

## BAB II

### KAJIAN LITERATUR

#### A. Kajian Mengenai Kinerja guru

##### 1. Pengertian kinerja guru

Efektivitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja instruktornya, dan peningkatan kinerja guru terkait langsung dengan motivasi guru itu sendiri.<sup>9</sup> Kinerja mengacu pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang selaras dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Istilah "kinerja" berasal dari kata "kinerja". Istilah "kinerja" mencakup tiga definisi yang berbeda: (1) "prestasi" atau tingkat pencapaian, yang dicontohkan oleh frasa seperti "mobil berperforma tinggi" atau "mobil sangat cepat"; (2) "kinerja" dalam arti pertunjukan atau presentasi di depan umum, seperti yang terlihat dalam frasa seperti "pertunjukan tari rakyat"; (3) "pelaksanaan tugas" yang mengacu pada pemenuhan tugas seseorang, seperti yang ditunjukkan dalam kalimat "dalam melaksanakan tugasnya".<sup>10</sup>

Kinerja dapat didefinisikan sebagai demonstrasi suatu kegiatan atau tindakan dengan berhasil menyelesaikan tugas yang diberikan. Kinerja umumnya dikaitkan dengan pencapaian tugas atau sasaran. Kinerja dan prestasi kerja memiliki kesamaan. Prestasi kerja mengacu pada hasil kerja individu dalam jangka waktu tertentu. Hasil ini dievaluasi berdasarkan target, sasaran, standar, kriteria, atau kemungkinan lain yang telah ditentukan sebelumnya yang diuraikan dalam rencana tertentu.

Kinerja umumnya didefinisikan sebagai konsekuensi dan kontribusi nyata dari sumber daya manusia terhadap suatu organisasi. Dalam sebuah perusahaan, Mutis menegaskan bahwa masalah kinerja dapat dianalisis dari berbagai perspektif:

---

<sup>9</sup>Titin Eka Ardiana. *Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK di Kota Madiun*. Jurnal Akuntansi dan Pajak, Vol 17, 2017, hlm. 17 di : <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap/article/view/11/11>

<sup>10</sup>Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014), h. 45

- 1) Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk memproduksi barang atau menyediakan layanan dengan kualitas yang semakin tinggi.
- 2) Layanan konsumen dipercepat dan ditingkatkan.
- 3) Memprioritaskan biaya produksi untuk menjaga harga pokok penjualan tetap konsisten, memastikan dampaknya dirasakan oleh semua konsumen.
- 4) Meningkatkan keahlian dan kompetensi karyawan agar mereka mampu secara kreatif menanggapi ekspektasi konsumen yang terus berkembang dan beradaptasi dengan sifat pasar saat ini yang dinamis.

Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan selama pelaksanaan kinerja, apakah kinerja dilaksanakan dalam jangka waktu yang ditentukan, dan apakah hasil kinerja yang diinginkan telah tercapai. Untuk melakukan pengukuran tersebut, penting untuk memiliki kemampuan dalam mengevaluasi kinerja, karena diperlukan metrik kinerja. Evaluasi kinerja terbatas pada penilaian kinerja yang nyata dan terukur. Tanpa kemampuan untuk mengukur kinerja, mustahil untuk mengelolanya secara efektif. Untuk meningkatkan kinerja, penting untuk mengetahui kondisi kinerja yang ada. Jika kesenjangan kinerja dapat diukur, maka kesenjangan tersebut dapat ditingkatkan.

## **2. Teori kinerja guru**

Dalam kajian khusus ini, teori Gibson berfungsi sebagai landasan bagi teori kinerja yang digunakan. Ada tiga jenis variabel: faktor individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis yang dikatakan memiliki dampak pada perilaku dan kinerja kerja, sebagaimana dinyatakan oleh teori ini<sup>11</sup>.

Subvariabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografi dikumpulkan bersama setelah variabel individual dikategorikan. Penentu terpenting yang memiliki pengaruh terhadap Perilaku dan kinerja merupakan komponen bawahan dari bakat dan keahlian. Kompetensi kerja seseorang ditentukan oleh bakat dan kemahirannya dalam kemampuan dan keterampilan tertentu. Kompetensi dapat dibagi menjadi tiga kategori berbeda: Pertama, pengetahuan berkaitan dengan keahlian yang dimiliki seseorang di sektor

---

<sup>11</sup>Ibid, h.31

pekerjaan atau domain tertentu; kedua, keterampilan, yang mengacu pada kemampuan untuk menunjukkan kinerja fisik atau mental; dan ketiga, konsep diri, yang mengacu pada sikap dan nilai individu yang dianut oleh citra diri.

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Secara sederhana, kinerja guru didefinisikan sebagai hasil kerja nyata dan prestasi yang telah ditunjukkan oleh seorang guru dalam menjalankan tanggung jawabnya sebagai seorang pendidik. Seseorang yang terlibat dalam interaksi langsung dengan murid selama berlangsungnya proses pendidikan di sebuah lembaga pendidikan disebut sebagai instruktur, kualitas seorang guru akan berdampak signifikan terhadap hasil pendidikan. Efektivitas guru dipengaruhi oleh berbagai macam keadaan. Penelitian ini mengkaji dua kriteria: gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Tesis ini didasarkan pada premis bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja mereka<sup>12</sup>.

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, Sumarno (2009: 14) mengidentifikasi tiga elemen yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut<sup>13</sup> :

#### a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja

Ketika kita berbicara tentang kemampuan seseorang, Yang kami maksud adalah kemampuan kognitif dan keahlian mereka. Kompetensi karyawan dapat memiliki dampak yang beragam pada kinerja, meliputi proses pengambilan keputusan, penafsiran tugas, dan pelaksanaan tugas. Ada sejumlah sifat relatif yang membentuk kepribadian seseorang. Karakteristik ini dipengaruhi oleh faktor keturunan serta variabel sosial, budaya, dan lingkungan. Sebaliknya, valensi atau sikap minat.

---

<sup>12</sup>Dini Dwiyani dan Alit Sarino. *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Sebagai Determinan Kinerja Guru*. Jurnal Manajerial, vol 3, 2018. hlm. 85 di : <https://ejournal.upi.edu/index.php/manajerial>

<sup>13</sup>Sumarno, Pengaruh *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru* (2009) Tesis.

- b. Kejelasan dan penerimaan mengacu pada tingkat pemahaman dan persetujuan yang dimiliki seseorang terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan di tempat kerja. Memiliki pemahaman yang komprehensif tentang persyaratan dan tujuan pekerjaan memungkinkan mobilisasi energi yang lebih besar untuk mencapai tujuan.
- c. Tingkat motivasi tenaga kerja. Orang-orang didorong, diarahkan, dan dipertahankan dalam perilaku mereka oleh kekuatan bawaan yang dikenal sebagai motivasi. Untuk meningkatkan kinerja setiap individu, penting bagi mereka untuk memanfaatkan motivasi internal mereka sebagai aset berharga saat melaksanakan tugas mereka.

Bahasa Indonesia:

- 1) Guru adalah instruktur yang cakap yang tugas utamanya adalah mengajar, membimbing, memberi nasihat, mengarahkan, melatih, menilai, dan menilai siswa di bidang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.
- 2) Kegiatan pembelajaran meliputi tugas guru dalam merumuskan strategi pembelajaran, melaksanakan pengajaran berkualitas tinggi, mengevaluasi kemajuan siswa, dan merancang serta mengimplementasikan program untuk meningkatkan pembelajaran siswa.
- 3) Kegiatan konseling merujuk pada tindakan yang diambil oleh guru untuk mengembangkan rencana konseling, melaksanakan intervensi bimbingan, menilai efektivitas proses dan hasil bimbingan, dan melakukan penyempurnaan terhadap bimbingan berikutnya berdasarkan temuan evaluasi.

#### **4. Manajemen Kinerja Guru dalam Sistem Organisasi Sekolah**

Manajemen kinerja, sebagaimana didefinisikan oleh Surya Dharma (2011: 25), adalah pendekatan strategis yang bertujuan untuk meningkatkan hasil bagi organisasi, kelompok, dan individu dengan memantau dan mengendalikan kinerja

secara efektif berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, tolok ukur, dan keterampilan yang dibutuhkan.<sup>14</sup>

Dalam konteks sistem organisasi sekolah, manajemen kinerja guru mengacu pada strategi metodis yang bertujuan untuk memantau dan meningkatkan kinerja guru secara efektif, baik pada tingkat individu maupun kolektif. Tujuan akhir dari pendekatan ini adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi sekolah secara keseluruhan. Selain itu, pembentukan sistem komunikasi dianggap sebagai prioritas utama dalam konteks manajemen kinerja guru di sekolah yang transparan yang mendorong hubungan kooperatif antara administrator, yang bertindak sebagai pemimpin, dan guru, yang merupakan bagian dari staf pengajar sekolah. Proses komunikasi dalam konteks ini melibatkan penggunaan kepemimpinan untuk menetapkan tujuan pendidikan, membuat rencana aksi, menawarkan kritik yang membangun, melakukan penilaian kinerja, dan memfasilitasi peningkatan sekolah.

## 5. Indikator Kinerja guru

Pendidik, yang sering disebut guru, memainkan peran penting dalam memfasilitasi proses pembelajaran di sekolah. Oleh karena itu, keberhasilan atau kegagalan akademis siswa secara inheren terkait dengan efektivitas pendidik mereka. Kinerja guru dapat dinilai berdasarkan kemampuan mereka untuk mendidik, mengajar, membimbing, memimpin, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa (UU guru dan dosen).<sup>15</sup>

Dalam penelitian ini, kinerja guru didefinisikan sebagai hasil yang dicapai oleh guru saat melaksanakan tugas pembelajaran yang ditentukan. Hal ini terlihat dari kompetensi guru dalam melaksanakan tanggung jawabnya selama proses pembelajaran, sebagaimana ditunjukkan oleh faktor-faktor berikut:

- a. Melaksanakan kegiatan pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan.

