

BAB II

LANDASAN TEORITIS, KERANGKA PIKIR PENELITIAN, PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Landasan Teori

1. Kinerja Guru

a. Pengertian Istilah

Kinerja disebut juga prestasi kerja, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku.¹ Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai (1) Sesuatu yang dicapai, (2) Prestasi yang diperlihatkan dan (3) Kemampuan kerja.² Menurut *The New Encyclopedia Britanica* disebutkan: *performance is act of doing that which required by a contract* (kinerja sebagai perbuatan terhadap pekerjaan yang wajib sesuai dengan perjanjian atau kontrak).³

Piet A. Sahertian mengungkapkan bahwa kinerja biasanya dikaitkan dengan jabaran tugas-tugas yang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan ciri khas dari perilaku kerja seseorang.⁴ Lainnya mendefenisikan kinerja sebagai aktifitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.⁵ Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya tugas atau pekerjaan yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi dan pembagian tugas individu yang bersangkutan. Wahjosumidjo mengartikan kinerja atau penampilan (*performance*) adalah sumbangan secara kualitatif maupun kuantitatif

1 J. L. Gibson *et.al*, *Organisasi*, terj. Djoerban Wahid (Jakarta: Bina Aksara, 1989), h. 42.

2 Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, cet. VII (Jakarta: Balai Pustaka, 1996), h. 503.

3 William Benton, *The New Encyclopedia Britanica* (London: Encyclopedia Britanica Inc., 1974), vol. VII, h. 203.

4 Piet A. Sahertian, *Profil Pendidik Profesional* (Yogyakarta: Andi Offset, 1994), h. 25.

5 Patricia King, *Performance Planning and Appraisal* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1993), h. 19.

yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok dalam suatu unit kerja.⁶ Mangkunegara menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁷

Prawirosentoro dalam Sutrisno mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.⁸ Wibowo menyatakan bahwa kinerja berasal dari pengertian *performance* sebagai hasil kerja.⁹ Gibson menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁰ Batasan tersebut mengandung makna bahwa kinerja dinyatakan baik dan sukses, jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Lebih lanjut, Supardi menambahkan bahwa kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.¹¹ Dilihat dari arti kata kinerja berasal dari kata *performance*. Kata “*performance*” memberikan tiga arti: (1) “prestasi” seperti dalam konteks atau kalimat “*high performance car*”, atau “mobil yang sangat cepat”; (2) “pertunjukan” seperti “Pertunjukan tari-tarian rakyat”; (3) “pelaksanaan tugas” seperti dalam konteks atau kalimat “*in performing his/her duties*”.¹² Dari pengertian di atas kinerja diartikan sebagai prestasi, menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah

6 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, h. 430.

7 Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama, 2005), h. 9.

8 Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2006), h. 170.

9 Wibowo, *Manajemen Kerja* (Jakarta: Bina Aksara, 2007), h. 7.

10 James Gibson dkk, *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses Terjemahan Agus Dharma* (Jakarta: Erlangga, 1994), h. 118.

11 Supardi, *Kinerja...*, h. 13.

12 *Ibid.*

dibebankan. Pengertian kinerja sering diidentikkan dengan prestasi kerja. Karena ada persamaan antara kinerja dengan prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan hasil kerja seseorang dalam periode tertentu merupakan prestasi kerja, bila dibandingkan dengan target/ sasaran, standar, kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama maupun kemungkinan-kemungkinan lain dalam suatu rencana tertentu.¹³ Kinerja lebih sering disebut dengan prestasi yang merupakan hasil atau apa yang keluar (*outcome*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi. Bila diaplikasikan dalam aktivitas pada lembaga pendidikan, maka pernyataan kinerja yang dimaksud adalah: (1) prestasi kerja pada penyelenggara lembaga pendidikan dalam melaksanakan program pendidikan mampu menghasilkan lulusan atau *output* yang semakin meningkat kualitasnya; (2) mampu memperlihatkan/mempertunjukkan kepada masyarakat (dalam hal ini peserta didik) berupa pelayanan yang baik; (3) biaya yang harus dikeluarkan masyarakat untuk “menitipkan” anaknya sebagai peserta didik dalam memenuhi kebutuhan belajarnya tidak memberatkan dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat; dan (4) dalam melaksanakan tugasnya para pengelola lembaga pendidikan seperti kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikannya semakin baik dan berkembang serta mampu mengikuti dinamika kebutuhan masyarakat yang selalu berubah sesuai dengan kemajuan dan tuntutan zaman.¹⁴

Menurut Syaiful Sagala, bahwa dalam meningkatkan kinerja guru sebagai sebuah profesi ada beberapa standar yang dipersyaratkan menjadi guru yang profesional, yaitu meliputi tugas dan tanggung jawab guru, guru profesional senantiasa meningkatkan kualitasnya, standar profesional guru di Indonesia, dan kode etik kepribadian guru.¹⁵

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan

¹³ *Ibid.*

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta: 2009), h. 11.

baik. untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki kemampuan.

Sementara itu sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran. Dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat 3 dinyatakan bahwa yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru.¹⁶

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa bila kinerja dikaitkan dengan guru maka pengertian kinerja guru pada dasarnya terkait dengan kajian tentang perilaku guru. Pengertian perilaku guru adalah berbagai aktivitas guru yang berhubungan dengan hal-hal yang harus dikerjakan, terutama sekali aktivitas-aktivitas yang terkait hubungannya dengan bimbingan dan arahan dalam pembelajaran.

b. Kinerja Guru dalam Pandangan Islam

Dalam pandangan Islam, kinerja atau kerja atau amal dapat diartikan dengan makna yang umum dan makna yang khusus. Amal dengan makna umum adalah amar ma'ruf nahi munkar. Adapun kerja atau amal dengan maknanya khusus adalah melakukan pekerjaan atau usaha yang menjadi salah satu unsur terpenting dan titik tolak bagi proses kegiatan ekonomi seluruhnya. Kerja dalam makna yang khusus menurut Islam terbagi kepada: kerja yang bercorak jasmani (fisikal) dan kerja yang bercorak *aqli*/fikiran (mental).

Perintah bekerja dan selalu meningkatkan kinerja menjadi perhatian serius dalam Islam, karena setiap kerja yang dilakukan senantiasa diperhatikan oleh Allah, Rasul-Nya dan orang mukmin. Sebagaimana dijelaskan dalam Alquran Surat At-Taubah ayat 105 yang berbunyi:

[illegible]

16 UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS.

Dengan demikian, hakikat kerja dalam pandangan Islam adalah sebuah upaya untuk mencapai tujuan yang tertinggi, yakni *fi sabilillah* dengan tidak mengenal menyerah, putus asa untuk menggapai kebahagiaan.²¹ Ia merupakan jalan untuk menggapai tujuan, bukan tujuan itu sendiri. Namun, jihad tidak dapat dilakukan tanpa modal, karena itu jihad harus disesuaikan dengan modal yang dimiliki untuk mencapai tujuan. Jihad menjadi titik tolak segala upaya, karena jihad adalah puncak aktivitas. Jihad bermula dari upaya mewujudkan jati diri yang bermula dari kesadaran.

Dalam Islam, istilah pendidik disebut dengan beberapa istilah seperti *muaddib*, *murabbi* dan *mu'allim*. Walaupun ketiga istilah itu masih terbedakan karena masing-masing memiliki konotasi dan penekanan makna yang agak berbeda, namun dalam sejarah pendidikan Islam ketiganya selalu digunakan secara bergantian.²² Pertanyaan yang menggelitik kemudian, siapakah pendidik itu?

Dalam sebuah hadis bahwa Nabi bersabda:

أَدَبَنِي رَبِّي فَأَحْسَنَ تَأْدِيبِي (الْحَدِيث)

Artinya: “Tuhanku telah mendidikku, maka menjadi baiklah pendidikanku”.²³

Dalam penggalan hadis ini, maka nyatalah bahwa Allah SWT adalah Pendidik Agung bagi para Nabi dan seluruh alam semesta. Dja'far Siddik mengatakan, “Dialah Muaddib Agung, dan Dia pulalah Murabbi Agung yang telah

²¹ Jalaluddin Rakhmat, *Meraib Kebahagiaan*, cet. 1 (Bandung: Simbosia Rekatama Media, 2006), h. 24-25.

²² Jalaluddin As-Suyuti, *Safwah al-Bayan li al-Ma'ani al-Qur'an*, Juz II (t.tp: Jami' al-Ahadis, t.th), h. 88.

