk menjadi kaya. Motivasi yang tumbuh dalam dirinya sendiri disebut motivasi internal.

³² Abin Syamsudin Makmun, *Psikologi Kependidikan*, Remaja Rosdakarya Bandung 2003, hlm.37

Motivasi dapat pula timbul karena keinginan tercapainya suatu tujuan yang berada diluar perbuatan itu sendiri, misalnya motivasi belajar yang didorong oleh keinginan mendapat nilai sembilan dalam raport, dan motivasi ini disebut motivasi eksternal. Baik motivasi internal maupun motivasi eksternal perlu dimiliki oleh setiap orang untuk menguatkan keyakinan akan keberhasilan mencapai tujuannya.

Mengingat bahwa motivasi memiliki arti penting dalam menumbuhkan dan mempertinggi semangat kerja, salah satu aktivitas manajemen adalah memberikan motivasi atau proses pemberian kegairahan kerja pada Setiap anggota organisasi agar ada kerelaan dan semangat dalam melaksanakan tugas demi tercapainya tujuan organisasi³³.

McClelland dikutip dalam buku Husaini Usman yang berjudul (Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan) mengatakan dalam diri manusia terdapat tiga kebutuhan pokok yaitu kebutuhan untuk berprestasi (*needs of achievement*), kebutuhan untuk memperoleh kehangatan dan bantuan dari orang lain (*needs for affiliation*), dan kebutuhan untuk berkuasa (*needs for power*).

Motivasi berprestasi ialah dorongan dari dalam diri untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai

³³ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan konsep dan prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Ar-Ruzz Media Jogjakarta, hlm. 335

tujuan. Motivasi afiliasi ialah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atau dorongan untuk memiliki sahabat sebanyak-banyaknya. Motivasi berkuasa ialah dorongan untuk memengaruhi orang lain agar tunduk pada kehendaknya³⁴.

2. Ciri-ciri orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi antara lain :
 - a. Bertanggung jawab atas segala perbuatannya, mengaitkan diri pada karier atau hidup dimasa depan, tidak menyalahkan orang lain dalam kegagalan.
 - b. Berusaha mencari umpan balik atas segala perbuatannya, selalu bersedia mendengarkan pendapat orang lain sebagai masukan dalam memperbaiki dirinya.
 - c. Berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan (menantang dan terwujud) melebihi orang lain, lebih unggul dan ingin menciptakan yang terbaik.
 - d. Berusaha melakukan sesuatu secara inovatif dan kreatif (sesuatu yang baru, sesuatu yang tiada duanya), banyak gagasan, dan mampu membuat gagasan dengan baik. Ingin bebas berkarya, kurang menyenangi sistem yang membatasi geraknya kearah yang lebih positif. Kekuatan datang dari dalam diri anda sendiri bukan datang dari orang lain.
 - e. Merasa dikejar-kejar waktu, pandai mengatur waktunya, yang dapat dikerjakan sekarang jangan ditunda hari esok.

³⁴ Husaini Usman, *op.cit*, hlm.292

- f. Bekerja keras dan bangga dengan hasil yang dicapai.³⁵

Penelitian tentang motivasi menghasilkan konsep-konsep antara lain :

1. Manusia dewasa yang sehat penuh potensi. Walaupun potensi manusia yang sudah tinggi, namun tanpa adanya motivasi untuk memanfaatkannya, maka ia tidak akan berprestasi.
2. Manusia dewasa mempunyai sejumlah motif (kebutuhan dasar) yang menyalurkan potensinya.
3. Manusia dewasa memenuhi kebutuhan sesuai dengan kebudayaannya.
4. Pemenuhan kebutuhan tampak pada perilakunya, orang yang bermotif tertentu akan berperilaku tertentu.
5. Perilaku yang tampak, berbeda-beda tergantung situasinya³⁶.

Pengaruh kebutuhan tersebut terhadap diri seseorang tidak sama, sehingga motivasi untuk melakukan perbuatan sangat tergantung intensitas pengaruhnya. Pada suatu saat mungkin motivasi berprestasi lebih kuat dari pada motivasi kebutuhan afiliasi dan motivasi kebutuhan untuk berkuasa, sedang saat lain berlaku sebaliknya.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi.

Motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Faktor-faktor yang termasuk internal adalah :

³⁵ *Ibid* 293

³⁶ *Ibid*

Persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, prestasi kerja yang dihasilkan³⁷

Adapun faktor-faktor yang termasuk eksternal adalah :

Jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja tempat seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.³⁸

Motivasi dapat memacu seseorang bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Motivasi dapat meningkatkan produktivitas kerja sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan individu, kelompok, maupun organisasi. Setidaknya terdapat sumber pembentuk, yaitu bangga menjadi bagian dari tempat bekerja sehingga menimbulkan rasa senang dalam bekerja, kemungkinan untuk berkembang, jenis pekerjaan, dan kesejahteraan³⁹.

C. Kinerja Guru.

1. Pengertian Kinerja Guru.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Mangkunegara yang dikutip dalam buku Supervisi Pendidikan (terobosan baru dalam kinerja peningkatan kerja pengawas

³⁷ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *op.cit*, hlm. 351

³⁸ *Ibid*, hlm. 351

³⁹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta 2005. Hlm. 456.

sekolah dan guru) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris yaitu *work performance* atau *job performance*. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi⁴⁰.

Kinerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau karyawan dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu⁴¹.

Kinerja seorang guru dapat dilihat sejauh mana guru itu melaksanakan tugasnya dengan tertib dan rasa tanggungjawab, kemampuan menggerakkan dan memotivasi siswa untuk belajar dan kerjasamanya dengan guru lain.

2. Tugas Pokok Guru.

Tugas pokok guru PP. No. 74 Tahun 2008 Tentang Guru adalah :

⁴⁰ Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan, terobosan baru dalam meningkatkan kinerja pengawas sekolah dan guru*, Ar-Ruz Media, Jokjakarta 2013, hlm. 155

⁴¹ AR Effendi, *Manajemen Pendidikan*, Depdikbud Jakarta 1997

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.

Tugas pokok guru di atas dapat diuraikan menjadi :

a. Merencanakan Pembelajaran

Guru wajib membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) pada awal tahun atau awal semester, sesuai dengan rencana kerja sekolah/madrasah.

b. Melaksanakan Pembelajaran

Melaksanakan pembelajaran merupakan kegiatan interaksi edukatif antara peserta didik dengan guru. Kegiatan tersebut merupakan kegiatan tatap muka sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru. Penjelasan kegiatan tatap muka adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan tatap muka atau pembelajaran terdiri dari kegiatan penyampaian materi pelajaran, membimbing dan melatih peserta didik terkait dengan materi pelajaran, dan menilai hasil belajar yang terintegrasi dengan pembelajaran dalam kegiatan tatap muka,
2. Menilai hasil belajar yang terintegrasi dalam proses pelaksanaan pembelajaran tatap muka antara lain berupa penilaian akhir

pertemuan atau penilaian akhir tiap pokok bahasan merupakan bagian dari kegiatan tatap muka,

3. Kegiatan tatap muka dapat dilakukan secara langsung atau termediasi dengan menggunakan media antara lain video, modul mandiri, kegiatan observasi/eksplorasi,
4. Kegiatan tatap muka dapat dilaksanakan antara lain di ruang teori/kelas, laboratorium, studio, bengkel atau di luar ruangan,
5. Waktu pelaksanaan kegiatan pembelajaran atau tatap muka sesuai dengan durasi waktu yang tercantum dalam struktur kurikulum sekolah/madrasah

Sebelum pelaksanaan kegiatan tatap muka, guru diharapkan melakukan persiapan, antara lain pengecekan dan/atau penyiapan fisik kelas/ruangan bahan pelajaran, modul, media, dan perangkat administrasi.

c. Menilai Hasil Pembelajaran

Menilai hasil pembelajaran merupakan serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis, dan menafsirkan data tentang proses dan hasil belajar peserta didik yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Melalui penilaian hasil pembelajaran diperoleh informasi yang bermakna untuk meningkatkan proses pembelajaran berikutnya serta pengambilan keputusan lainnya. Menilai hasil pembelajaran dilaksanakan secara terintegrasi dengan tatap muka seperti

ulangan harian dan kegiatan menilai hasil belajar dalam waktu tertentu seperti ujian tengah semester dan akhir semester. Pelaksanaan penilaian dilakukan dengan menggunakan tes dan nontes. Penilaian nontes dapat berupa pengamatan dan pengukuran sikap serta penilaian hasil karya dalam bentuk tugas, proyek fisik atau produk jasa.