---

<sup>14</sup>Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Filsafah Teori dan Penerapannya* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), h. 25

<sup>15</sup>Roslina Septiana, dkk. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosori*. Jurnal penelitian UNS, Vol 1, 2013, hlm. 113 di : [https://scholar.google.com/scholar?hl=id%as\\_sdt=0%2C5&q=jurnal+pengaruh+motivasi+terhadap+kinerja+gyry+pdf&btnG=#d=gs\\_qabs&u=%23p%3DG\\_fO4gKKHXcJ](https://scholar.google.com/scholar?hl=id%as_sdt=0%2C5&q=jurnal+pengaruh+motivasi+terhadap+kinerja+gyry+pdf&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DG_fO4gKKHXcJ)

- b. Melaksanakan proses perolehan pengetahuan dan keterampilan.
- d. Melaksanakan evaluasi pembelajaran.
- d. Evaluasi hasil evaluasi.

## **A. Tinjauan Tentang Motivasi**

### **1. Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari istilah Latin "movere," yang berarti dorongan atau tindakan bergerak. Istilah ini berkaitan dengan arah, intensitas, dan kegigihan perilaku seseorang. Motivasi adalah kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau terlibat dalam pekerjaan.<sup>16</sup>

Istilah "motif" mengacu pada faktor pendorong yang mendorong seseorang untuk bertindak. Motif dapat didefinisikan sebagai dorongan internal yang memaksa seseorang untuk terlibat dalam tindakan tertentu dengan tujuan mencapai tujuan yang diinginkan. Motif dapat didefinisikan sebagai keadaan kesiapan internal. Motivasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan pendorong aktif yang berasal dari kata "motif". Motif dipicu selama periode tertentu, terutama ketika ada rasa urgensi yang kuat untuk mencapai tujuan.

Lebih tepatnya, motivasi dapat digambarkan sebagai tindakan memberikan insentif atau motivasi kepada karyawan dengan cara yang mendorong mereka untuk bekerja dengan tekun dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Demikian pula, motivasi mengacu pada tindakan menanamkan rasa gairah dan dorongan dalam diri anggota organisasi. Tujuan pemberian motivasi adalah untuk memberdayakan dan memberi energi kepada para anggota, mendorong mereka untuk bekerja dengan dedikasi dan usaha maksimal.

Motivasi adalah kekuatan internal yang menentukan intensitas, arah, dan durasi upaya individu di tempat kerja. Salah satu kewajiban utama seorang pemimpin dalam sebuah organisasi adalah memberikan motivasi, Apa yang memotivasi individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas mereka secara efisien. Menurut seorang ahli, motivasi adalah pengaktifan, bimbingan, dan pemeliharaan sistematis dari usaha seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.

---

<sup>16</sup>Amiruddin, dkk, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Medan: LPPPI, 2019), h. 242

Definisi tersebut terdiri dari tiga komponen penting: energi, arahan, dan ketekunan. Penjelasan ini mendefinisikan motivasi sebagai proses yang melaluinya upaya seseorang diaktifkan, dibimbing, dan dipertahankan untuk mencapai tujuan. Definisi tersebut terdiri dari tiga komponen penting: energi, arahan, dan ketekunan. Pemimpin dalam sebuah organisasi memberikan energi, bimbingan, dan tekad kepada bawahannya untuk memotivasi dan mendorong kinerja anggota organisasi menuju pencapaian tujuan. Berdasarkan kesimpulan ini, Kinerja guru akan meningkat jika hubungan antara motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah semakin kuat. Sebaliknya, jika kepemimpinan dan dorongan kerja kepala sekolah kurang sinergis, kinerja guru akan menurun.<sup>17</sup>

## 2. Teori-teori motivasi

### 1) Teori motivasi klasik

Teori motivasi Frederick Winslow Taylor, yang dikenal sebagai teori motivasi klasik, berfokus hanya pada pemenuhan tuntutan biologis ketika mempertimbangkan motivasi pekerja. Kebutuhan biologis terpenuhi dengan menerima gaji atau kompensasi, yang dapat berupa uang atau produk, sebagai penghargaan atas prestasi.<sup>18</sup>

Premis mendasar dari teori ini menyatakan bahwa individu termotivasi untuk terlibat dalam pekerjaan ketika mereka melihat adanya perbedaan antara sumber daya yang mereka miliki dan persyaratan tugas mereka. Pendekatan ini secara ketat menganut konsep kebutuhan biologis, yang penting untuk mempertahankan kelangsungan hidup individu. Hipotesis ini menyatakan bahwa peningkatan gaji pekerja akan menghasilkan peningkatan yang sesuai dalam antusiasme dan motivasi mereka untuk bekerja.

### 2) Teori-teori Abraham Maslow

Teori motivasi A.H. Maslow disebut sebagai "teori motivasi manusia". Pandangan ini menganut paradigma pluralistik, yang menyatakan bahwa perilaku

---

<sup>17</sup>Firmawati, dkk. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Magister Administrasi Pendidikan, vol 5, 2017, hlm. 170 di : <https://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/9025/7340>

<sup>18</sup> Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen* (Medan: Perdana Publishing, 2016), h. 133

atau aktivitas individu didorong oleh keinginan untuk memenuhi beberapa keinginan. Menurut teori Maslow, individu memprioritaskan pemenuhan keinginan paling dasar mereka sebelum mengejar pemenuhan kebutuhan yang lebih maju. Menurut Maslow, kebutuhan manusia diatur secara hierarkis, sehingga setelah kebutuhan tingkat rendah terpenuhi, kebutuhan tingkat berikutnya menjadi fokus utama. Selanjutnya, jika kebutuhan pada tingkat kedua terpenuhi, kebutuhan tingkat ketiga akan muncul, dan pola ini akan berlanjut hingga kebutuhan tingkat kelima. Landasan gagasan ini bertumpu pada premis bahwa manusia pada dasarnya didorong oleh keinginan mereka dan terus-menerus berusaha untuk memenuhinya. Kebutuhan yang disebutkan bersifat persisten dan akan berakhir hanya setelah kematian tiba. Selain itu, Kebutuhan yang terpenuhi tidak memiliki kemampuan untuk berfungsi sebagai motivator bagi manusia, hanya keinginan yang belum terpenuhi yang memiliki kekuatan untuk merangsang motivasi. Terakhir, kebutuhan manusia diatur secara hierarkis.

### 3) Teori motivasi dua faktor dari Frederick Herzberg

Teori ini secara umum disebut sebagai teori dua komponen Herzberg atau hipotesis motivasi kesehatan (faktor higienis). Sumber motivasi yang optimal adalah prospek untuk terlibat dalam tugas-tugas yang menuntut pengetahuan yang lebih besar dan kesempatan untuk meningkatkan bakat seseorang. Temuan penelitian Herzberg menyoroti tiga faktor penting yang harus diperhitungkan ketika mempertimbangkan motivasi bawahan: (1) Motivasi karyawan didorong oleh tugas-tugas yang menarik dan menuntut yang memberikan rasa pencapaian, akuntabilitas, kemajuan, kesenangan intrinsik, dan pengakuan; (2) Ketidakpuasan karyawan terutama berasal dari aspek-aspek sampingan pekerjaan seperti peraturan tempat kerja, kondisi pencahayaan, waktu istirahat, jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan faktor-faktor serupa; (3) Kesempatan terbatas untuk mendapatkan pengakuan juga dapat menyebabkan kekecewaan karyawan.

### 4) Teori motivasi human relations

Hipotesis ini menyoroti korelasi antara individu dan lingkungannya. Menurut kepercayaan populer, individu cenderung berhasil jika mereka mengakui dan menerima sahiasi dalam lingkungannya. Sudut pandang ini menyoroti



keterlibatan proaktif individu dalam lingkungannya. Pendekatan ini menyoroti keterlibatan proaktif pemimpin organisasi dalam menumbuhkan hubungan interpersonal dan personal dengan bawahan mereka, yang dapat merangsang motivasi kerja. Teori ini menyarankan bahwa ketika menginspirasi bawahan melalui komunikasi verbal, penting untuk menggunakan frasa yang menyampaikan kebijaksanaan. Ini akan membantu membangun rasa penghargaan dan menumbuhkan pola pikir optimis.

#### 6) Teori motivasi Claude S. George

Gagasan ini menyatakan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan khusus yang berkaitan dengan lingkungan fisik dan suasana tempat kerja mereka. Faktor-faktor utama yang dicari individu dalam suatu pekerjaan meliputi: (1) kompensasi yang kompetitif; (2) prospek pertumbuhan karier; (3) pengakuan atas kontribusi unik mereka; (4) jaminan stabilitas pekerjaan; (5) lingkungan kerja yang positif; (6) penerimaan dan integrasi dalam tim; (7) perlakuan yang adil; (8) pengakuan atas prestasi mereka. Teori McClelland menyatakan bahwa motivasi dapat dijelaskan oleh tiga kebutuhan utama: prestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Hipotesis ini menyatakan bahwa Orang cenderung berupaya lebih keras untuk mencapai tujuannya daripada untuk menerima pengakuan.

### 3. Jenis Motivasi

Bidang motivasi mencakup berbagai macam topik. Terutama jika dilihat dari sudut pandang motif. Maslow mengkatégorikan motivasi ke dalam beberapa tahap, Persyaratan khusus tersebut meliputi: (1) tuntutan fisiologis yang berkaitan dengan rasa lapar dan haus; (2) keinginan untuk mendapatkan kedamaian dan keamanan; (3) kebutuhan untuk cinta dan hubungan emosional; (4) mengejar harga diri melalui pencapaian dan pengakuan; dan (5) aspirasi untuk aktualisasi diri.<sup>19</sup>

Teori Maslow memberikan wawasan tentang konteks industri, di mana karyawan tingkat bawah terutama didorong oleh insentif Sumber daya keuangan

---

<sup>19</sup>Syafaruddin dan Anzizhan, *Psikologi Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2017), h.112

dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti makanan dan pakaian, yang mengakibatkan motivasi yang lebih rendah untuk pekerjaan kreatif. Di eselon atas tenaga kerja, individu yang memperoleh gaji besar tanpa mengkhawatirkan kebutuhan dasar rumah tangga mereka cenderung memprioritaskan aktualisasi diri sebagai prioritas yang lebih tinggi. Demikian pula, karyawan yang telah memenuhi persyaratan cinta dan kepemilikan mereka akan maju ke tingkat berikutnya untuk mengejar prestasi dan pengakuan profesional.