²³ Sulaiman bin al-Asy'ats Syidad bin 'Amru al-Azdiy Abu Daud al-Sajastaniy, *Sunan Abi Daud*, Juz 11 (India: Mathba' Naul Kisywar, 1305 H), h. 34.

mendidik para Nabi dan Rasul-Nya. Dia juga Mu'allim Agung yang telah membelajarkan Adam as, nenek moyang umat manusia tentang segala sesuatu".²⁴

Berdasarkan penjelasan di atas, maka Allah pulalah sesungguhnya pendidik agung manusia. Hanya saja dalam operasionalnya, Allah Swt tidaklah berinteraksi secara langsung dengan manusia. Dia mengutus para Rasul untuk mendidik manusia ke jalan yang diridai-Nya. Dengan demikian, para Rasul

pulalah yang mengambil peranan sebagai pendidik bagi umat manusia.²⁵ Dalam unit kehidupan sosial terkecil yakni keluarga, orang tua menjadi pendidik utama bagi anak dan keluarganya. Dalam surat at-Tahrim/66 ayat 6 Allah Swt mewajibkan setiap orang untuk mendidik dan memelihara diri pribadinya dan sekaligus membimbing keluarganya agar tidak tergelincir ke dalam api neraka.²⁶

Dalam kehidupan sosial yang lebih luas, yang berperan sebagai pendidik adalah terutama para '*ulama* dan *ahl al-zikr*. Namun dalam konteks pendidikan yang lebih luas, maka pada diri setiap orang sesungguhnya melekat kewajiban untuk mendidik. Hanya saja *ulama* dan *ahl zikir* secara khusus diberi amanah sebagai pendidik. Nabi Saw bersabda:

العلماء ورثة الانبياء

Artinya: "*Ulama adalah pewaris para Nabi*".²⁷

Berdasarkan penekanan khusus kepada para ulama dan *ahl al-zikr* tersebut, maka tidak mengherankan jika para pakar pendidikan Islam menetapkan syarat-syarat yang cukup ketat sebagai kriteria yang seyogianya dimiliki oleh pendidik. Kriteria dimaksud seperti *khasyyah*, *istiqamah*, sabar, berilmu, cerdas

²⁴ Dja'far Siddik, *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan Islam* (Bandung: Cita Pustaka Media, 2006), h. 78.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Cet. ke-5 (Bandung: Diponegoro, 2007), h. 560.

²⁷ Abu Daud al-Sajastaniy, *Sunan Abi Daud*, h. 76.

dan terampil, penyantun, dan berbagai sifat terpuji lainnya yang menunjukkan kemuliaan dan beratnya beban tugas seorang pendidik.²⁸

Selain itu, para ahli didik Muslim merumuskan berbagai pedoman lain yang menyangkut dengan sifat, sikap dan perbuatan yang harus dimiliki dan dilakukan oleh seorang pendidik Muslim. An-Nahlawi misalnya mengemukakan 10 (sepuluh) pedoman pokok pendidik Muslim, yaitu:²⁹

- a. Mempunyai watak dan sifat *rabbaniyah* yang terwujud dalam tujuan, tingkah laku, dan pola pikirnya;
- b. Bersifat ikhlas, yakni sebagai orang berilmu dan profesi pendidik, ia hanya mencari keridaan Allah dan menegakkan kebenaran;
- c. Bersifat sabar dalam mengajarkan berbagai pengetahuan;
- d. Jujur dalam menyampaikan apa yang diketahuinya;
- e. Senantiasa membekali diri dengan ilmu dan kesediaan diri untuk terus mengkajinya;
- f. Mampu menggunakan metode mengajar secara bervariasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip penggunaan metode;
- g. Mampu mengelola kelas dan peserta didik, tegas dalam bertindak dan profesional;
- h. Mengetahui kehidupan psikis peserta didik;
- i. Tanggap terhadap berbagai kondisi dan perkembangan dunia yang mempengaruhi jiwa, keyakinan dan pola pikir peserta didik; dan
- j. Bersikap adil terhadap para pelajar.

c. Unsur-unsur Kinerja Guru

Adapun unsur-unsur kinerja guru madrasah tidak lain adalah tanggung jawab utama guru itu sendiri yang dilakukan secara sadar dan penuh dedikasi. Dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 ayat 2 dinyatakan bahwa tugas guru adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.³⁰ Sementara itu Copper dkk. dalam Bafadal menyebutkan bahwa

²⁸ Siddik, *Konsep...*, h. 78.

²⁹ Abdurrahman an-Nahlawi, *Usul al-Tarbiyah al-Islamiyah wa Asalibiha fi al-Baiti wa al-Madrasah wa al-Mujtama'* (Beirut: Dar al-Fikr, 1989), h. 239.

³⁰ *Ibid.*, h. 26.

tugas utama guru adalah pembuatan keputusan pembelajaran baik dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai pembelajaran.³¹

Al-Gazali sebagaimana dikutip oleh Hasan Asari menyebutkan bahwa ada

8 (delapan) tugas dan kewajiban guru, yaitu:

1. Mencintai murid dan memperlakukannya seperti anak sendiri.
2. Tidak mengharap gaji dan hadiah dari murid.
3. Mengenali sebaik mungkin latar belakang pengetahuan murid dan niatnya dalam belajar.
4. Menasehati dan tidak mencaci maki murid yang bersalah.
5. Mengembangkan rasa hormat terhadap ilmu-ilmu di luar ilmu yang ditekuninya.
6. Mempertimbangkan daya tangkap muridnya dan mengajarnya berdasarkan daya tersebut.
7. Memberikan perhatian khusus kepada murid yang tertinggal dan memperlakukannya secara khusus pula.
8. Menjadi contoh teladan yang baik.³²

Abdullah Nasih Ulwan menjelaskan bawa tanggung jawab yang diemban seorang guru yang meliputi beberapa hal pokok, yaitu:

1. Tanggung jawab pendidikan iman.
2. Tanggung jawab pendidikan akhlak.
3. Tanggung jawab pendidikan fisik.
4. Tanggung jawab pendidikan intelektual.
5. Tanggung jawab pendidikan psikis.
6. Tanggung jawab pendidikan sosial.
7. Tanggung jawab pendidikan seksual.³³

Menurut Thomas E. Curtis dan Wilma W. Bidwel dalam Oemar Hamalik menyebutkan bahwa peranan guru secara umum meliputi dua hal, yaitu sebagai pengorganisasian lingkungan belajar dan sebagai fasilitator belajar. Peranan pengorganisasian belajar dari asumsi bahwa pengajaran adalah suatu aktivitas profesional yang unik, rasional dan humanistik. Peranan ini lebih spesifik meliputi: guru sebagai model, guru sebagai perencana, guru sebagai peramal, guru

³¹ Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 34.

³² Hasan Asari, *Menguak Sejarah Mencari Ibrah: Risalah Sejarah Sosial Intelektual Muslim Klasik* (Bandung: Cita Pustakamedia, 2006), h. 133-136.

³³ Abdullah Nasih Ulwan, *Tarbiyah al-Aulad fi al-Islam* (Kairo: Dar al-Salam li al-Tiba'ah wa al-Nasyr wa al-Tauzi, 1981), h. 140.

sebagai pemimpin dan guru sebagai petunjuk jalan atau pembimbing ke arah pusat-pusat belajar.³⁴

Guru sebagai model berawal dari pemikiran bahwa anak berkembang ke arah idealisme dan kritis. Karena itu mereka membutuhkan model yang dapat dicontoh dan diteladani. Berkaitan dengan peranan ini guru dituntut memiliki kelebihan baik pengetahuan, keterampilan maupun kepribadian. Dalam menjalankan peran sebagai model, guru hendaknya senantiasa dalam keterlibatan secara emosional dan intelektual dengan anak-anak.

Guru sebagai perencana, peranan ini menuntut agar perencanaan senantiasa direlevansikan dengan kondisi masyarakat, kebiasaan belajar peserta didik, pengalaman dan pengetahuan peserta didik, metode belajar yang serasi dan materi pelajaran yang sesuai dengan minatnya.

Guru sebagai peramal atau mendiagnosis kemajuan belajar peserta didik. Peranan ini terkait erat dengan tugas mengevaluasi kemajuan belajar peserta didik. Penilaian ini begitu penting bagi peserta didik, orang tua dan guru. Bagi peserta didik agar mereka mengetahui seberapa jauh mereka telah berhasil dalam studinya, bagi orang tua agar mereka mengetahui kemajuan belajar anaknya dan bagi guru penting untuk menilai dirinya sendiri dan efektivitas pengajaran yang dilakukannya. Dalam menjalankan peranan ini hendaknya guru mampu melaksanakan beberapa tes yang telah dibakukan, melaksanakan tes formatif, sumatif serta memperkirakan perkembangan peserta didiknya.

Guru sebagai pemimpin. Peranan ini meliputi tugasnya yang bersifat manajerial yang harus dilakukan seperti memelihara ketertiban kelas, mengatur ruangan, bertindak sebagai pengurus rumah tangga kelas serta menyusun bagi pihak yang memerlukannya.

Guru sebagai penunjuk jalan ke arah sumber-sumber belajar. Guru berkewajiban menyediakan atau menunjukkan berbagai sumber yang memungkinkan bagi peserta didik mendapatkan pengalaman yang kaya. Dalam peranan ini setidaknya guru memiliki komponen-komponen lingkungan tertentu

³⁴ Oemar Hamalik, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, cet. 1 (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 45-49.

yang dapat dirujuk sebagai sumber belajar, yaitu: (1) sumber-sumber guru, (2) sumber-sumber manusia, (3) sumber-sumber masyarakat, (4) sumber-sumber media, dan (5) sumber-sumber kepustakaan.