1. Penilaian dengan tes.

- a. Tes dilakukan secara tertulis atau lisan, dalam bentuk ulangan harian, tengah semester, dan ujian akhir semester. Tes ini dilaksanakan sesuai dengan kalender pendidikan atau jadwal yang telah ditentukan.
- b. Tes tertulis dan lisan dilakukan di dalam kelas.
- c. Pengolahan hasil tes dilakukan di luar jadwal pelaksanaan tes.

2. Penilaian nontes berupa pengamatan dan pengukuran sikap.

- a. Pengamatan dan pengukuran sikap sebagai bagian tidak terpisahkan dari proses pendidikan, dilaksanakan oleh guru dengan tujuan untuk melihat hasil pendidikan yang tidak dapat diukur dengan tes tertulis atau lisan.
- b. Pengamatan dan pengukuran sikap dapat dilakukan didalam kelas menyatu dengan proses tatap muka, dan atau di luar kelas.
- c. Pengamatan dan pengukuran sikap yang dilaksanakan di luar kelas merupakan kegiatan di luar jadwal tatap muka.

3. Penilaian nontes berupa penilaian hasil karya.

- a. Penilaian hasil karya peserta didik dalam bentuk tugas, proyek fisik atau produk jasa, portofolio, atau bentuk lain dilakukan di luar jadwal tatap muka.
- b. Adakalanya dalam penilaian ini, guru harus menghadirkan peserta didik agar untuk menghindari kesalahan pemahaman dari guru, jika informasi dari peserta didik belum sempurna.

d. Membimbing dan melatih peserta didik

Membimbing dan melatih peserta didik dibedakan menjadi tiga kategori yaitu membimbing atau melatih peserta didik dalam proses tatap muka, intrakurikuler, dan ekstrakurikuler.

1) Bimbingan dan latihan pada proses tatap muka

Bimbingan dan latihan pada kegiatan pembelajaran adalah bimbingan dan latihan yang dilakukan agar peserta didik dapat mencapai kompetensi yang telah ditetapkan.

2) Bimbingan dan latihan pada kegiatan intrakurikuler

- a. Bimbingan dalam kegiatan intrakurikuler terdiri dari pembelajaran perbaikan (*remedial teaching*) dan pengayaan (*enrichment*) pada mata pelajaran yang diampu guru.
- b. Kegiatan pembelajaran perbaikan merupakan kegiatan bimbingan dan latihan kepada peserta didik yang belum menguasai kompetensi yang harus dicapai.

- c. Kegiatan pengayaan merupakan kegiatan bimbingan dan latihan kepada peserta didik yang telah menguasai kompetensi yang ditentukan lebih cepat dari alokasi waktu yang ditetapkan dengan tujuan untuk memperluas atau memperkaya perbendaharaan kompetensi.
 - d. Bimbingan dan latihan intrakurikuler dilakukan dalam kelas pada jadwal khusus, disesuaikan dengan kebutuhan, tidak harus dilaksanakan dengan jadwal tetap setiap minggu.
- 3) Bimbingan dan latihan dalam kegiatan ekstrakurikuler.
- a. Kegiatan ekstrakurikuler bersifat pilihan dan wajib diikuti peserta didik.
 - b. Kegiatan ekstrakurikuler dilakukan sesuai jadwal yang telah ditentukan.
 - c. Jenis kegiatan ekstrakurikuler antara lain adalah Pramuka, Olimpiade/Lomba Kompetensi Siswa, Olahraga, Kesenian, Karya Ilmiah Remaja, Kerohanian, Paskibra, Pecinta Alam, Palang Merah Remaja (PMR), Jurnalistik, Unit Kesehatan Sekolah (UKS), Fotografi,
- e. Melaksanakan Tugas Tambahan
- Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru Pasal 24 ayat (7) menyatakan bahwa guru dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala satuan pendidikan, wakil kepala satuan pendidikan, ketua program