#### 1) Teori X dan Y

Douglas McGroger mengajukan hipotesis ini dengan menyajikan dua perspektif berbeda tentang manusia. Pertama, manusia pada dasarnya cenderung ke arah yang negatif, sebagaimana didalilkan oleh teori X. Kedua, manusia pada dasarnya cenderung ke arah yang positif, sebagaimana dikategorikan oleh hipotesis Y. Dalam hal menangani personel, manajer disarankan untuk mendasarkan pemahaman mereka tentang sifat manusia pada serangkaian asumsi. Manajer sering kali menunjukkan perilaku yang membimbing bawahan mereka berdasarkan gagasan ini. Teori X didasarkan pada berbagai asumsi:

- a. Karyawan menunjukkan keengganan alami terhadap pekerjaan dan karenanya memerlukan paksaan dan pengawasan eksternal untuk memastikan produktivitas mereka, karena pada hakikatnya sulit untuk menghindari kecenderungan bawaan ini.
- b. Karyawan dipaksa dengan ancaman hukuman untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. Karyawan akan mengabaikan tanggung jawab mereka dan meminta instruksi formal kapan pun mereka bisa.
- d. Mayoritas pekerja menunjukkan kurangnya ambisi dan umumnya tidak terlibat dalam urusan yang berhubungan dengan pekerjaan..

Menurut teori X, teori Y didasarkan pada asumsi bahwa:

- a. Karyawan menganggap pekerjaan sebagai aktivitas bawaan, mirip dengan relaksasi atau rekreasi.

Seseorang akan menunjukkan disiplin diri dan motivasi diri ketika mereka memiliki dedikasi yang kuat terhadap tujuan mereka.

- c. Rata-rata individu memiliki kapasitas untuk memperoleh pengetahuan, secara aktif mengejanya, dan bertanggung jawab atas tindakan mereka.
- d. Oleh karena itu, kreativitas mengacu pada kapasitas untuk membuat penilaian yang baik dan menyebarkannya secara luas di antara semua individu, dan itu belum tentu merupakan persyaratan penting untuk peran manajemen.

Pada siang hari, pengemudi becak dengan tekun memacu becaknya untuk mengangkut kliennya, dengan tujuan untuk mendapatkan nafkah bagi istri dan anak-anaknya. Anggota ABRI itu menyeberangi sungai dengan tekad, menggunakan tali untuk naik. Para pemain sepak bola menjalani latihan keras dalam waktu yang lama sebagai persiapan untuk fase kualifikasi pra-Piala Dunia. Para siswa mengurung diri di kamar mereka untuk terlibat dalam studi yang terfokus, karena mereka akan dihadapkan dengan ujian di pagi hari. Tindakan yang dilakukan oleh setiap orang didorong oleh suatu kekuatan yang dikenal sebagai motivasi. Motivasi ini adalah dorongan di balik keterlibatan mereka dalam tugas-tugas pekerjaan tertentu.<sup>20</sup>

Demikian pula, proses perolehan pengetahuan memerlukan dorongan. Motivasi merupakan prasyarat yang diperlukan untuk belajar. Hasil belajar yang optimal tercapai apabila terdapat motivasi yang tinggi. Efektivitas suatu pembelajaran berbanding lurus dengan kesesuaian motivasi yang diberikan. Intensitas upaya belajar siswa akan selalu ditentukan oleh motivasinya.

Berkaitan dengan hal tersebut, terdapat tiga fungsi motivasi, yaitu:

- (1) Merangsang individu untuk bertindak, berfungsi sebagai katalisator atau mekanisme yang melepaskan energi. Dalam situasi ini, motivasi mengacu pada dorongan mendasar yang mendorong setiap kegiatan untuk dilakukan.
- (2) Menetapkan arah tindakan, yaitu ke arah tujuan yang dituju. Oleh karena itu, motivasi dapat memberikan arahan dan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan sesuai dengan penetapan tujuannya.

---

<sup>20</sup>Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar-Mengajar* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014), h. 84

(3) Proses pemilihan kegiatan melibatkan identifikasi dan prioritas tindakan yang sejalan dengan tujuan, sambil mengabaikan tindakan yang tidak berkontribusi pada tujuan. Seorang siswa tekun yang mempersiapkan diri menghadapi ujian akan mengutamakan usaha-usaha pendidikan daripada kegiatan mengisi waktu luang seperti bermain kartu atau membaca komik, karena kegiatan-kegiatan tersebut tidak sesuai dengan tujuan untuk lulus ujian.

### 5. Macam-Macam Motivasi

1) Motivasi dilihat dari dasar pembentukannya<sup>21</sup>

a) Motif-motif bawaan

Motif bawaan bersifat bawaan dan ada sejak lahir, artinya motif tersebut tidak diperoleh melalui pembelajaran. Ada berbagai macam dorongan, termasuk kebutuhan akan makanan, keinginan untuk minum, motivasi untuk bekerja, keinginan untuk beristirahat, dan dorongan seksual. Motif-motif ini terkadang dikenal sebagai motif yang ditentukan secara fisiologis.

b) Motif-motif yang dipelajari

Motif ini merujuk pada motif yang muncul sebagai hasil dari perolehan pengetahuan melalui pembelajaran. Misalnya, keinginan untuk memperoleh pengetahuan dalam bidang sains tertentu dan keinginan untuk menularkan pengetahuan kepada masyarakat. Motif-motif ini secara umum dikenal sebagai motif yang disarankan secara sosial. Motivasi manusia dibentuk oleh lingkungan sosial tempat mereka tinggal, saat manusia berinteraksi satu sama lain.

2) Jenis motivasi menurut pembagian dari woodworth dan marquis

a) Alasan atau kebutuhan biologis, seperti kebutuhan akan hidrasi, nutrisi, pernapasan, reproduksi, gerakan, dan istirahat.

b) Alasan mendesak. Jenis tujuan ini mencakup Kecenderungan untuk melindungi diri sendiri, kecenderungan untuk mencari pembalasan, kecenderungan untuk bereksperimen, dan kecenderungan untuk mengikuti suatu tujuan. Jelas, bentuk motivasi ini berasal dari rangsangan eksternal.

---

<sup>21</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), h.66

c) Motif objektif. Dalam hal ini, berkaitan dengan kebutuhan untuk menyelidiki, memanipulasi, dan menunjukkan rasa ingin tahu. Dorongan ini berasal dari keinginan untuk menghadapi dunia luar secara efektif.

### 3) Motivasi jasmaniah dan rohaniah

Beberapa akademisi mengkategorikan motivasi menjadi dua jenis yang berbeda: motivasi fisik dan dorongan spiritual. Motivasi fisik meliputi refleks, naluri otomatis, dan hasrat. Kemauan merupakan bagian integral dari motivasi spiritual.

Konsep kemauan pada setiap individu dibentuk oleh empat tahap yang berbeda.

#### a) Momen timbulnya alasan

Misalnya, Bayangkan seorang pemuda yang tengah mengasah kemampuan atletiknya dengan saksama untuk mempersiapkan diri menghadapi ajang olahraga di lembaga pendidikannya. Namun, tiba-tiba ibunya meminta kehadirannya untuk menemani seorang pengunjung membeli tiket, karena pengunjung tersebut bermaksud untuk kembali ke Jakarta. Kemudian, pemuda tersebut menemani pengunjung tersebut. Dalam situasi khusus ini, pemuda tersebut telah memperoleh dorongan baru untuk terlibat dalam perilaku proaktif (tindakan menculik seseorang). Salah satu kemungkinan alasannya adalah untuk menunjukkan rasa hormat kepada tamu tersebut atau untuk menghindari kekecewaan ibunya.

#### b) Momen pilih

Momen pilihan mengacu pada situasi di mana terdapat banyak alternatif yang saling bersaing berdasarkan manfaat atau pembedanya masing-masing. Selanjutnya, seseorang mengevaluasi beberapa pilihan untuk memilih alternatif yang akan diambil.

#### c) Momen putusan

Di tengah pergulatan berbagai faktor, pada akhirnya akan berujung pada pilihan satu opsi. Alternatif yang dipilih adalah keputusan yang akan dilaksanakan.

a) Momen terbentuknya kemauan

Begitu seseorang telah membuat keputusan, mereka merasakan keinginan kuat untuk mengambil tindakan dan menindaklanjuti keputusan itu.

4) Motivasi intrinsik dan ekstrinsik

a) Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik mengacu pada dorongan atau keinginan internal untuk terlibat dalam suatu kegiatan tanpa memerlukan rangsangan eksternal. Ini adalah kecenderungan alami yang ada dalam diri setiap manusia. Misalnya, seseorang yang gemar membaca menunjukkan motivasi diri dan tidak memerlukan dorongan atau dorongan eksternal. Mereka secara proaktif mencari buku untuk memuaskan minat baca mereka. Motivasi intrinsik mengacu pada keinginan untuk mencapai tujuan yang melekat dalam suatu kegiatan belajar jika dilihat dari perspektif tujuannya.

b) Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah kekuatan psikologis yang dipicu dan beroperasi sebagai respons terhadap rangsangan eksternal. Misalnya, seseorang belajar karena menyadari akan adanya ujian pagi yang akan datang, dengan tujuan memperoleh nilai yang baik, sehingga mendapatkan kekaguman dari kekasih atau teman dekatnya. Yang terpenting bukanlah mengejar ilmu pengetahuan, melainkan keinginan untuk memperoleh nilai tinggi atau memenangkan penghargaan. Dari sudut pandang teleologis, tindakan yang dilakukan tidak memiliki korelasi langsung dengan hakikat fundamentalnya. Motivasi ekstrinsik dapat didefinisikan sebagai jenis motivasi yang bergantung pada insentif eksternal yang tidak terkait langsung dengan kegiatan belajar.