Mulyasa menjelaskan kinerja guru dalam pembelajaran sebagai ajang membentuk kompetensi dan perbaikan kualitas pribadi peserta didik. Untuk itu peran guru dapat diidentifikasi sebagai: (1) pendidik, (2) pengajar, dan (3) pelatih.³⁵

1. Guru sebagai pendidik.

Djamarah menyatakan bahwa tugas guru sebagai pendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup kepada anak didik.³⁶ Hamalik menyatakan bahwa guru akan menjadi pendidik apabila dia mempunyai kestabilan emosi, memiliki rasa tanggung jawab yang besar untuk memajukan anak didik, bersikap realistis, bersikap jujur, serta bersikap terbuka dan peka terhadap perkembangan terutama terhadap inovasi pendidikan.³⁷ Mulyasa, menyatakan guru sebagai pendidik adalah yang menjadi panutan, tokoh dan identifikasi bagi para peserta didik dan lingkungannya. Oleh karena itu, guru harus memiliki standar kualitas pribadi tertentu yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri, dan disiplin.³⁸

Berkaitan dengan tanggung jawab, guru harus mengetahui, serta memahami nilai, norma moral, dan sosial serta berusaha berperilaku dan berbuat sesuai dengan nilai dan norma tersebut. Guru juga harus bertanggung jawab terhadap segala tindakannya dalam pembelajaran di sekolah dan dalam kehidupan bermasyarakat.

Berkaitan dengan wibawa, guru harus memiliki kelebihan dalam merealisasikan nilai spritual, emosional, moral, sosial dan intelektual dalam

³⁵ Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 37.

³⁶ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 37.

³⁷ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru: Berdasarkan Pendekatan Kompetensi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 42.

³⁸ Enco Mulyasa, *Menjadi...*, h. 37

pribadinya serta memiliki kelebihan dalam pemahaman ilmu pengetahuan, teknologi dan seni sesuai dengan bidang yang dikembangkan.

Mandiri adalah guru harus mampu mengambil keputusan secara mandiri terutama dalam berbagai hal yang berkaitan dengan pembelajaran dan pembentukan kompetensi serta bertindak sesuai dengan kondisi peserta didik dan lingkungan. Guru harus mampu bertindak dan mengambil keputusan secara cepat, tepat waktu, tepat sasaran terutama yang bermasalah dengan pembelajaran peserta didik, tidak menunggu perintah atasan atau kepala sekolah.

Disiplin dimaksudkan bahwa guru harus mematuhi berbagai peraturan dan tata tertib secara konsisten, atas kesadaran profesional karena mereka bertugas untuk mendisiplinkan para peserta didik di sekolah terutama dalam pembelajaran.

2. Guru sebagai pengajar

Djamarah menyatakan bahwa tugas guru sebagai pengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada anak didik.³⁹

Kunandar menyatakan bahwa dalam melaksanakan perannya sebagai pengajar, hal-hal yang harus dilakukan guru, yaitu:

1. Mampu menyusun program pengajaran selama kurun waktu tertentu secara berkelanjutan;
2. Membuat persiapan mengajar dan rencana kegiatan belajar mengajar untuk tiap bahan kajian yang akan diajarkan dengan penggunaan metode tertentu;
3. Menyiapkan alat peraga yang dapat membantu terlaksananya kegiatan belajar mengajar yang efektif;
4. Merencanakan dan menyiapkan hal-hal yang berkaitan dengan perbaikan dan pengajaran pengayaan serta ekstra kurikuler;
5. Mengatur ruangan kelas yang kondusif bagi proses belajar mengajar; dan
6. Mengatur tempat duduk siswa sesuai dengan kemampuan dan kondisi fisik serta daya tangkap siswa terhadap pelajaran.⁴⁰

³⁹ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru...*, h. 37.

⁴⁰ Kunandar, *Guru Profesional* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 60.

Hamalik menyatakan bahwa sehubungan dengan perannya sebagai pengajar, guru harus menguasai ilmu, antara lain mempunyai pengetahuan yang luas, menguasai bahan pelajaran serta ilmu-ilmu yang bertalian dengan mata pelajaran. Bidang studi yang diajarkannya, menguasai teori dan praktek mendidik, teori kurikulum metode pengajaran, teknologi pendidikan, teori evaluasi dan psikologi belajar, dan sebagainya.⁴¹ Pelaksanaan peran ini menuntut keterampilan tertentu, yakni:

- a. Terampil dalam menyiapkan bahan pelajaran.
- b. Terampil menyusun satuan pelajaran.
- c. Terampil menyampaikan ilmu kepada murid.
- d. Terampil menggairahkan semangat belajar murid.
- e. Terampil memilih dan menggunakan alat peraga pendidikan.
- f. Terampil melakukan penilaian hasil belajar murid.
- g. Terampil mengatur disiplin kelas, dan berbagai keterampilan lainnya.⁴²

Mengajar berarti memberikan atau menyampaikan materi pelajaran. Kegiatan belajar peserta didik dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti motivasi, kematangan hubungan peserta didik dengan guru, kemampuan verbal, tingkat kebebasan, rasa aman dan keterampilan guru dalam berkomunikasi. Jika faktor-faktor dipenuhi maka melalui pembelajaran peserta didik dapat belajar dengan baik. sehubungan dengan itu, sebagai orang yang bertugas menjelaskan sesuatu, guru harus berusaha membuat sesuatu menjadi jelas bagi peserta didik, dan berusaha lebih terampil dalam memecahkan masalah. Untuk itu dapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pembelajaran sebagai berikut: (1) membuat ilustrasi, (2) mendefenisikan, (3) menganalisis, (4) mensistesis, (5) bertanya, (6) merespon, (7) mendengarkan, (8) menciptakan kepercayaan, (9) memberikan pandangan yang bervariasi, (10) menyediakan media untuk mengkaji materi standar, (11) menyesuaikan metode pembelajaran, dan (12) memberikan nada dan perasaan.

41 Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru...*, h. 43.

42 *Ibid.*

Sebagai pengajar, guru harus memiliki tujuan yang jelas, membuat keputusan secara rasional agar peserta didik memahami keterampilan yang dituntut oleh pembelajaran.

3. Guru sebagai pelatih.

Djamarah menyatakan bahwa tugas guru sebagai pelatih berarti mengembangkan keterampilan dan menerapkannya dalam kehidupan demi masa depan anak didik.⁴³ Kunandar menyatakan bahwa guru sebagai pelatih, seorang guru akan berperan seperti pelatih olah raga. Ia mendorong siswanya untuk menguasai alat belajar, memotivasi siswa untuk bekerja keras dan mencapai prestasi setinggi-tingginya, dan membantu siswa menghargai nilai belajar dan pengetahuan.⁴⁴ Mulyasa menyatakan bahwa proses pendidikan dan pembelajaran memerlukan latihan keterampilan baik intelektual maupun motorik sehingga menuntut guru untuk bertindak sebagai pelatih.⁴⁵ Tanpa latihan seorang peserta didik tidak akan mampu menunjukkan penguasaan kompetensi dasar dan tidak akan mahir dalam berbagai keterampilan yang dikembangkan sesuai dengan materi standar. Oleh karena itu, guru harus berperan sebagai pelatih yang bertugas melatih peserta didik dalam pembentukan kompetensi dasar sesuai dengan potensi masing-masing.

Pelatihan yang dilakukan, di samping harus memperhatikan kompetensi dasar dan materi standar, juga harus mampu memperhatikan perbedaan individual peserta didik dan lingkungannya. Untuk itu, guru harus banyak tahu, meskipun tidak mencakup semua hal, dan tidak setiap hal secara sempurna, karena hal itu tidaklah mungkin. Benar bahwa guru tidak dapat mengetahui sebanyak yang harus diketahui, tetapi dibanding orang yang belajar bersamanya dalam bidang tertentu yang menjadi tanggung jawabnya, ia harus lebih banyak tahu. Meskipun demikian, tidak mustahil kalau suatu ketika menghadapi kenyataan bahwa guru tidak tahu tentang sesuatu yang seharusnya tahu. Dalam keadaan demikian, guru

⁴³ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru...*, h. 37.

⁴⁴ Kunandar, *Guru ...*, h. 50.

⁴⁵ Enco Mulyasa, *Menjadi...*, h. 42.

harus berani berkata jujur, dan berkata, “saya tidak tahu”. Kebenaran adalah sesuatu yang amat mulia, namun jika guru terlalu banyak berkata “saya tidak tahu”, maka bukanlah guru profesional. Untuk itu, guru harus selalu belajar, belajar sepanjang hayat, dan belajar adalah sesuatu yang tidak dapat diwakilkan kepada orang lain.