keahlian satuan pendidikan, pengawas satuan pendidikan, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, bengkel, atau unit produksi. Selanjutnya, sesuai dengan isi Pasal 52 ayat (1) huruf e, guru dapat diberi tugas tambahan yang melekat pada tugas pokok misalnya menjadi pembina pramuka, pembimbing kegiatan karya ilmiah remaja, dan guru piket⁴².

Produktifitas sekolah berbeda dengan hasil produksi benda dan jasa yang mudah dihitung atau diukur. Produktivitas sekolah berkaitan dengan bagaimana menghasilkan lulusan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sehingga pada akhirnya diperoleh lulusan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.

Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses perencanaan, penataan dan pendayagunaan sumberdaya untuk merealisasikan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien⁴³.

Produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam kerjanya, yakni bagaimana ia melakukan pekerjaan atau unjuk kerjanya. Dalam hal ini, produktivitas dapat ditinjau berdasarkan tingkatannya dengan tolok ukur masing-masing, yang dapat dilihat dari kinerja tenaga kependidikan. Kinerja atau performansi dapat

⁴² *Pedomam pelaksanaan Guru dan Pengawas*, Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional 2009, hlm. 8-11

⁴³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, PT. Remaja Rosda Karya Bandung 2005, hlm. 134

diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja⁴⁴.

Keberhasilan maupun tidak berhasil sebuah lembaga atau madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kinerja orang-orang yang ada didalamnya. Salah satu pihak yang dinilai sangat menentukan keberhasilan sebuah lembaga pendidikan adalah tenaga pendidik atau guru. Dengan alasan guru adalah personel yang berkaitan langsung dengan proses kegiatan pembelajaran, atau yang berhubungan langsung dengan peserta didiknya sehingga memiliki peran strategis. Dengan asumsi kinerja guru sebagai salah satu komponen penting dalam menentukan keberhasilan belajar siswa.

Kinerja guru sendiri dipengaruhi oleh berbagai factor, baik internal maupun eksternal. Factor internal berasal dan berasal dari dalam diri guru, sedangkan factor eksternal berasal dan berada diluar diri guru tetapi langsung maupun tidak langsung mempengaruhi perwujudan kinerja. Salah satu factor internal itu adalah kompetensi yang dimiliki guru terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Kompetensi yang dimaksud adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang dimiliki,

⁴⁴ *Ibid*, hlm. 135-136

dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan (Permendiknas No.16/2007)⁴⁵.

Faktor eksternal kerap kali mempengaruhi dan membentuk factor internal. Kompetensi bukan merupakan sesuatu yang datang atau sudah ada dengan sendirinya, melainkan diperoleh melalui proses belajar dari luar diri. Pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku mengajar seseorang guru diperoleh dari proses belajar, baik dari lembaga pendidikan tertentu atau sumber lainnya, sehingga pembentukannya dipengaruhi oleh kemampuan factor eksternal dalam mengintrodusir, mengkomunikasikan, dan membekali guru yang bersangkutan. Persoalannya, pelaksanaan tugas guru membutuhkan kompetensi guru yang bersifat dinamis. Artinya, meski berbagai lembaga pendidikan telah berupaya menanamkan dan membentuk kompetensi guru, namun kerap kali belum mampu mencapai seperti yang diharapkan. Kebelum mampuan itu bisa disebabkan oleh factor kualitas lembaga pendidikan dalam membentuk guru, tetapi juga factor kwalitas guru itu sendiri. Kompetensi yang kurang memadai dimiliki oleh guru disinyalir menentukan kinerja guru yang rendah pula⁴⁶.

⁴⁵ Iskandar Agung dan Yufriawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis antara Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas*, Bestari Buana Murni, Jakarta 2013, hlm. 156.