## 6. Bentuk-Bentuk Motivasi di Sekolah

Dalam lingkungan pendidikan, motivasi memegang peranan penting dalam memfasilitasi kegiatan belajar mengajar. Baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik merupakan komponen penting dalam proses ini. Melalui motivasi, siswa dapat terlibat dalam berbagai kegiatan dan inisiatif, membimbing dan

mempertahankan keuletan mereka dalam melaksanakan kegiatan belajar secara efektif.<sup>22</sup>

Berbagai teknik dan strategi dapat digunakan untuk menciptakan motivasi dalam upaya pendidikan di lingkungan sekolah.

#### 1) Memberi angka

Dalam konteks ini, angka berfungsi sebagai representasi dari pentingnya usaha pendidikan mereka. Banyak siswa terlibat dalam belajar, dengan tujuan utama untuk mencapai evaluasi numerik yang terpuji. Biasanya, fokusnya adalah pada pencapaian nilai ujian yang tinggi atau menerima nilai bagus pada rapor. Angka yang sangat menguntungkan bagi siswa berfungsi sebagai insentif yang kuat. Namun, ada banyak siswa yang bekerja atau belajar hanya dengan tujuan untuk maju ke tingkat akademis yang lebih tinggi. Ini menunjukkan bahwa tingkat dorongan yang mereka miliki kurang substansial dibandingkan dengan anak-anak yang memprioritaskan pencapaian nilai tinggi.

#### 2) Hadiah

Penghargaan dapat dianggap identik dengan motivasi, namun hal ini tidak berlaku secara universal. Motivasi untuk suatu tugas mungkin tidak menarik bagi orang yang kurang antusias dan kurang memiliki bakat di bidang tersebut. Misalnya, hadiah yang diberikan untuk karya seni yang paling luar biasa mungkin gagal memikat siswa yang kurang memiliki bakat seni.

#### 3) Saingan/kompetisi

MEMANFAATKAN PERSAINGAN ATAU KOMPETISI SEBAGAI Taktik motivasi dapat secara efektif merangsang pembelajaran siswa. Kompetisi baik perorangan maupun kelompok dapat meningkatkan prestasi akademik siswa. Kompetisi umumnya digunakan dalam bidang industri dan perdagangan, dan dapat juga digunakan secara efektif untuk meningkatkan kegiatan pembelajaran siswa.

#### 4) *Ego-involvement*

Salah satu bentuk motivasi yang efektif adalah meningkatkan pengetahuan siswa mengenai pentingnya suatu tugas dan menumbuhkan antusiasme mereka

---

<sup>22</sup>Sardiman Usman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h.71

mereka untuk memandangnya sebagai suatu tantangan. Hal ini dapat menginspirasi mereka untuk bekerja dengan tekun, bahkan jika itu berarti mengambil risiko yang dapat memengaruhi harga diri mereka. Seseorang akan menggunakan upaya maksimal untuk mencapai kinerja tinggi sambil menjaga harga diri mereka. Menyelesaikan suatu pekerjaan dengan sangat baik merupakan representasi dari kebanggaan dan harga diri seseorang, baik bagi individu maupun murid dalam konteks kegiatan pendidikan mereka. Siswa dapat belajar dengan tekun karena harga diri mereka.

#### 5) Memberi ulangan

Tingkat keterlibatan siswa dalam belajar cenderung meningkat saat mereka mengetahui bahwa akan ada ujian. Oleh karena itu, pemberian ujian ini juga berfungsi sebagai bentuk dorongan. Namun, guru harus berhati-hati untuk tidak melakukan praktik ini secara berlebihan (seperti setiap hari), karena dapat menjadi monoton dan mudah ditebak. Dalam skenario ini, guru harus menunjukkan transparansi dengan memberi tahu siswa mereka terlebih dahulu tentang ujian yang akan datang.

#### 6) Mengetahui hasil

Mengetahui hasil usaha mereka, terutama jika ada kemajuan yang nyata, akan menjadi motivasi bagi siswa untuk mengerahkan lebih banyak upaya dalam studi mereka. Ketika individu menyadari tren peningkatan dalam grafik yang menggambarkan hasil pembelajaran mereka, motivasi mereka untuk terus belajar meningkat, didorong oleh harapan bahwa hasil akan terus membaik.

#### 7) Pujian

Jika ada siswa yang berprestasi dan telah menyelesaikan tugasnya dengan baik, mereka harus diberi pujian. Ungkapan kekaguman ini berfungsi sebagai sarana untuk mendorong perilaku positif dan juga dapat berfungsi sebagai insentif yang kuat. Oleh karena itu, agar pujian ini berfungsi sebagai sumber motivasi, pujian harus diberikan dengan cara yang tepat. Dengan memberikan pujian yang tepat, lingkungan yang positif dapat dibangun, yang mengarah pada peningkatan antusiasme terhadap pendidikan dan peningkatan kepercayaan diri.



## 7. Tantangan Dalam Memotivasi

Memastikan motivasi di antara individu merupakan elemen penting bagi manajer untuk menjadi produktif. Manajer menghadapi dua kendala, seperti yang disebutkan oleh Kretner dan Kinicki (2010): (1) Tugas pekerjaan banyak manajer terlalu luas. Mereka merasa dipengaruhi oleh berbagai faktor dan mengalokasikan waktu yang berlebihan untuk mengatasi masalah daripada secara aktif memprioritaskan kebutuhan karyawan mereka. Skenario ini menjengkelkan dan mengakibatkan berkurangnya kepuasan kerja dan dorongan bagi manajer.<sup>23</sup> (2) Manajer mungkin kurang memiliki pengetahuan tentang metode yang efektif untuk memotivasi orang lain, selain hanya mengandalkan insentif moneter. Manajer harus menggunakan pendekatan yang komprehensif dan kohesif untuk mendorong staf secara efektif. Untuk mengatasi kesulitan ini, ada baiknya mempertimbangkan penerapan program insentif sebagai sarana untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kepuasan kerja.

Tindakan yang mungkin dilakukan meliputi: Pertama, penting untuk memahami perbedaan antara motivasi dan kinerja. Motivasi dan kinerja adalah entitas yang berbeda. Motivasi adalah penentu tunggal yang memengaruhi kinerja. Selain itu, keberadaan variabilitas individu dipandang sebagai salah satu elemen yang berkontribusi terhadap berkurangnya motivasi. Manajer didorong untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan untuk menumbuhkan sifat pekerja yang baik seperti harga diri, efikasi diri, emosi positif, dan dorongan untuk berprestasi. Lebih jauh, motivasi berorientasi pada tujuan tertentu, sehingga memerlukan penerapan protokol yang tepat untuk proses dan penetapan tujuan. Penting untuk menyelidiki dengan cermat metodologi yang digunakan untuk menilai kinerja. Jika tidak ada sistem penilaian kinerja yang sah, akan menjadi tantangan, jika bukan mustahil, untuk membedakan secara efektif antara individu yang berkinerja buruk dan berkinerja tinggi.

Lebih jauh lagi, umpan balik berfungsi sebagai sumber informasi dan panduan yang berharga untuk memastikan bahwa pekerja tetap memperhatikan

---

<sup>23</sup>Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen* (Medan: Perdana Publishing, 2016), h. 143

tugas, aktivitas, dan tujuan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan mereka. Para manajer harus berusaha memberikan umpan balik yang cepat dan tepat kepada para karyawannya. Selain itu, penting untuk mengakui bahwa budaya organisasi memiliki dampak besar dalam membentuk motivasi dan perilaku karyawan. Budaya yang mendorong peningkatan diri yang positif lebih mungkin meningkatkan motivasi dan perilaku dibandingkan dengan budaya yang dicirikan oleh ketidakpercayaan dan menyalahkan.

### **8. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Kepemimpinan melibatkan proses memotivasi bawahan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan tanggung jawab maksimal. Faktor penentu yang memengaruhi motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Persyaratan yang diberikan berbeda-beda untuk setiap bawahan dan berkembang seiring waktu. Lebih jauh lagi, variasi persyaratan di setiap level secara signifikan mempersulit upaya pemimpin untuk memotivasi. Sementara sebagian besar pemimpin didorong oleh ambisi dan keinginan kuat untuk mendapatkan pengakuan dan kesuksesan, mungkin sulit bagi mereka untuk melihat bahwa tidak semua bawahan mereka memiliki tingkat kemampuan dan antusiasme yang sama. Untuk memotivasi bawahannya, manajer menggunakan pendekatan coba-coba, yang melibatkan percobaan dengan berbagai strategi untuk menentukan apa yang paling cocok untuk setiap individu.
- b. Sensasi dan sentimen, khususnya sensasi dan emosi. Seorang pemimpin kurang memahami sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh bawahannya, yang mengakibatkan kurangnya kesadaran akan esensi emosi, tanggung jawab, dan sentimen.
- c. Faktor-faktor yang melekat dalam kepribadian bawahan itu sendiri, seperti sifat-sifat individu, sikap, pengalaman masa lalu, latar belakang budaya, minat pribadi, aspirasi, dan lingkungan sekitar, yang juga dapat memberikan pengaruh pada kepribadian mereka.

- d. Pemenuhan kebutuhan yang tidak seimbang dalam hal tanggung jawab dan wewenang. Wewenang berasal dari atasan dan dilimpahkan kepada bawahan, yang selanjutnya bertanggung jawab kepada pemimpin atas tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.\.

## 9. Indikator Motivasi

### . Indikator Motivasi

Menurut penelitian McClelland, manajer dapat meningkatkan sebagian keinginan bawahan mereka untuk berprestasi dengan Menciptakan suasana profesional yang memungkinkan karyawan mengevaluasi otonomi mereka, meningkatkan akuntabilitas dan kebebasan mereka, secara bertahap menyajikan tugas yang semakin menuntut, dan mengakui serta memberi insentif atas pencapaian yang luar biasa. McClelland menyebut elemen khusus dari dorongan manajerial ini sebagai dorongan untuk berkuasa (nPow)<sup>24</sup>.