Pelaksanaan fungsi ini tidak harus mengalahkan fungsi lain, ia tetap sadar bahwa walaupun tahu, tidak harus memberitahukan semua yang diketahuinya. Secara didaktis, guru menciptakan situasi agar peserta didik berusaha menemukan sendiri apa yang seharusnya diketahui. Guru harus bisa menahan emosinya untuk menjawab pertanyaan yang ditujukan kepadanya, sehingga kewenangan yang dimiliki tidak membunuh kreativitas peserta didik.

Berdasarkan kajian teori dan uraian di atas dalam penelitian ini kinerja guru merupakan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang guru dalam melaksanakan berbagai tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mencapai tujuan sekolah, yang dapat diukur dengan indikator: guru sebagai pendidik, guru sebagai pengajar dan guru sebagai pelatih.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Kinerja guru dipengaruhi oleh faktor-faktor yang melingkupinya dan masing-masing individu berbeda satu sama lain. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor⁴⁶, yaitu: faktor individu dan situasi kerja. Faktor individu menentukan bagaimana ia dapat mengaktualisasikan dirinya dalam lingkungan pekerjaan, sementara faktor situasi kerja mempengaruhi bagaimana individu dapat mengaktualisasikan diri sesuai dengan lingkungan sekitarnya.

Menurut Gibson, et al dalam Toto Tasmara ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja,⁴⁷ yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik;

⁴⁶ Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim* (Jakarta: Dana Bakti Wakaf, 1995), h. 56.

⁴⁷ *Ibid.*, h. 65.

- b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian;
- c. demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
- 2. Variabel organisasional, terdiri dari: a. Sumber daya; b. Kepemimpinan; c. Imbalan; d. Struktur; e. Desain pekerjaan.
- 3. Variabel psikologis, terdiri dari: a. Persepsi; b. Sikap; c. Kepribadian; d. Belajar; e. Motivasi.

Ketiga variabel tersebut berhubungan satu sama lain dan saling pengaruh-mempengaruhi. Gabungan variabel individu, organisasi, dan psikologis sangat menentukan bagaimana seseorang mengaktualisasikan diri.

Menurut Gibson sebagaimana dikutip oleh Supardi bahwa variasi yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu individual, organisasional dan psikologis seperti diuraikan di bawah ini:

- 1. Variabel individu, terdiri dari: (a) kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik, (b) latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian, (c) demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
- 2. Variabel organisasional, terdiri dari: (a) sumber daya, (b) kepemimpinan, (c) imbalan, (d) struktur.
- 3. Variabel psikologis, terdiri dari: (a) persepsi, (b) sikap, (c) kepribadian, (d) belajar, (e) motivasi.⁴⁸

Dari paparan di atas dapat dilihat bahwa banyak faktor dan variabel yang mempengaruhi kinerja guru. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari dalam diri, dan juga dapat berasal dari luar atau faktor situasional. Disamping itu, kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan individu.

Usaha untuk membuat para pegawai betah bekerja demi kepentingan organisasi harus dilakukan melalui pendekatan psikologis hendaknya memperhatikan faktor-faktor psikologis yang pada umumnya melekat pada diri pegawai. Motivasi yang dimiliki oleh para pegawai, berbeda satu pribadi yang lain, sehingga program pembinaan suasana kerja yang baik sebaiknya disusun memperhatikan aspirasi serta motivasi-motivasi masing-masing sesuai dengan kategorinya, agar sasaran dapat tercapai dengan tepat.

48 Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), h. 51.

Pegawai akan betah bekerja di tempat kerjanya, apabila tersedia fasilitas yang memungkinkan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan mereka sebagai manusia dan bukan sekedar sebagai alat produksi belaka. Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan berkerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama.

Pada bagian 3, yaitu variabel psikologis ada tertera indikator yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu salah satunya persepsi. Dalam kaitan penelitian ini bahwa yang menjadi maksud persepsi di sini adalah persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah. Faktor persepsi di sini adalah merupakan faktor atau variabel psikologis yang mempengaruhi kinerja guru. Dalam hal ini, semakin baik persepsi yang digunakan oleh guru untuk mengetahui dan memahami tentang kepemimpinan kepala madrasah maka akan semakin meningkatkan kualitas kinerjanya sebagai guru dalam menjalankan tugas. Dan sebaliknya, kalau persepsinya salah dan tidak tepat, maka justru akan melemahkan dalam meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya faktor indikator yang dapat mempengaruhi kinerja seorang guru adalah motivasi kerja guru. Menurut Hanafiah, terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu motivasi, budaya sekolah, gaya kepemimpinan, fasilitas kerja dan sebagainya. Namun dalam praktek pengambilan kebijakan dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan jarang sekali yang memperhatikan motivasi kerja. Motivasi akan timbul dalam diri guru apabila ada perhatian, kesesuaian, kepercayaan dan kepuasan yang diberikan kepala sekolah, serta komunikasi yang lancar antara guru dan kepala sekolah dan guru dengan guru, akan dapat meningkatkan kinerja. Motivasi kerja guru pada khususnya merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kualitas mutu sekolah.⁴⁹

Motivasi merupakan suatu penggerak yang timbul dari diri seseorang untuk mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Sardiman menyatakan bahwa motivasi adalah inisiatif untuk

⁴⁹ Hanafiah, M. Jusuf, dkk, *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi* (Jakarta: Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri, Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri, 2000), h. 52

menggerakkan yang didasarkan atas pengembangan potensi (kesadaran) seseorang itu sendiri untuk melakukan sesuatu”⁵⁰. Pendapat di atas, didukung oleh Uno Hamzah B, menyatakan bahwa: “*Motivation is energy change within the person carterized by affective arousal and anticipatory goal reactions.*” (Motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan).⁵¹

Faktor motivasi kerja guru ini merupakan bagian dari variabel psikologis, sebagaimana yang telah diterangkan sebelumnya dalam Supardi.⁵² Variabel psikologis dikelompokkan pada subvariabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Subvariabel motivasi inilah yang ditentukan dalam maksud motivasi kerja guru merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja.⁵³ Kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh indikator-indikator: (1) kemampuan menyusun rencana dan program pembelajaran, (2) kemampuan melaksanakan pembelajaran, (3) kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi, (4) kemampuan melaksanakan penelitian, (5) kemampuan melaksanakan program pengayaan, dan (6) kemampuan melaksanakan program remedial.⁵⁴ Menjadi seorang profesional bukanlah pekerjaan yang mudah. Untuk mencapainya, diperlukan usaha yang keras karena ukuran profesionalitas seseorang akan dilihat dari dua sisi, yakni teknis keterampilan atau keahlian yang dimiliki, serta hal-hal yang berhubungan dengan sifat, watak, dan kepribadiannya.⁵⁵ Dari keterangan di atas dapatlah dipahami bahwa semakin

50 Sardiman AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, cet. 7, 2000), h. 72.

51 Uno Hamzah B, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 70.

52 Supardi, *kinerja...*, h. 51.

53 *Ibid.*, h. 31.

54 *Ibid.*, h. 40.

55 A. Rusdiana dan Yeti Heryati, *Pendidikan Profesi Keguruan: Menjadi Guru Inspiratif dan Inovatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), h. 27.

terdorong atau termotivasi dirinya untuk meningkatkan kinerjanya sebagai guru, maka akan semakin baik pula kinerjanya dalam mengajar dan mendidik atau dalam meningkatkan kinerjanya sebagai guru yang profesional. Dan sebaliknya, kalau tidak terdorong atau tidak termotivasi atau lemahnya motivasi kerjanya maka tentu akan lemah pula kinerjanya tersebut.

2. Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Pengertian Persepsi

Persepsi berasal dari kata *perception* artinya penglihatan, tanggapan dan daya memahami sesuatu. Menurut Robbins dalam Muchlas bahwa persepsi didefinisikan sebagai proses di mana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan impresi sensorinya supaya dapat memberikan arti kepada lingkungan sekitarnya.⁵⁶ Selanjutnya Muchlas juga menyatakan persepsi ini merupakan proses kognitif yang kompleks yang dapat memberikan gambaran yang unik tentang dunia yang sangat berbeda dengan realitasnya.⁵⁷

Menurut Thoha, pada hakikatnya persepsi merupakan proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memenuhi informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan maupun lewat penciuman.⁵⁸ Aspek perasaan dan penghayatan di sini dirasa kurang tepat sebagai alat penerima informasi dari lingkungan, akan tetapi perasaan dan penghayatan merupakan kelanjutan dari proses informasi yang diterima melalui penglihatan, pendengaran, perabaan, penciuman maupun lewat alat perasa.⁵⁹ Penginderaan merupakan aspek awal dalam menerima informasi yang kemudian dipersepsikan seperti dalam mencium, mendengar, melihat, meraba sesuatu objek, peristiwa, ide

⁵⁶ Makmuri Muklas, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2008), h. 112.

⁵⁷ *Ibid.*, h. 111.

⁵⁸ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: Rajawali Press, 2007), h. 141.