⁴⁶ *Ibid*, hlm. 157.

D. Penelitian Terdahulu

Sutarno dan Mugiyanto Albertus, dalam Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan vol.7 yang berjudul “ Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi kerja dengan Kinerja Guru di Yayasan Pangudi Luhur cabang Surakarta ” menyimpulkan bahwa Hasil Uji F secara bersama-sama antara variabel gaya kepemimpinan demokratis, variabel motivasi kerja, dan kinerja memperoleh F hitung 7,445 signifikansi taraf 5% dengan harga 0,002, H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian disimpulkan hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru, terbukti diterima kebenarannya.

Dhany Feby Nalasatria, dalam Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen volume 1 Nomer 2, maret 2013 yang berjudul “ Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru : Bukti Empiris dari Sekolah Menengah Atas Hang Tuah I Surabaya “ menyimpulkan hasil dari pengujian model regresi dengan uji F diketahui bahwa keseluruhan variabel bebas gaya kepemimpinan otokratik, militeristis, paternalistis, kharismatis, dan demokratis, member pengaruh secara simultan yang signifikan terhadap kinerja guru di SMA Hang Tuah I Surabaya, dari hasil t dapat pula diketahui bahwa pengaruh dominan terhadap kinerja guru di SMA Hang Tuah I Surabaya ditunjukkan oleh variabel gaya kepemimpinan demokratis, karena memiliki nilai probabilitas yang paling kecil.

Melihat dua judul dan kesimpulan jurnal diatas ada perbedaan secara spesifik dengan penelitian yang akan penulis laksanakan yaitu tempat dan intitusi yang berbeda. Memperhatikan hal itu penulis terdorong melakukan penelitian guna menyusun tesis dalam rangka menyelesaikan program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam di Sekolah Tinggi Agama Islama (STAIN) Kudus.

E. Paradigma Penelitian

Secara spesifik, kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai⁴⁷.

Untuk memperoleh gambaran yang sederhana, tentang kepemimpinan, perlu dihubungkan dengan pengalaman praktis, yang pernah dirasakan di dalam proses kehidupan kelompok sehari-hari. Proses kepemimpinan seseorang dapat muncul dalam bentuk mempengaruhi para guru agar mau melakukan sesuatu demi tercapainya tujuan pendidikan di madrasah. Ini merupakan wujud tindakan-tindakan yang dapat dikategorikan sebagai proses kepemimpinan.⁴⁸

Kepemimpinan yang diterapkan kepala Sekolah sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi sekolah. Jika diterapkan didunia pendidikan, kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mengajak,

⁴⁷ Sudarwan Danim, *Op.cit*, Hlm. 213

⁴⁸ Hendyatno Soetopo, *Op.cit*, PT Remaja Rosda Karya Bandung 2012, hlm.210

mempengaruhi, menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan orang yang terlibat didalam pendidikan untuk mencapai tujuan⁴⁹.

Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana kepala Madrasah Tsanawiyah dikecamatan Gabus Kabupaten Pati memimpin dengan Gaya kepemimpinan demokratis. Berangkat dari tujuan tersebut, focus penelitian ini dirumuskan seperti ini “ Bagaimana gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Gabus Kabupaten Pati”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode diskriptif korelasi. Setting penelitian memfokuskan pada Gaya Kepemimpinan demokratis terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Gabus Kabupaten Pati, dengan subjek peneliti adalah Kepala Madrasah dan guru-gurunya. Berikut ini merupakan diskripsi dari hasil penelitian dan pembahasan : Terkait dengan gaya kepemimpinan demokratis di madrasah tsanawiyah di Kecamatan Gabus Kabupaten Pati sudah berjalan dengan baik, dengan indikator-indikator meliputi: pimpinan memberikan kemudahan izin belajar kepada para guru yang belum sarjana maupun yang sudah sarjana tetapi mau melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, mengikuti pelatihan atau seminar sesuai dengan bidang tugasnya, memperlancar kenaikan pangkat, peningkatan kesejahteraan, mengupayakan peningkatan harga diri guru dalam masyarakat melalui peningkatan citra sekolah dengan pembangunan fisik dan non fisik.