Indikator motivasi kerja yaitu :

- a. Akuntabilitas.
- b. Kinerja pekerjaan.
- c. Kemungkinan untuk kemajuan karier.
- d. Pengakuan atas kinerja yang luar biasa.
- f. Tugas yang menantang.

## B. Tinjauan Tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

### 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Untuk menjelaskan konsep kepemimpinan, perlu untuk mempertimbangkan perspektif dari mana seorang individu mempersepsikan atau memahami hakikatnya. Selanjutnya, pemahaman ini akan menginformasikan formulasi atau definisi kepemimpinan. Untuk menganalisis tantangan perilaku dalam kepemimpinan, pertama-tama perlu untuk memahami definisi perilaku.

---

<sup>24</sup>Reza Ahmadiansah. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Salatiga. *Interdisciplinary Journal Communication*, vol 1, 2016, hlm. 228 di : <https://ijtihad.iainsalatiga.ac.id/index.php?INJECT/article/view/652/493>

Hersey dan Blanchard menegaskan bahwa perilaku pada dasarnya didorong oleh tujuan. Sederhananya, semua perilaku biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Perspektif ini menekankan bahwa perilaku secara konsisten didorong oleh tujuan atau sasaran tertentu. Sederhananya, perilaku dimotivasi oleh aspirasi untuk mencapai tujuan.<sup>25</sup>

Kepemimpinan merupakan fenomena yang mudah diamati, namun memiliki tantangan yang signifikan dalam hal pemahaman. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses memengaruhi dan membimbing pengikut (bawahan) untuk mencapai tujuan bersama, yang menghasilkan transformasi yang nyata dan bermakna. Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut sebagai tindakan menjadi pemimpin dan memiliki kemampuan untuk membimbing dan mengarahkan orang lain.

Kepemimpinan mencakup keterampilan dan atribut yang menjadikan seseorang pemimpin yang efektif. Kepemimpinan mengacu pada kapasitas dan kompetensi individu untuk membimbing dan mengarahkan orang lain menuju pencapaian tujuan. Dalam bahasa Indonesia, pemimpin disebut dengan beberapa istilah seperti penghulu, pemuka, pemula, pembina, panutan, pembantu, pembantu, usaha, gerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan lain-lain. Peran pemimpin harus diposisikan di belakang untuk mengawasi, membantu, dan mengarahkan untuk membimbing bawahan mereka menuju tujuan yang ditetapkan bersama.<sup>26</sup>

## **2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepala sekolah tidak hanya menduduki posisi paling berwenang di sekolah, tetapi juga menjadi teladan bagi guru, staf, dan warga sekolah. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam mendorong keberhasilan pendidikan, mulai dari tahap awal perencanaan pendidikan hingga seluruh proses pembelajaran di sekolah. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus memiliki kapasitas untuk memberlakukan perubahan yang secara signifikan memengaruhi persepsi keseluruhan sekolah. Seorang pemimpin harus memiliki kapasitas untuk

---

<sup>25</sup> Candra Wijaya, *Keefektifan Kerja* ( Jakarta: Kencana, 2020), h. 91

<sup>26</sup> Rahmat Hidayat dan Muhammad Rifa'i, *Etika Manajemen Perspektif Islam* (Medan: LPPPI, 2018), h.326

memberikan pengaruh dan menginspirasi individu untuk dengan sukarela menuruti keinginan mereka. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki pemahaman yang komprehensif tentang peran dan tujuan kepemimpinannya.

Kepala sekolah berperan sebagai pengawas pendidikan, yang bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas dengan meningkatkan kompetensi guru dan seluruh personel sekolah. Hal ini dapat dicapai melalui kegiatan seperti rapat, inspeksi kelas, dan penyediaan sumber daya seperti perpustakaan. Jika sekolah beroperasi sebagai pemimpin pendidikan, peningkatan kualitas akan berhasil jika guru menunjukkan keterbukaan, kreativitas, dan etos kerja yang kuat. Suasana suatu tempat dibentuk oleh gaya dan karakteristik kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah.<sup>27</sup>

Berdasarkan kriteria di atas, seorang kepala sekolah atau pemimpin mempunyai akuntabilitas penuh dan kewenangan yang cukup untuk meningkatkan kinerja bawahannya. Kepala sekolah memegang fungsi yang sangat penting sebagai figur otoritas terdepan dalam lembaga, dan penting bagi mereka untuk memiliki keadilan dan kewenangan yang kuat agar dapat secara efektif memfasilitasi pencapaian tujuan perbaikan. Peran kepala sekolah adalah memimpin, menjadikan mereka sebagai kekuatan utama yang mampu memengaruhi, memotivasi, dan membujuk orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

### **3. Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru**

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki dampak yang signifikan terhadap lingkungan kerja, kebijakan, dinamika sosial di antara guru dan murid, serta proses pengambilan keputusan mereka. Faktor-faktor ini secara langsung mempengaruhi kinerja instruktur. Oleh karena itu, terdapat korelasi langsung antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru di SMP Negeri 1 Sunggal. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah secara langsung mempengaruhi kinerja guru.

---

<sup>27</sup>Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya* (Yogyakarta: Kanisius, 1994), h. 222

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini dievaluasi melalui peer assessment, yaitu dengan mengumpulkan umpan balik dari guru di SMP Negeri 1 Sunggal. Pendapat guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah meliputi proses membedakan, mengklasifikasi, memusatkan, dan mengatur pengamatan yang dilakukan oleh guru sebagai pendidik mengenai pendekatan kepala sekolah dalam memimpin sekolah.

Penulis membuat indikator gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai instrumen penelitian, berdasarkan hipotesis yang disebutkan di atas:

- a. Proses membuat pilihan atau mencapai kesimpulan.
- b. Pendelegasian tanggung jawab kepada karyawan yang berpangkat lebih rendah.
- c. Inisiatif bawahan mengacu pada kemampuan individu atau kelompok yang berpangkat lebih rendah dalam suatu organisasi untuk mengambil tindakan independen atau membuat keputusan dalam kerangka tugas atau tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.
- d. Menerapkan sanksi atau hukuman.
- e. Mengenali dan mengakui pencapaian.
- f. Memulai komunikasi.
- g. Mengawasi pelaksanaan tugas.
- h. Konferensi bisnis.

#### 4. Teori Kepemimpinan

Danim (2004:57) menegaskan bahwa kajian kepemimpinan sebagai disiplin ilmu telah menarik perhatian para ilmuwan perilaku, khususnya para ahli manajemen, hingga tingkat yang cukup besar pasca Perang Dunia II. Meskipun demikian, masih terdapat perbedaan perspektif mengenai pemahaman kemunculan kepemimpinan. Gagasan-gagasan yang ada mengenai kemunculan kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam kategori-kategori berikut:<sup>28</sup>

- 1) Teori Bawaan atau *Heredity*

<sup>28</sup>Amiruddin, dkk, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Medan: LPPPI, 2019), h.204

Gagasan tersebut menyatakan bahwa bakat kepemimpinan sudah ada sejak lahir, yang merupakan prinsip utama perspektif ini. Istilah alternatif untuk teori ini adalah teori keturunan atau teori bawaan. Warisan yang disebutkan di sini secara khusus berkaitan dengan komponen genetik, bukan keturunan yang semata-mata didasarkan pada strata sosial, pangkat, bangsawan, atau garis keturunan. Menurut kepercayaan tersebut, sifat kepemimpinan seseorang diyakini sebagai kualitas bawaan yang dimilikinya sejak lahir. Apakah seseorang menjadi pemimpin atau tidak sepenuhnya ditentukan oleh takdir.

### 2) Teori Psikologi atau *Psychological Theory*

Gagasan ini menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan seseorang dapat dibentuk berdasarkan hakikat atau keberadaan batinnya. Premis mendasar dari teori psikologi ini menyatakan bahwa potensi seseorang dapat dibentuk, ditempa, dan ditingkatkan, sehingga mengabaikan bakat bawaan yang dimilikinya sejak lahir.

### 3) Teori Situasi atau *Situational Theory*

Istilah alternatif untuk teori ini adalah teori situasional, yang pada akhirnya memunculkan konsep kepemimpinan situasional. Gagasan ini menyatakan bahwa kemampuan kepemimpinan seorang individu terwujud sesuai dengan keadaan atau konteks tertentu di mana mereka berada. Ada saat-saat tertentu ketika seorang individu bertindak dalam kapasitas seorang pemimpin. Pada saat lain, seseorang dibimbing oleh sifat manusianya. Bakat dan kemampuan seorang individu hanya dapat diaktualisasikan sepenuhnya dalam keadaan tertentu. Veithzal Rivai dan Dedy Mulyadi (2013) menguraikan teori dan model kepemimpinan sebagai berikut<sup>29</sup> :

#### 1) Teori sifat

Teori ini menyatakan bahwa individu tertentu memiliki kualitas kepemimpinan bawaan yang membedakan mereka dari yang lain. Kualitas ini meliputi energi yang tak terbatas, wawasan yang luas, pandangan ke depan yang luar biasa, dan kemampuan yang tak tertahankan untuk membujuk. Paradigma

---

<sup>29</sup>Veithzal Rivai dan Dedy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), h. 7

kepemimpinan ini menegaskan bahwa kinerja manajerial berkorelasi dengan kemampuan luar biasa seorang pemimpin.

1. Inteligensia

Kesenjangan kecerdasan yang besar antara pemimpin dan pengikut dapat menyebabkan ketidakstabilan. Misalnya, seorang pemimpin yang memiliki IQ yang relatif tinggi yang mencoba memberikan pengaruh terhadap sekelompok orang yang ber-IQ biasa mungkin akan kesulitan memahami mengapa para anggotanya gagal memahami masalah yang dihadapi.

2. Kepribadian

Beberapa studi penelitian telah menunjukkan bahwa ciri-ciri kepribadian seperti ketelitian, ketulusan, integritas moral, dan kepercayaan diri terkait dengan kepemimpinan yang efektif.