⁵⁹ *Ibid.*, h. 142.

atau kegiatan. Gambaran realita individu yang dikonstruksi menurut gambaran masing-masing.⁶⁰

Kenyataan di atas berlaku juga bagi guru-guru dalam menerima informasi tentang kepemimpinan kepala madrasah. Informasi tersebut diinterpretasikan ke dalam bentuk pendapat atau pandangan. Pendapat atau pandangan tersebut merupakan konstruksi dari masing-masing guru. Inilah merupakan realita kepemimpinan kepala madrasah menurut guru-guru.

Dapat disimpulkan bahwa persepsi ialah hasil interpretasi seseorang terhadap informasi suatu objek yang melahirkan pendapatnya tentang objek tersebut.

Kemudian tentang kepemimpinan. Menurut Moenir menyatakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya mempunyai pokok pengertian sebagai sifat, kemampuan, proses, dan atau konsep yang dimiliki oleh seseorang sedemikian rupa sehingga ia diikuti, dipatuhi, dihormati, dan disayangi oleh orang lain, dan orang lain itu bersedia dengan keikhlasan melakukan perbuatan atau kegiatan yang dkehendaki oleh seseorang tersebut.⁶¹

Menurut Yulk bahwa kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi orang agar memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk tujuan bersama.⁶² Senada dengan itu, Rivai menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.⁶³ Selanjutnya Matondang, menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dalam

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ Moenir, *Kepemimpinan Kerja: Peranan, Teknik, dan Keberhasilannya* (Jakarta: Bina Aksara, 1998), h. 232.

⁶² Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam organisasi* (Jakarta: Indeks, 2009), h. 8.

⁶³ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 3

mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan.⁶⁴

Usman menyatakan kepemimpinan ialah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.⁶⁵ Nawawi menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pemimpin (*leader*) dengan kegiatannya.⁶⁶

Dari berbagai definisi di atas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang dimiliki oleh seseorang sehingga orang tersebut mampu mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Handoko, para peneliti telah mengidentifikasikan dua gaya kepemimpinan, yaitu: gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*).⁶⁷ Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkan. Manajer dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.⁶⁸

⁶⁴ H. M. Matondang, *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), h. 5.

⁶⁵ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 252.

⁶⁶ Hadari Nawawi dan Hadari Martini, *Kepemimpinan yang Efektif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2004), h. 20.

⁶⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi II* (Yogyakarta: BPPE, 2004), h. 299.

⁶⁸ *Ibid.*

Dari keterangan di atas, dapatlah dipahami untuk dianalisis bahwa bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam kajian di sini pada bagian pertama yaitu gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*), titik fokusnya hanyalah pada tataran pelaksanaan tugas, agar bagaimana tugas dan pekerjaan berjalan dengan lancar dan aman tanpa ada halangan dan hambatan demi untuk mencapai tujuan atau visi dan misi dari sebuah madrasah. Dan dalam hal ini, tidak terfokus kepada memperhatikan tentang motivasi atau dorongan para gurunya untuk meningkatkan prestasi kerjanya yang lebih baik dan meningkat lagi untuk ke depannya. Dan satu lagi fokusnya adalah pengawasan para gurunya dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut. Akan tetapi berbeda pada gaya kepemimpinan yang kedua yaitu gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*). Dalam hal ini adalah kebalikannya, manajer yang disebutkan di sini sebagai kepala sekolah atau madrasah lebih memperhatikan dan memfokuskan kepada hal motivasi terhadap para gurunya. Kepala sekolah atau madrasah mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka dan juga mendorong para anggota kelompoknya atau para gurunya untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan segala hal yang berkaitan dengan peningkatan motivasi dalam bekerja.

c. Tipe-tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah

Rivai menyatakan bahwa ada tiga tipe kepemimpinan, yaitu: (1) tipe kepemimpinan otoriter, (2) tipe kepemimpinan kendali bebas, dan (3) tipe kepemimpinan demokratis.⁶⁹

1) Tipe kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang.

Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan

⁶⁹ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan ...*, h. 36.

selalu dipandang rendah sehingga tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah.

2) Tipe kepemimpinan Kendali Bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

3) Tipe kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin.

Kepemimpinan adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah.

Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah (madrasah) dituntut untuk mampu menjalin kerja sama yang baik dengan semua personil madrasah. Menurut Hick dalam Wahjsumidjo menyatakan bahwa kepala sekolah (madrasah) sebagai pemimpin menjalankan beberapa fungsi kepemimpinan (*leadership function*). Yaitu adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, bersedia menghargai.⁷⁰

Daryanto menyatakan bahwa kepala sekolah (madrasah) merupakan personel sekolah (madrasah) yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-

⁷⁰Wahjsumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Grafindo Persada, 2003), h. 81.

kegiatan sekolah (madrasah).⁷¹ Selain itu, kepala sekolah (madrasah) tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah (madrasah) secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah (madrasah) dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula.⁷² Kepala sekolah (madrasah) yang memiliki kecakapan dalam memimpin guru akan menanggapi kebutuhan dan perasaan guru, berkaitan dengan kesulitan, dukungan atau kebersamaan dalam lembaga pendidikan. Guru akan merasa dibantu, diperhatikan, diperlukan secara wajar (manusiawi) apabila kepala sekolah (madrasah) mampu memberikan tanggapan spontan yang tepat.

d. Peranan atau Fungsi Kepala Sekolah

Dalam posisi sebagai kepala sekolah (madrasah), maka kemampuannya harus dapat ditonjolkan untuk memimpin sekolah (madrasah), sebab dengan kompleksitas permasalahan yang dihadapi, maka kepala sekolah (madrasah) benar-benar dituntut memiliki profesionalisme. Wahjosumidjo mengatakan bahwa kepala sekolah (madrasah) yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah (madrasah) sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta melaksanakan peranan kepala sekolah (madrasah) sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah (madrasah).⁷³ Keberadaan sekolah (madrasah) sebagai lembaga yang bersifat kompleks artinya bahwa sebagai organisasi yang dialaminya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lainnya saling berkaitan dan menentukan, sedangkan sekolah (madrasah) yang bersifat unik, maksudnya bahwa sekolah (madrasah) memiliki organisasi lain, seperti adanya interaksi proses belajar mengajar dan tempat mewariskan nilai-nilai serat kebudayaan.

Mulyasa mengatakan bahwa kepala sekolah (madrasah) yang menjalankan tugasnya harus mampu melaksanakan pekerjaan dan berperan sebagai *leader*,

⁷¹ Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 80.

⁷² *Ibid.*

⁷³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, h. 81.

inovator, dan *motivator* di sekolahnya. Dengan demikian, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah (madrasah) setidaknya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *inovator*, dan *motivator* (EMASLIM).⁷⁴

1. Kepala sekolah (madrasah) sebagai *Educator* (Pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah (madrasah) harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Kepala sekolah (madrasah) juga senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini, faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah (madrasah), terutama dalam terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah (madrasah) atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah (madrasah) dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

Beberapa upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah (madrasah) di antaranya: mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru, menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat lagi bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah (madrasah) dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan serta memanfaatkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah (madrasah) juga harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan guru, membimbing peserta

⁷⁴ Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2005), h. 98.

didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan IPTEK dan memberikan contoh mengajar.

2. Kepala sekolah (madrasah) sebagai *Manajer*

Kepala sekolah (madrasah) harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah (madrasah).

Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah (madrasah), kepala sekolah (madrasah) harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.

Kepala sekolah (madrasah) memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah (madrasah) harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari ke hati misalnya, memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidang masing-masing.

Kepala sekolah (madrasah) juga mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah (madrasah) harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (madrasah) secara partisipatif).

Selain itu, kepala sekolah (madrasah) juga harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah (madrasah), organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.

3. Kepala sekolah (madrasah) sebagai *Administrator*

Kepala sekolah (madrasah) sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah (madrasah). Secara spesifik, kepala sekolah (madrasah) harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

4. Kepala sekolah (madrasah) sebagai *Supervisor*

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah (madrasah), maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah (madrasah) terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kepala sekolah (madrasah) sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kepala sekolah (madrasah) sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Keberhasilan kepala sekolah (madrasah) sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh: (1) meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya, (2) meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya.

5. Kepala sekolah (madrasah) sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah (madrasah) sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah (madrasah), kemampuan mengambil keputusan dan kemauan berkomunikasi. Dalam implementasinya, kepala sekolah (madrasah) sebagai leader dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinannya, yaitu demokratis, otoriter, dan *laissez-faire*. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu, kepala sekolah (madrasah) sebagai leader mungkin bersifat demokratis, otoriter dan mungkin bersifat *laissez-faire*.

6. Kepala sekolah (madrasah) sebagai *Inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah (madrasah), dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, rasional, objektif, pragmatis, keteladana, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel. Kepala sekolah (madrasah) sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah (madrasah).