⁴⁹ *Ibid*, hlm.211

Motivasi adalah aspek-aspek psikologis yang dimiliki oleh setiap individu. Motivasi merupakan suatu kekuatan (*power*), tenaga (*forces*), daya (*energy*) atau suatu keadaan yang kompleks (*a complex state*) dan kesiapan (*preparatory set*) dalam diri individu (*organism*) untuk bergerak (*to move, motion, motive*) kearah tujuan tertentu, baik disadari maupun tidak disadari⁵⁰.

Karyawan termotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan yang belum terpuaskan. Sejumlah klasifikasi kebutuhan-kebutuhan tertentu telah dihasilkan dan dapat diringkas sebagai berikut:

- a. Kebutuhan eksistensi adalah kebutuhan untuk terus hidup dan memuaskan tuntutan-tuntutan fisik (makanan, minuman, tempat perlindungan, dan lain-lain).
- b. Sosial adalah kebutuhan pertemanan dengan orang lain.
- c. Pencapaian adalah kebutuhan untuk merasakan adanya prestasi atas apa yang anda lakukan.
- d. Pengakuan adalah kebutuhan untuk diakui atas apa yang anda capai.
- e. Pertumbuhan adalah kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas dan potensi seseorang dan menjadi yakin akan kapabilitas untuk menjadi sesuatu.
- f. Kekuasaan adalah kebutuhan untuk mengontrol atau mempengaruhi orang lain.

⁵⁰ Abin Syamsudin Makmun, *Op.cit*, hlm.37

Setiap orang memiliki kebutuhan eksistensi dan sosial. Namun, kuatnya kebutuhan-kebutuhan tersebut akan berbeda-beda antara orang yang satu dengan yang lain dan antara waktu yang satu dengan yang lain. Tentu saja, kebutuhan kekuasaan tidak bersifat universal. Karena keragaman inilah maka sangat sulit untuk membuat resep motivasi mujarab yang berlaku umum. Karyawan harus diberlakukan sebagai pribadi-pribadi yang memiliki kebutuhan dan tujuan yang berbeda⁵¹.

Kepemimpinan dimadrasah tsanawiyah di Kecamatan Gabus Kabupaten Pati telah mampu memotivasi para guru dengan baik sehingga para guru mau melaksanakan tugas dengan rasa senang dan ibadah, bekerja dengan sungguh-sungguh, baik ada maupun tidak ada pimpinan, meyakinkan para guru dengan bekerja keras, disiplin, ikhlas, tanggung jawab akan berdampak positif terhadap kesejahteraan keluarga dan karier. Merasa senang dengan kondisi kekeluargaan dan kebersamaan dimadrasah dan honor yang diterima mempunyai arti penting dalam pemenuhan kebutuhan keluarga.

Kinerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau karyawan dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu⁵².

⁵¹ *Ibid*, hlm. 25-26.

⁵² AR Effendi, *op.cit*, Depdikbud Jakarta 1997

Kinerja seorang guru dapat dilihat sejauh mana guru itu melaksanakan tugasnya dengan tertib dan rasa tanggungjawab, kemampuan menggerakkan dan memotivasi siswa untuk belajar dan kerjasamanya dengan guru lain. Adapun tugas pokok guru, sesuai dengan PP. No. 74 Tahun 2008 Tentang Guru adalah :

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.

Tugas pokok guru di atas dapat diuraikan menjadi :

- a. Merencanakan Pembelajaran
- b. Melaksanakan Pembelajaran
- c. Menilai Hasil Pembelajaran
- d. Membimbing dan melatih peserta didik
- e. Melaksanakan Tugas Tambahan⁵³.

F. Hipotesis

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Gabus Kabupaten Pati tahun pelajaran 2014/2015.

⁵³ *Pedomam pelaksanaan Guru dan Pengawas*, Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional 2009, hlm. 8-11

2. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Gabus Kabupaten Pati tahun pelajaran 2014/2015.
3. Ada pengaruh Gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Gabus Kabupaten Pati tahun pelajaran 2014/2015.