3. Karakteristik sifat

Penelitian yang meneliti hubungan antara ciri-ciri fisik seperti usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan dengan kepemimpinan yang efektif telah menghasilkan temuan yang beragam.

2) Teori kepribadian perilaku

Pada akhir tahun 1940-an, akademisi memulai penyelidikan terhadap gagasan bahwa perilaku seseorang dapat memengaruhi efektivitas kepemimpinannya. Mereka mengidentifikasi karakteristik dan meneliti dampaknya terhadap kinerja dan kepuasan pengikut.

a. Studi dari University of Michigan

Menurut penelitian, ada dua pendekatan utama terhadap kepemimpinan: berpusat pada pekerjaan dan berpusat pada karyawan.

(1) Pimpinan yang *job-centered*

Mengarahkan bawahan untuk melakukan tugas tertentu memerlukan kepemimpinan berorientasi tugas tingkat tinggi mereka mematuhi proses yang ditetapkan saat melaksanakan tanggung jawab mereka. Pemimpin ini memanfaatkan wewenang yang bersifat memaksa, insentif, dan hukuman untuk membentuk karakteristik dan produktivitas pengikutnya.



(2) Pemimpin yang berpusat pada bawahan

Memberdayakan bawahan untuk membuat keputusan dan memberikan bantuan kepada bawahan dalam memenuhi kebutuhan mereka dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pemimpin yang mengutamakan karyawannya bekerja tanpa lelah untuk membantu bawahannya tumbuh secara profesional dan pribadi.

b. Studi dari Ohio State University

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pemimpin yang mengutamakan karyawannya bekerja tanpa lelah untuk membantu bawahannya tumbuh secara profesional dan pribadi. Beberapa penelitian mengidentifikasi dua karakteristik kepemimpinan yang berbeda: struktur dan perhatian.

(1) Membentuk struktur

Di antara sekian banyak tanggung jawab pemimpin adalah menetapkan norma-norma untuk dinamika kelompok, mengembangkan sarana komunikasi yang efektif, dan menyebarluaskan instruksi terperinci tentang cara melaksanakan tugas yang diberikan. Pemimpin yang pandai meletakkan dasar bagi organisasi akan berfokus penuh untuk menyelesaikan berbagai hal.

(2) Konsiderasi

Meliputi tindakan yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, kekaguman, keramahan, dan pertukaran ide yang efektif antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin yang sangat berfokus pada perhatian mengutamakan komunikasi terbuka dan keterlibatan aktif.

3) Teori kepemimpinan situasional

Pendekatan kepemimpinan yang menekankan perlunya mengetahui kebiasaan diri sendiri, kepribadian bawahan, dan situasi diri sendiri dengan baik sebelum menerapkan gaya kepemimpinan tertentu. Untuk menggunakan strategi ini, para pemimpin harus mampu mendiagnosis perilaku orang lain.

## 5. Tipe-tipe Kepemimpinan

Amiruddin Siahaan, Rahmat Hidayat, dan Rustam, dalam karyanya “Kartini Kartono” (2008), menggambarkan kategorisasi kepemimpinan ke dalam bentuk-bentuk yang berbeda<sup>30</sup> :

### 1) Tipe Kharismatik

Varietas ini memiliki daya tarik dan keunikan yang luar biasa, yang menghasilkan banyak pengikut. Pengabdian dan kepatuhan para pengikut berasal dari keyakinan mereka kepada pemimpin. Pemimpin diyakini memiliki bakat yang berasal dari kekuatan ilahi.

### 2) Tipe Paternalistik

Berbagai gaya kepemimpinan yang memiliki ciri-ciri seperti::

- a. Menganggap bawahan kurang dewasa
- b. Terlalu waspada
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menggunakan otonomi dalam pengambilan keputusan
- d. Selalu menunjukkan sikap mahatahu dan mahakuasa

### 3) Tipe Otoriter

Berbagai gaya kepemimpinan yang memiliki ciri-ciri seperti:

- a. Peran kepemilikan pemimpin organisasi
- b. Gaya kepemimpinan otokratis
- c. Metode pemaksaan keinginan bawahan melalui ancaman dan intimidasi

### 4) Tipe Demokrasi

Gaya kepemimpinan demokratis menekankan perlunya menangani masalah kolaborasi untuk memastikan koordinasi yang efektif di antara semua bawahan. Kepemimpinan demokratis mencakup kapasitas individu untuk memiliki pikiran terbuka dan penerimaan terhadap rekomendasi dan kritik yang membangun. Pemimpin menyoroti keterlibatan setiap anggota kelompok, memastikan bahwa semua aspek organisasi berpartisipasi dalam kegiatan yang dimulai dengan penetapan tujuan, pengambilan keputusan, dan menjaga disiplin.

---

<sup>30</sup>Amiruddin, dkk, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Medan: LPPPI, 2019), h.206

## 6. Pendekatan Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan komponen mendasar dari administrasi. Esensi administrasi terletak pada manajemen, esensi manajemen terletak pada kepemimpinan, esensi kepemimpinan terletak pada pengambilan keputusan, dan esensi pengambilan keputusan terletak pada interaksi antarmanusia. Kepemimpinan, yang terkait erat dengan pengambilan keputusan dan hubungan antarpribadi, mengharuskan para pemimpin untuk memiliki pemahaman yang komprehensif tentang berbagai gaya kepemimpinan. Berikut ini adalah beberapa metode dalam teori kepemimpinan<sup>31</sup> :

### 1) Pendekatan trait (sifat)

Konsep dasar ciri ini dapat ditelusuri kembali ke era Romawi Kuno dan Yunani, saat orang-orang meyakini bahwa pemimpin dilahirkan secara alami, bukan dikembangkan. Menurut teori karakteristik, kepemimpinan terbatas pada orang-orang yang memiliki sifat-sifat tertentu. Orang-orang ini umumnya disebut sebagai individu terkemuka. Hipotesis ini menyatakan bahwa individu-individu tertentu memiliki kualitas bawaan yang membuat mereka secara alami cenderung mengambil peran kepemimpinan. Gagasan ini mengontraskan non-pemimpin dengan karakteristik yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin. Gagasan ini umumnya disebut sebagai teori "orang hebat", yang menyatakan bahwa individu-individu yang memiliki kualitas kepemimpinan bawaan akan secara alami mengambil peran kepemimpinan. 2) Pendekatan perilaku, yang juga dikenal sebagai pendekatan perilaku, berfokus pada mempelajari dan menganalisis perilaku manusia..

### 2) Pendekatan keprilakuan (*Behavior Approach*)

Pendekatan perilaku menyatakan bahwa kepemimpinan adalah keterampilan yang dapat dipelajari, dengan fokus pada perolehan pola perilaku daripada atribut bawaan. Pendekatan ini telah meneliti ciri-ciri khas seorang pemimpin yang mereka gunakan untuk memberikan pengaruh terhadap anggota organisasi atau pengikut mereka. Pendekatan perilaku ini terutama meneliti

---

<sup>31</sup>Candra Wijaya, *Keefektifan Kerja Analisis Perspektif Perilaku Individu Dalam Organisasi Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2020), h. 97

integrasi dua elemen utama perilaku kepemimpinan: gaya kepemimpinan dan fungsi kepemimpinan.

a) Studi kepemimpinan ohio state

Pada tahun 1945, Bito Business Research melakukan serangkaian temuan inovatif dalam bidang kepemimpinan di Ohio State University. Dalam skenario ini, konsep utamanya adalah bahwa keberhasilan kepemimpinan seseorang ditentukan oleh seberapa baik mereka memahami peran mereka sebagai orang yang memulai dan mengatur tugas yang harus dilakukan oleh bawahan mereka, serta seberapa besar perhatian mereka terhadap respons status dan kepuasan kerja bawahan mereka. Menurut teori Robbins yang disebutkan di atas, standar atau kriteria teori tersebut dapat diringkas sebagai berikut: Aspek pertama dicirikan oleh fokus pada pengorganisasian tugas, perilaku kerja, standar kerja, dan target waktu. Aspek kedua dicirikan oleh fokus pada pembangunan hubungan, termasuk rasa saling percaya, kenyamanan, keramahan, keadilan, dan kemauan untuk membantu bawahan.

b) Studi kepemimpinan michigan

Penelitian yang dilakukan oleh para ahli dari University of Michigan mengungkapkan bahwa ada dua dimensi perilaku kepemimpinan: (1) pemimpin yang memprioritaskan bawahan mereka, dan (2) pemimpin yang memprioritaskan pencapaian hasil atau keluaran. Robbins menegaskan bahwa pemimpin dengan orientasi bawahan memprioritaskan interaksi interpersonal dan menunjukkan minat pribadi yang kuat terhadap kebutuhan pengikut mereka. Mereka juga menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu. Namun, para pemimpin ini terutama berfokus pada memastikan bahwa bawahan secara efektif melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka dan berkontribusi pada pencapaian tujuan kelompok secara keseluruhan.

Dalam konteks ini, anggota kelompok dipandang sebagai instrumental dalam mencapai hasil yang diinginkan. Para peneliti Michigan telah menyimpulkan bahwa mereka memiliki penekanan kuat pada pemimpin yang memprioritaskan kesejahteraan dan kepuasan karyawan mereka. Pemimpin ini secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan

dalam kelompok, dan kebahagiaan kerja sering kali berkorelasi dengan pemimpin yang memprioritaskan produktivitas.

### 3) Pendekatan situasional

Metode kontingensi, yang sering dikenal sebagai pendekatan situasional, menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif bergantung pada beberapa kondisi. Menurut gagasan ini, Dalam hal memimpin orang, tidak ada pendekatan yang cocok untuk semua orang. Sesuai hipotesis Fiedler, ada tiga elemen yang menentukan sifat situasi: dinamika interaksi pemimpin-bawahan, hubungan antara tugas kelompok, dan distribusi wewenang. Fiedler mengatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah orang yang dapat menerapkan gaya kepemimpinannya secara efektif.