7. Kepala sekolah (madrasah) sebagai *Motivator*

Sebagai motivator, kepala sekolah (madrasah) memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, dorongan, penghargaan secara efektif,

dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Dengan demikian, kepala sekolah (madrasah) dapat melaksanakan tugas dengan baik apabila disadari oleh kemampuan dalam memimpin anggota, keterampilan konseptual dan hubungan manusia, mampu menilai kinerja guru dan staf administrasi, kemampuan menganalisis masalah, mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Kemampuan sebagaimana dimaksud merupakan wujud dari kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah (madrasah) dalam menjalankan tugas.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah (madrasah) yaitu tanggapan atau daya memahami oleh guru tentang kepemimpinan kepala sekolah (madrasah) dalam memimpin organisasi sekolah (madrasah). Dengan kata lain, bagaimana guru memandang atau menanggapi perilaku yang diterapkan oleh kepala sekolah (madrasah) dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang mampu menggerakkan sumber daya manusia, baik secara perseorangan maupun kelompok untuk mencapai tujuan sekolah (madrasah), yang dapat diukur melalui indikator: Kepala sekolah (madrasah) sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator* para guru.

3. Motivasi Kerja Guru

a. Pengertian Istilah

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin yaitu '*movere*' yang berarti bergerak atau menggerakkan. Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki, sedangkan motif sebagai daya gerak

seseorang untuk berbuat. Karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

Winardi, membedakan motivasi atas dua klasifikasi yaitu internal dan eksternal “Teori motivasi internal berpusat pada kebutuhan individu, keinginan dan harapannya sebagai kekuatan yang menyusun motivasi. Potensi yang ada pada seorang individu seperti kebutuhan dan keinginan mempengaruhi perilakunya dalam mencapai tujuan dan sasarannya yang selanjutnya berakumulasi kepada pencapaian tujuan dan sasaran kelompok dan organisasi. Motivasi eksternal merupakan gabungan dari faktor-faktor internal dengan faktor-faktor eksternal seperti kebijakan organisasi sebagai penyusunannya”.⁷⁵

Setiap individu dalam kegiatan sehari-harinya tidak terlepas dari keinginan dan kebutuhan tertentu untuk mencapai tujuan. Keinginan dan kebutuhan dalam melakukan aktivitas inilah yang disebut motivasi. Terdapat beberapa pengertian motivasi, yang penulis kutip antara lain sebagai berikut:

- a. Menurut Purwanto, motivasi adalah suatu pernyataan yang kompleks dalam suatu organisme yang mengarah pada tingkah laku ke suatu tujuan atau perangsang.⁷⁶
- b. Menurut Usman, motivasi adalah suatu daya yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan sesuatu, atau keadaan seseorang atau organisme yang menyebabkan kesiapannya untuk memulai serangkaian tingkah laku atau perbuatan.⁷⁷
- c. Menurut Sardiman, motivasi adalah daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, motivasi dapat dikatakan sebagai

⁷⁵ Winardi, *Tenaga Terampil Masih Terbatas* (Jakarta: Media Grafika, 2001), h. 65.

⁷⁶ Suparman dan Purwanto, *Pengembangan bahan ajaran, Program Pembentukan Kemampuan Mengajar Guru* (Yogyakarta: UNY Press, 2000), Buku 4, h. 96.

⁷⁷ Husaini Usman, *Peran Baru Administrasi Pendidikan dari Sistem Sentralistik Menuju Sistem Desentralistik dalam Jurnal Ilmu Pendidikan* (Jakarta: t.p., 2004), h. 24.

daya penggerak dari dalam subjek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan.⁷⁸

Dari ketiga pendapat ahli di atas secara umum dapat kita ambil persamaan tentang unsur-unsur motivasi yaitu: suatu daya/penggerak yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan sesuatu aktifitas untuk mencapai suatu tujuan. Berangkat dari definisi motivasi tersebut, Usman menyatakan bahwa motivasi adalah suatu proses untuk menggiatkan motivasi-motivasi menjadi perbuatan atau tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan dalam mencapai tujuan.⁷⁹ Motivasi diartikan juga sebagai suatu usaha untuk menciptakan situasi dan kondisi yang memungkinkan individu untuk mengembangkan dan mengaktifkan motivasi-motivasi yang ada dalam diri yang dapat diwujudkan dalam perbuatan atau tingkah laku. Hal ini senada dengan pendapat Sardiman yaitu: "...Motivasi dapat dikatakan sebagai serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu sehingga seseorang mau dan ingin melakukan sesuatu".⁸⁰

Motivasi merupakan suatu penggerak yang timbul dari diri seseorang untuk mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Sardiman menyatakan bahwa: "...Motivasi adalah inisiatif untuk menggerakkan yang didasarkan atas pengembangan potensi (kesadaran) seseorang itu sendiri untuk melakukan sesuatu"⁸¹. Pendapat diatas, didukung oleh Uno Hamzah B, menyatakan bahwa: "...*Motivation is energy change within the person carterized by affective arousal and anticipatory goal reactions.*" (Motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan).⁸²

⁷⁸ Sardiman A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rajawali Press, 1994), h. 74

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ Sardiman A.M, *Interaksi ...*, h. 12

⁸¹ Sardiman AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, cet. 7, 2000), h. 72.

⁸² Uno Hamzah B, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h.

Dari keterangan di atas dapatlah dipahami untuk dianalisis bahwa motivasi itu adalah dorongan yang berasal dari diri sendiri yang digunakan untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan baik dan berkualitas. Jika tidak ada motivasi yang mendorong dirinya untuk melakukan sesuatu, maka tidak akan ada pelaksanaan pekerjaan, apalagi mengharapkan pekerjaan yang baik dan berkualitas. Dalam kajian yang dibahas di sini, fokusnya adalah motivasi terhadap kinerja guru. Agar mendapatkan kinerjanya yang berkualitas dan bermutu, maka salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah faktor motivasi dalam bekerja yaitu untuk meningkatkan kinerja guru yang dimaksudkan di sini. Tentunya timbulnya motivasi atau kesadaran diri sendiri untuk melakukan sesuatu pekerjaan tidak seyogianya datang dan timbul begitu saja, akan tetapi ada indikator-indikator yang menggerakkan dan menimbulkan hadirnya motivasi tersebut. Indikator-indikator inilah nanti yang menjadi sasaran utama sebagai faktor penggerak timbulnya motivasi dalam bekerja. Indikator-indikator yang dimaksudkan di sini bisa dilihat penjelasannya pada BAB III selanjutnya.

b. Faktor-faktor pendorong timbulnya motivasi

Motivasi timbul karena dua faktor, yaitu dorongan yang berasal dari dalam manusia (faktor individual atau internal) dan dorongan yang berasal dari luar individu (faktor eksternal). Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah:

- a. Minat, yaitu: seseorang akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya.
- b. Sikap positif, yaitu: seseorang yang mempunyai sifat positif terhadap suatu kegiatan dengan rela ikut dalam kegiatan tersebut, dan akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya.
- c. Kebutuhan, yaitu: setiap orang mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berusaha melakukan kegiatan apapun asal kegiatan tersebut bisa memenuhi kebutuhannya.

Ditambahkan menurut Sardiman⁸³, ada dua faktor utama di dalam organisasi (faktor eksternal) yang membuat karyawan merasa puas terhadap

⁸³ Sardiman A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada), h. 106.

pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, kedua faktor tersebut antara lain:

- a. Motivator, yaitu prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaannya itu sendiri.
- b. Faktor kesehatan kerja yaitu kebijakan dan administrasi organisasi yang baik, supervisi teknis yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang baik dan keselamatan kerja.

Menurut Wursanto⁸⁴, dalam teori pengharapan motivasi kerja seseorang sangat ditentukan tujuan khusus yang akan dicapai orang yang bersangkutan.

Harapan yang ingin dicapai karyawan antara lain:

1. Upah atau gaji yang sesuai

Upah atau gaji merupakan imbalan yang diberikan kepada seseorang setelah melakukan suatu pekerjaan. Upah umumnya berupa uang atau materi lainnya. Karyawan yang diberi upah atau gaji sesuai kerja yang dilakukan atau sesuai harapan, membuat karyawan bekerja secara baik dan bersungguh-sungguh. Dengan demikian hasil produksi sesuai target yang ditentukan perusahaan.

2. Keamanan kerja yang terjamin

Karyawan dalam bekerja membutuhkan konsentrasi dan ketenangan jiwa dan dapat diwujudkan dalam bentuk keamanan kerja. Jaminan keselamatan kerja dan asuransi apabila terjadi kecelakaan membuat karyawan bekerja dengan sepenuh hati.

3. Kehormatan dan pengakuan

Kehormatan dan pengakuan terhadap karyawan dapat diberikan dengan penghargaan atas jasa dan pengabdian karyawan. Kehormatan dapat berupa bonus atau cinderamata bagi karyawan yang berprestasi. Sedangkan pengakuan dapat diberikan dengan melakukan promosi jabatan.

4. Perlakuan yang adil

⁸⁴ Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), h. 149.

Adil bukan berarti diberikan dengan jumlah sama bagi seluruh karyawan. Perlakuan adil diwujudkan dengan pemberian gaji, penghargaan, dan promosi jabatan sesuai prestasi karyawan. Bagi karyawan yang berprestasi dipromosikan jabatan yang lebih tinggi, sedangkan karyawan yang kurang berprestasi diberi motivasi untuk lebih berprestasi sehingga suatu saat memperoleh promosi jabatan. Uraian tersebut merupakan salah satu perlakuan adil sesuai prestasi karyawan, sehingga karyawan berlomba berprestasi dengan baik.

5. Pimpinan yang cakap, jujur, dan berwibawa

Pimpinan perusahaan merupakan orang yang menjadi motor penggerak bagi perjalanan roda perusahaan. Pimpinan yang memiliki kemampuan memimpin membuat karyawan segan dan hormat. Pimpinan juga dituntut jujur sehingga pimpinan sebagai contoh yang baik bagi karyawan yang dipimpin.

6. Suasana kerja yang menarik

Hubungan harmonis antara pimpinan dan karyawan atau hubungan vertikal membuat suasana kerja baik. Selain itu hubungan harmonis diharapkan juga tercipta antar sesama karyawan (hubungan horizontal). Kedua hubungan baik tersebut menciptakan kondisi kerja harmonis antara pimpinan dengan karyawan dan antara sesama karyawan, sehingga suasana kerja tidak membosankan.

7. Jabatan yang menarik

Jabatan merupakan salah satu kedudukan yang diharapkan karyawan. Promosi jabatan yang berjenjang secara baik dengan berpedoman pada prestasi kerja dan masa kerja membuat karyawan menduduki jabatan dengan jenjang teratur. Penjenjangan menciptakan keadaan kondusif bagi perusahaan.

Dalam kaitanya dengan motivasi kerja guru, menurut Wahjo Sumidjo⁸⁵, terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja guru:

1. Prinsip partisipasi;
2. Prinsip komunikasi;

⁸⁵ Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1995), h. 40.

3. Prinsip mengakui andil bawahan;
4. Prinsip pendelegasian wewenang;
5. Prinsip memberi perhatian.

Berdasarkan pengertian di atas bahwa dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin. Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya. Pemimpin mengakui bawahan mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya. Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang akan dilakukannya, akan membuat pegawai atau guru-guru yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Pemimpin memberi perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi guru bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

c. Macam-macam Teori Motivasi Kerja Guru

Pandangan modern tentang teori motivasi dikemukakan oleh Mangkunegara yang mengemukakan ada 4 (empat) macam kebutuhan manusia sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Saefullah⁸⁶, dan ini merupakan indikator/subvariabel dari motivasi kerja seorang guru, yaitu sebagai berikut:

1. *Need of Achievement* (Motivasi Berprestasi)

Yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan tanggung jawab untuk pemecahan masalah, seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi cenderung berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya dan selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi. Motivasi berprestasi (*Achievement motivation*) merupakan dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya

⁸⁶ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, cet. 1, 2012), h. 260-262.

mencapai tujuan. Orang yang memiliki dorongan ini ingin berkembang dan tumbuh, serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan. Menurutnya, penyelesaian sesuatu merupakan hal yang penting demi penyelesaian itu bukan untuk imbalan yang menyertainya. Sejumlah karakteristik menunjukkan pegawai yang berorientasi prestasi adalah bekerja keras apabila memandang bahwa mereka akan memperoleh kebanggaan pribadi atas upaya mereka, apabila hanya terdapat sedikit resiko gagal, dan apabila mereka cenderung mempercayai bawahan mereka, bersedia berbagi dan menerima gagasan secara terbuka, menetapkan tujuan tinggi, dan berharap bahwa pegawainya juga akan berorientasi prestasi.

2. *Need of Affiliation* (Motivasi Bersahabat)

Yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Motivasi afiliasi (*affiliation motivation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atas dasar sosial. Perbandingan antara pegawai yang bermotivasi prestasi bekerja lebih keras apabila penyedia mereka menyediakan penilaian terperinci tentang perilaku kerja mereka. Akan tetapi, orang-orang yang termotivasi afiliasi bekerja lebih baik apabila mereka dipuji karena sikap dan kerja sama mereka yang menyenangkan. Orang-orang yang termotivasi prestasi memilih pembantunya yang berkemampuan teknis, dan kurang memperhatikan perasaan pribadi tentang mereka, tetapi mereka yang bermotivasi afiliasi cenderung memilih orang-orang di sekeliling mereka yang menerima kepuasan batin karena berada di lingkungan sahabat, dan menginginkan keleluasaan untuk membina hubungan ini dalam pekerjaan.

3. *Need of Competence* (Motivasi Kompetensi)

Motivasi kompetensi (*competence motivation*) adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, dan berusaha keras untuk inovatif. Hal yang paling penting adalah mendapatkan keuntungan dari pengalamannya. Umumnya, motivasi ini menyebabkan seseorang cenderung melakukan pekerjaan dengan baik karena kepuasan batin yang mereka

rasakan dari melakukan pekerjaan itu dan penghargaan yang diperoleh dari orang lain.

Orang-orang yang bermotivasi kompetensi juga mengharapkan adanya hasil yang berkualitas tinggi dari rekan mereka dan mungkin terasa tidak sabar apabila orang-orang yang bekerja dengan mereka tidak melakukan pekerjaan dengan hasil yang baik. Dorongan mereka untuk mencapai hasil yang baik mungkin sangat besar sehingga mereka cenderung mengabaikan pentingnya hubungan manusiawi dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mempertahankan tingkat hasil yang bagus.

4. *Need of Power* (Motivasi Berkuasa)

Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas yang memiliki pengaruh terhadap orang lain. Menurut Saefullah, motivasi merupakan hal yang penting bagi organisasi, karena beberapa alasan sebagai berikut:

- a. Orang-orang harus didorong untuk bekerja sama dalam organisasi dan senantiasa berada dalam situasi itu.
- b. Para karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerja dan berusaha sesuai dengan tuntutan kerja.
- c. Motivasi merupakan hal yang penting dalam memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi.

Selain daripada di atas, ditambahkan lagi di sini indikator motivasi kerja menurut Maslow yang dikenal dengan teori hierarki kebutuhan. Sebagaimana teori kebutuhan Abraham Maslow yang penulis kutip dalam Saefullah⁸⁷. Indikator motivasi kerja berdasarkan teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan psikologi (*Need of Physiological*)

Yaitu merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman (*Need of Safety*)

⁸⁷*Ibid.*, h. 263.

Yaitu Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3. Kebutuhan sosial (*Need of Social*)

Yaitu jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4. Kebutuhan penghargaan (*Need of Esteem*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Need of Self actualization*)

Yaitu Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

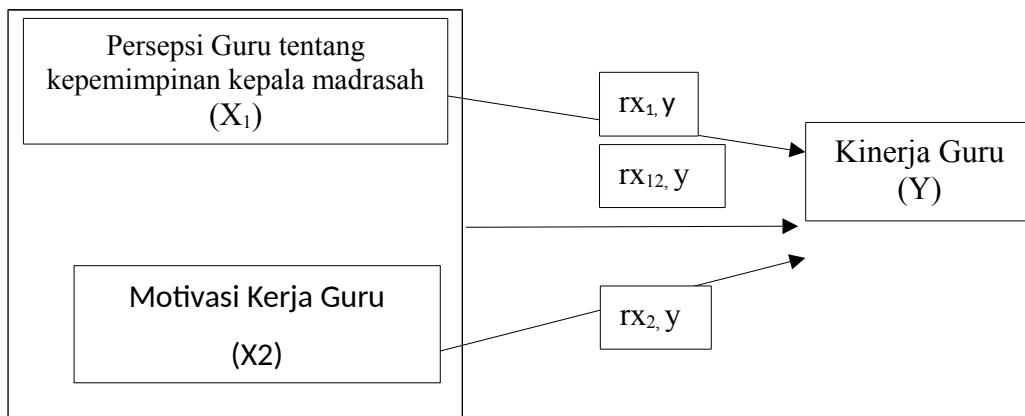
Berangkat dari keterangan di atas, maka dapatlah diambil untuk indikator/subvariabel motivasi kerja guru yang dapat diukur dengan *Need of Achievement* (Motivasi Berprestasi), *Need of Affiliation* (Motivasi Bersahabat), *Need of Competence* (Motivasi Kompetensi), *Need of Power* (Motivasi Berkuasa), Kebutuhan psikologi (*Need of Physiological*), Kebutuhan rasa aman (*Need of Safety*), Kebutuhan sosial (*Need of Social*), Kebutuhan penghargaan (*Need of Esteem*), dan Kebutuhan aktualisasi diri (*Need of Self actualization*).

B. Kerangka Pikir Penelitian

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru, di antaranya adalah persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja guru. Persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja guru akan dapat membawa kontribusi terhadap diri seorang guru dalam meningkatkan kemampuan dalam melakukan pekerjaan sehingga ia akan sebagai wujud dari kemampuan kinerja yang optimal.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja guru memiliki hubungan baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dengan kinerja guru.