#### a) Model kepemimpinan situasional (Hersey Blanchard)

Tesis di sini adalah tentang pengikut. Gaya kepemimpinan yang benar, yang bergantung pada kedewasaan atau kesiapan pengikut, adalah yang membuat seorang pemimpin efektif. Jika pendukungnya tidak siap, pemimpin tidak akan mampu mencapai banyak hal mereka dan keterampilan kepemimpinan mereka sendiri untuk membimbing mereka dengan sukses. Ini berarti bahwa ketika para pengikut menjadi lebih dewasa, para pemimpin dapat mengurangi jumlah kekakuan dalam tugas dan lebih fokus pada membangun hubungan.

Hersey dan Blanchard mengategorikan empat perilaku kepemimpinan sebagai berikut: (1) Ketika para pengikut tidak memiliki kemampuan dan kemauan untuk melakukan suatu tugas, para pemimpin harus memberi mereka instruksi yang eksplisit dan tidak ambigu. (2) Ketika para pengikut tidak memiliki kemampuan dan kemauan, para pemimpin harus memprioritaskan membangun hubungan yang kuat dengan mereka untuk memengaruhi kepatuhan mereka. (3) Ketika para pengikut bersedia tetapi tidak memiliki kemampuan, para pemimpin harus mengadopsi pendekatan partisipatif dan memberikan dukungan. (4) Ketika para pengikut.

b) Model kepemimpinan situasional

Paradigma kepemimpinan kontingensi, yang dikenal sebagai LPC (Least Preferred Male), dibuat oleh Fred Fiedler pada tahun 1967. Efektivitas kelompok, menurut Fiedler dalam Robbins, ditentukan oleh seberapa baik gaya seorang pemimpin menyatu dengan interaksi bawahan dan seberapa besar pengaruh situasi tertentu yang diberikan kepada pemimpin. Sederhananya, keberhasilan seorang pemimpin bergantung pada kapasitas mereka untuk secara efektif menggunakan gaya kepemimpinan mereka dalam situasi apa pun.

4) Pendekatan transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang umum digunakan dalam organisasi kontemporer. Kepemimpinan, menurut teori ini, paling baik dipahami sebagai kontrak sosial antara seorang pemimpin independen dan bawahannya, yang masing-masing memiliki serangkaian prioritas, minat, dan aspirasi sendiri. Kepemimpinan transaksional memberdayakan pekerja untuk memiliki otonomi dalam pekerjaan mereka, tetapi tidak mendukung gaya hubungan yang bebas. Hal ini karena ada kekhawatiran bahwa dalam situasi tertentu, orang yang memerlukan pengawasan mungkin menjadi puas diri dan tindakan mereka mungkin tidak diperhatikan.

5) Pendekatan transformasional

Perspektif Leithwood tentang pendekatan kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pendekatan ini dicirikan oleh kesadaran yang tajam akan perlunya mendorong pertumbuhan organisasi, menumbuhkan visi bersama, mendelegasikan tanggung jawab kepemimpinan, dan membangun budaya sekolah yang mendukung upaya restrukturisasi yang sedang berlangsung. Burns mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses dinamis di mana para pemimpin dan pengikut meningkatkan tingkat moralitas dan motivasi mereka. Pendekatan pengikut yang dicirikan oleh hubungan sinergis mendorong munculnya ide-ide produktif, menangani masalah pendidikan, menekankan akuntabilitas, dan mempromosikan pengejaran tujuan bersama.

5) Pendekatan kepemimpinan karismatik

Max Weber menjelaskan konsep kepemimpinan karismatik, dengan menegaskan Kepercayaan yang dianut oleh para pengikut, yang percaya bahwa seorang pemimpin dilahirkan dengan kemampuan khusus, dapat memengaruhi kepemimpinan tersebut untuk mengubah hierarki sosial yang ada. Sebagian besar pengikut tertarik pada pemimpin dengan gaya karismatik karena daya tarik dan keunikan mereka yang luar biasa. Para peneliti di bidang studi kepemimpinan telah menunjukkan bahwa seorang pemimpin karismatik memiliki hubungan yang mendalam dengan kekuatan supranatural, yang melaluinya mereka memperoleh kekuatan dari kekuatan yang lebih tinggi.

#### 6) Pendekatan teori kepemimpinan x dan y

Douglas McGregor mengembangkan Teori X dan Teori Y. Teori X menyatakan bahwa: (1) Manusia memiliki ketidaksukaan bawaan terhadap pekerjaan dan akan berusaha menghindarinya jika memungkinkan; (2) Karena keengganan terhadap pekerjaan ini, Manusia pada umumnya bersifat penurut, takut mengambil inisiatif, kurang berambisi, dan mengutamakan keselamatan di atas segalanya; (3) Akibatnya, mayoritas orang memerlukan kepastian, tekanan, dan ancaman hukuman yang berkelanjutan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan mencapai tujuan organisasi. Konsep Teori Y dapat dipahami sebagai pergeseran dalam manajemen perusahaan ke arah penerapan prinsip-prinsip yang lebih berbelas kasih, di mana anggota organisasi diperlakukan dengan lebih adil dan murah hati.

Perubahan yang diterapkan dapat memiliki konsekuensi dan prasangka lebih lanjut mengenai manusia. Dimensi teori Y dapat diringkas sebagai berikut: (1) memungkinkan adanya waktu luang atau relaksasi; (2) mengakui bahwa upaya dan kinerja karyawan dapat dimotivasi dengan cara lain selain kontrol eksternal dan ancaman hukuman; (3) mengakui bahwa komitmen terhadap tujuan dipengaruhi oleh penghargaan yang terkait dengan kinerja; (4) mengakui bahwa orang pada umumnya memiliki keinginan untuk belajar dan, dalam keadaan yang sesuai, akan mengambil tanggung jawab; (5) mengakui kapasitas imajinasi, kecerdasan, dan kreativitas tingkat tinggi dalam memecahkan masalah organisasi;

dan (6) mengakui bahwa kecerdasan manusia kurang dimanfaatkan dalam lingkungan industri modern. Pendekatan teori z terhadap kepemimpinan adalah kerangka kerja teoritis yang digunakan untuk menganalisis dan memahami perilaku dan praktik kepemimpinan.

Model perilaku organisasi yang terintegrasi atau gabungan, seperti yang disarankan oleh William Ouchi, menggambarkan perlunya menyelaraskan rekomendasi perilaku manajerial dengan lingkungan organisasi. Fitur utama teori z meliputi: (1) jaminan pekerjaan tetap; (2) mengejar jalur karier yang serbaguna; (3) penekanan pada akuntabilitas individu; (4) pertimbangan kesejahteraan holistik; (5) berkurangnya ketergantungan pada mekanisme kontrol yang kaku; (6) adopsi pengambilan keputusan berbasis konsensus; dan (7) tingkat kemajuan yang lebih lambat.

## **D. Tinjauan Tentang Pemimpin**

### **1. Pengertian Pemimpin**

"Amir" mengacu pada "pemimpin" dan juga "subjek" atau "objek" dalam bahasa Arab. Sementara "amir" berarti "penguasa" ketika digunakan sebagai subjek, kata ini menunjukkan seorang pemimpin yang tunduk pada keinginan orang-orang yang diperintahnya ketika digunakan sebagai objek. Seorang pemimpin tidak boleh bertindak secara acak, seperti yang ditunjukkan oleh hal ini, tetapi sebaliknya harus mempertimbangkan keinginan dan tujuan bawahannya. (Menurut Shihab dalam Rahmat dan Rifa'i).<sup>32</sup>

Sebagian orang juga memahami istilah "pemimpin" sebagai "imam," yang berasal dari kata "amma-yaummu," yang mengandung makna membimbing, membantu, dan meniru. Kata ini memiliki etimologi yang sama dengan "umm," yang berarti ibu, karena menunjukkan kecenderungan alami seorang anak untuk condong ke arah ibunya. Karakter keibuan tidak diragukan lagi merupakan prasyarat bagi seorang imam atau pemimpin. Berlimpah dalam menunjukkan kepedulian dan memberikan pengaruh kepada individu. Istilah "imam" juga dapat

---

<sup>32</sup>Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen* (Medan: Perdana Publishing, 2016), h. 327



merujuk pada posisi terdepan, karena merupakan titik fokus di mana semua mata tertuju karena lokasinya yang menonjol.

Oleh karena itu, kita dapat mengatakan bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang menggunakan kemampuan, sifat karakter, sikap, dan pengampunannya untuk menciptakan suasana di mana para pengikutnya dapat bekerja sama secara damai untuk mencapai tujuan bersama. Empat pilar manajemen—perencanaan, pengorganisasian, penerapan, dan pengendalian—membentuk dasar tugas seorang manajer (yang sering disebut sebagai pemimpin manajemen).

Tujuannya adalah untuk menciptakan suasana yang mendukung di mana para individu, di bawah bimbingannya, bekerja sama secara harmonis untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin harus memiliki tingkat daya cipta yang tinggi agar dapat mengelola dan mengarahkan bawahannya secara efisien. Kepemimpinan adalah proses memberikan pengaruh dan menginspirasi orang lain untuk bekerja sama menuju tujuan bersama. Berikut ini adalah beberapa contoh yang menggambarkan dinamika antara seorang pemimpin, yang memiliki posisi lebih tinggi, dan seorang karyawan, yang memegang posisi lebih rendah: Tiga variabel kunci yang berkontribusi terhadap kemajuan seorang pemimpin adalah: 1) Kepercayaan diri berkaitan dengan tingkat kepercayaan dan kekaguman yang dimiliki bawahan terhadap pemimpinnya. 2) Struktur kerja mengacu pada tingkat organisasi dan kepatuhan terhadap prosedur dalam tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan. 3) Kekuasaan jabatan menunjukkan tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin, termasuk wewenang untuk menentukan gaji, memberhentikan karyawan, dan membuat keputusan mengenai promosi dan kenaikan gaji. Menurut definisi yang diberikan, seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan luar biasa yang melampaui orang lain. Kemampuan ini memungkinkan mereka memberi pengaruh, memberi nasihat, dan memimpin orang lain dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

### **Tugas Seorang Pemimpin**

Menjadi seorang pemimpin berarti harus memenuhi berbagai kewajiban dalam peran kepemimpinannya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Ngalim Purwanto (2005: 64), seorang pemimpin bertanggung jawab atas banyak tugas, yang dapat meliputi<sup>33</sup> :

- a. Memahami kebutuhan dan aspirasi kolektif.
- b. Berdasarkan aspirasi tersebut, seseorang dapat merumuskan keputusan yang pragmatis dan dapat dicapai.
- c. Meyakinkan kelompok tentang perbedaan antara pilihan yang sesuai dengan kenyataan dan pilihan yang berkaitan dengan ranah imajinasi.
- d. Identifikasi taktik yang dapat digunakan untuk mencapai atau menjamin penentuan ini.

### **3. Jenis Pemimpin**

Kartini Kartono (2005: 10) mengklasifikasikan kepemimpinan menjadi dua kategori berbeda: pemimpin formal dan pemimpin informal.<sup>34</sup>

#### **a. Pemimpin formal**

Pemimpin formal adalah individu yang ditunjuk sebagai pemimpin dalam organisasi atau lembaga tertentu. Mereka diangkat melalui proses pengambilan keputusan kolektif dan penunjukan resmi untuk menduduki jabatan dalam struktur organisasi. Pemimpin ini memiliki wewenang, hak, dan tanggung jawab yang diperlukan untuk bekerja menuju tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Kartini Kartono (2005: 10), atribut pemimpin formal meliputi:

- 1) Jabatan tertentu.
- 2) Sebelum melanjutkan, perlu memenuhi beberapa prasyarat formal.
- 3) Mencari bantuan dari lembaga yang mapan untuk memenuhi tanggung jawab dan komitmen mereka.

---

<sup>33</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 64

<sup>34</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 10

- 4) Promosi dan mutasi dimungkinkan.
- 5) Individu akan menghadapi sanksi jika mereka melakukan kesalahan atau melanggar peraturan.
- 6) Sebagai seorang pemimpin, individu dalam posisi ini dianugerahi kekuasaan dan wewenang, yang memungkinkan mereka untuk membuat keputusan tentang kebijakan dan untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan mereka.

b. Pemimpin informal

Pemimpin informal adalah seseorang yang tidak memiliki peran kepemimpinan resmi tetapi memiliki kemampuan luar biasa yang memungkinkannya mencapai posisi yang dapat memengaruhi kondisi psikologis dan perilaku suatu kelompok atau masyarakat. Menurut Kartini Kartono (2005: 11), ciri-ciri pemimpin informal meliputi:

- 1) Tidak adanya penunjukan resmi sebagai pemimpin.
- 2) Kelompok masyarakat menganggap diri mereka sebagai pemimpin.
- 3) Kurangnya dukungan dari lembaga berwenang untuk melaksanakan kegiatan yang diawasinya.
- 4) Tidak menerima remunerasi, meskipun hanya dapat diberikan secara sukarela.
- 5) Tidak memiliki prasyarat formal, tidak memiliki otoritas hierarkis, tidak memiliki kesempatan untuk maju, dan tidak dapat dipindahtugaskan.
- 6) Jika terjadi kesalahan, ia tidak menghadapi tindakan hukuman apa pun; sebaliknya, hanya tingkat kepercayaan yang diberikan masyarakat kepadanya yang akan berkurang.

#### **4. Ciri Seorang Pemimpin yang Baik**

Menjadi pemimpin yang cakap tentu merupakan usaha yang menantang. Menjadi pemimpin merupakan tanggung jawab yang besar. Meskipun demikian, ada banyak orang yang bercita-cita menjadi pemimpin yang efektif. Agar dapat dianggap sebagai pemimpin yang baik, seseorang harus mempertimbangkan dengan saksama atribut-atribut yang mendefinisikan kepemimpinan. Sebagaimana

dinyatakan oleh Sudarwan Danim (2010: 13), kualitas-kualitas tersebut adalah sebagai berikut<sup>35</sup> :

- a. Mampu menyesuaikan diri dengan keadaan.
- b. Menyadari lingkungan sosial.
- c. Bersemangat dan berorientasi pada tujuan.
- d. Percaya diri.
- e. Kolaborasi.
- f. Dapat dipercaya.
- g. Meneguhkan.

Dominan mengacu pada memiliki kemampuan atau wewenang untuk memberikan pengaruh pada orang lain.

#### **E. Kerangka Berpikir**

Guru berupaya untuk mendapatkan motivasi dan dukungan dalam pekerjaan mereka, yang umumnya disebut sebagai kinerja. Pencapaian guru dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh sekolah bergantung pada sejauh mana administrator menginspirasi dan mendorong guru. Untuk memotivasi guru secara efektif, kepala sekolah harus memiliki pemahaman yang jelas tentang tingkat tanggung jawab yang bersedia dan mampu dipikul oleh anggota stafnya untuk tanggung jawab yang diberikan. Kepemimpinan kepala sekolah memberikan dampak yang signifikan terhadap keadaan kerja. Kinerja guru dipengaruhi oleh kebijakan, faktor sosial di antara instruktur dan murid, serta tindakan yang diambil oleh individu dalam menerapkan berbagai kebijakan.

Kepemimpinan merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk membentuk tindakan orang lain berdasarkan perspektif mereka sendiri. Norma-norma perilaku ini kemudian diterjemahkan ke dalam tindakan dalam upaya kepemimpinan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan melalui individu lain. Secara umum, sebagian besar pemimpin (kepala sekolah) berjuang untuk menerapkan gaya kepemimpinan mereka dengan benar. Kepala sekolah

---

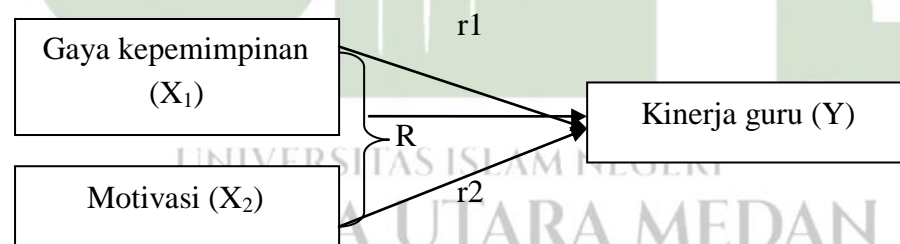
<sup>35</sup> Sudarman Danim, *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 13

terus-menerus menerapkan pendekatan standar kepada bawahan mereka, mengabaikan ciri-ciri dan perbedaan yang berbeda di antara para guru. Kepala sekolah tidak secara efektif dan efisien menerapkan gaya kepemimpinan dalam mengelola sekolah.

Instruktur akan dengan senang hati menerima kepemimpinan kepala sekolah jika sangat cocok dan diterima dengan baik oleh para instruktur. Hal ini dilakukan untuk memberi insentif kepada guru untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, diharapkan kinerja guru dapat ditingkatkan. Menyesuaikan jumlah bimbingan dan dukungan yang diberikan oleh kepala sekolah agar sesuai dengan tingkat kedewasaan guru merupakan elemen penting dari gaya kepemimpinan ini.

Oleh karena itu, gaya kepemimpinan kepala sekolah secara positif memengaruhi motivasi guru, khususnya di SMP Negeri 1 Sunggal. Hubungan antara efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan kewajibannya dengan tingkat motivasi guru dapat diperhatikan.

Untuk memberikan klarifikasi lebih lanjut tentang kerangka konseptual yang disebutkan sebelumnya, kerangka konseptual tersebut dapat diartikulasikan dalam konteks paradigma penelitian sebagai berikut.



**Gambar 2.1. Paradigma pengaruh diantara variabel  $x_1, x_2, y$**

Keterangan :

X<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan

X<sub>2</sub> : Motivasi

Y : Kinerja guru

r<sub>1</sub> : Pengaruh diantara gaya kepemimpinan terhadap motivasi

r<sub>2</sub> : Pengaruh diantara motivasi terhadap kinerja guru

R : Dampak gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap efektivitas guru

## F. Penelitian dengan Relevan

Untuk menyempurnakan dan memperkuat penelitian ini, peneliti melakukan penelusuran menyeluruh terhadap bahan-bahan penelitian terkini dan relevan yang sesuai dengan topik yang diteliti. Berikut ini adalah pembahasan penelitian tersebut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Anita Juniarti di MAN Malang II Batu berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa cara kepala sekolah MAN Malang II Batu dalam menjalankan kepemimpinannya memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap motivasi kerja guru. Peneliti memiliki harapan besar bahwa setelah penelitian ini selesai, tidak hanya bermanfaat bagi peneliti lain sebagai bahan referensi untuk penelitiannya sendiri, tetapi juga bermanfaat bagi peneliti itu sendiri.

## G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut, yang didasarkan pada kerangka pemikiran yang telah dipaparkan sebelumnya:

$H_{01}$  : Tidak terdapat korelasi yang nyata antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di SMP Negeri 1 Sunggal.

$$H_{01} = \rho = 0$$

$H_{a1}$  : Terdapat korelasi yang kuat antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di SMP Negeri 1 Sunggal.

$$H_{a1} = \rho \neq 0$$

$H_{02}$  : Tidak terdapat korelasi yang nyata antara motivasi dengan kinerja guru di SMP Negeri 1 Sunggal.

$$H_{02} = \rho = 0$$

$H_{03}$  : Tidak terdapat hubungan yang nyata antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 1 Sunggal.

$$H_{03} = \rho = 0$$

Ha<sub>3</sub> : Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja guru di SMP Negeri 1 Sunggal.

Ha<sub>3</sub>=  $\rho \neq 0$

Ha<sub>2</sub> : Terdapat korelasi yang kuat antara motivasi dengan kinerja guru di SMP Negeri 1 Sunggal .

Ha<sub>2</sub>=  $\rho \neq 0$