Desain penelitian ini dapat digambarkan seperti di bawah ini:



Gambar 1: Kerangka Pikir Penelitian

Keterangan:

1. $rx_{1,y}$: Koefisien korelasi persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah (X_1) terhadap variabel Kinerja Guru (Y). Maknanya menunjukkan keeratan hubungan.
2. $rx_{2,y}$: Koefisien korelasi motivasi kerja guru (X_2) terhadap variabel kinerja guru (Y). Maknanya menunjukkan keeratan hubungan.

3. $r_{x_1, y}$: Koefisien korelasi persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan motivasi kerja guru (X_2) secara bersama-sama terhadap variabel kinerja guru (Y). Maknanya menunjukkan keeratan hubungan.
-
4. : Arah hubungan.

C. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berikut di bawah ini, beberapa kajian-kajian penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian penulis, yaitu:

1. Tesis *Nuriah Ulfah Lubis*, Tesis (2012) dengan “Hubungan Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru SMA Swasta Kecamatan Medan Tembung”. Dalam penelitian ini ditemukan dan disimpulkan bahwa faktor persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini cenderung cukup yang dibuktikan dengan 78,38% responden masuk dalam kategori cukup. Sedangkan faktor iklim organisasi dalam penelitian ini cenderung cukup yang dibuktikan dengan 77,03% responden masuk dalam kategori cukup. Dan faktor kinerja guru di sini cenderung cukup juga yang dibuktikan dengan 64,86% responden masuk dalam kategori cukup.⁸⁸
2. Tesis *Sugiyarto*, Tesis (2005) dengan judul “Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru SMK Seni dan Kerajinan Kota Surakarta”. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan Persepsi guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja guru dengan koefisien korelasi parsial (t) = 3,573. Semakin tinggi tingkat Persepsi guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah, maka akan semakin baik Kinerja guru. (2) Terdapat pengaruh signifikan Kompetensi terhadap Kinerja guru dengan koefisien korelasi parsial (t) sebesar 4,466. Semakin tinggi

⁸⁸ Nuriah Ulfah Lubis, *Hubungan Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru SMA Swasta Kecamatan Medan Tembung* (Tesis, PPs UNIMED Medan, 2012), h. 100-101.

kompetensi guru maka akan semakin baik kinerja guru. (3) Terdapat pengaruh signifikan Motivasi terhadap Kinerja guru dengan koefisien korelasi parsial (t) sebesar 2,328. Semakin tinggi motivasi maka akan semakin baik Kinerja guru. (4) Terdapat pengaruh signifikan persepsi guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi, dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja guru dengan nilai probabilitas statistik F sebesar 38,173. dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,512. Sumbangan relatif tingkat persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sebesar 32,4%, kompetensi terhadap kinerja guru sebesar 39,3%, motivasi terhadap kinerja guru sebesar 21,8%.⁸⁹

3. Studi *Ramlan*, Tesis (2013) dengan judul “Hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Spritual dengan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kutacane”. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa: (a) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dengan kinerja guru Madrasah Negeri di Kutacane ($r_{y,1}=0,724$) pada taraf $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa jika kecerdasan emosional baik maka akan baik pula efektivitas tugas guru, demikian pula sebaliknya semakin buruk kecerdasan emosional maka semakin buruk kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri bahwa 52,4% variabel kinerja guru ditentukan oleh kecerdasan emosional; (b) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan spritual dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kutacane ($r_{y,2} = 0,731$) pada taraf $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa jika kecerdasan spritual baik maka akan baik pula kinerja guru, demikian pula sebaliknya semakin jelek kecerdasan spritual maka semakin jelek kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kutacane. Hasil koefisien determinasi ($r^2_{y,2} = 0,534$) dapat diartikan bahwa 53,4% variabel kinerja guru ditentukan oleh kecerdasan spritual; (c) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dan kecerdasan spritual secara bersama-sama dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah

⁸⁹ Sugiyarto, *Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru SMK Seni dan Kerajinan Kota Surakarta* (Tesis, PPs Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2005), h. 103.

Negeri di Kutacane ($r_{y,12} = 0,902$) pada taraf $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa jika kecerdasan emosional dan kecerdasan spritual baik maka akan baik pula kinerja guru, demikian pula sebaliknya semakin jelek kecerdasan emosional dan kecerdasan spritual maka semakin jelek/menurun pula kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kutacane. Hasil koefisien determinasi ($r^2_{y12} = 0,814$) dapat diartikan bahwa 81,4% variabel kinerja guru ditentukan oleh kecerdasan emosional dan kecerdasan spritual.⁹⁰

4. Studi *Masganti Sitorus*, Tesis, (1999) dengan judul “Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Guru MAN di Kota Medan”. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa besar sumbangan Motivasi Berprestasi (X_1) dan Latar Belakang Pendidikan (X_2) terhadap kinerja guru (Y) masih dipengaruhi oleh variabel lain sebagai berikut: (a) Besar sumbangan Motivasi Berprestasi (X_1) terhadap kinerja guru (Y); sumbangan relatif sebesar 64,98% dan sumbangan efektifnya sebesar 17,26%, (b) Besar sumbangan Latar Belakang Pendidikan (X_2) terhadap kinerja guru (Y); sumbangan relatif sebesar 35,02% dan sumbangan efektifnya sebesar 9,30% dan (c) Besar sumbangan Motivasi Berprestasi (X_1) dann Latar Belakang Pendidikan (X_2) secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Y) sebesar 26,60%).⁹¹

Dari keempat Kajian Terdahulu yang relevan dengan penelitian saya ini dapatlah diketahui bahwa *dependent variabel* di sini adalah sama-sama kinerja guru. Tetapi yang membedakannya di sini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja gurunya dan yang pastinya juga adalah lokasi penelitian masing-masing penelitian. Berikut di bawah ini dapatlah peneliti sampaikan tentang beberapa perbedaan tentang kajian terdahulu tersebut, yaitu:

1. Untuk kajian terdahulu yang dilakukan oleh saudara Nuriah Ulfah Lubis yang dilakukan di SMA Swasta Kecamatan Medan Tembung, bahwa variabel-variabelnya adalah Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah

⁹⁰ Ramlan, *Hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Spritual dengan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kutacane* (Tesis, PPs IAIN Sumatera Utara, 2013), h. 109-110.

⁹¹ Masganti Sitorus, *Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru MAN di Kota Medan* (Tesis, PPs IAIN Sumatera Utara, 1999), h. 106.

sebagai X_1 dan Iklim Organisasi sebagai X_2 , sedangkan pada penelitian saya di sini bahwa variabel-variabelnya adalah Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai X_1 dan Motivasi Kerja Guru sebagai X_2 . Kemudian perbedaan berikutnya adalah penelitian dari saudara Nuriah Ulfah Lubis dilakukan di seluruh SMA Swasta Kecamatan Medan Tembung yang diambil sampelnya, sedangkan pada penelitian saya di sini dilakukan di MTs Swasta Al-Washliyah Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang. Dan diketahui bahwa sumbangsih persentasi variabel X_1 (Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah) terhadap Y (Kinerja Guru) pada penelitan saudara Nuriah Ulfah Lubis adalah sejumlah atau sebesar 78,38%, sedangkan pada penelitian saya di sini variabel X_1 (Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah) terhadap Y (Kinerja Guru) adalah sejumlah atau sebesar 39,50%. Kemudian untuk variabel X_2 (Iklim Organisasi) terhadap Y (kinerja Guru) pada penelitian Nuriah Ulfah Lubis adalah sejumlah atau sebesar 77,03%, sedangkan pada penelitian saya di sini variabel X_2 adalah sejumlah atau sebesar 49,50%. Dan secara simultan kedua *independent variabel* yang dilakukan oleh saudara Nuriah Ulfah Lubis terhadap Y (kinerja Guru) adalah sebesar atau sejumlah 64,86%, sedangkan pada penelitian saya di sini adalah sebesar atau sejumlah 55,80%.

2. Untuk kajian terdahulu yang dilakukan oleh saudara Sugiyarto yang dilakukan di SMK Seni dan Kerajinan Kota Surakarta, bahwa variabel-variabelnya adalah Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai X_1 , Kompetensi sebagai X_2 , dan Motivasi sebagai X_3 , sedangkan pada penelitian saya di sini bahwa variabel-variabelnya adalah Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai X_1 dan Motivasi Kerja Guru sebagai X_2 . Kemudian perbedaan berikutnya adalah penelitian dari saudara Sugiyarto dilakukan di seluruh SMK Seni dan Kerajinan Kota Surakarta yang diambil sampelnya, sedangkan pada penelitian saya di sini dilakukan di MTs Swasta Al-Washliyah Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang. Dan diketahui bahwa sumbangsih persentasi variabel X_1 (Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah) terhadap Y (Kinerja Guru) pada penelitan

saudara Sugiyarto adalah sejumlah atau sebesar 32,40%, sedangkan pada penelitian saya di sini variabel X_1 (Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah) terhadap Y (Kinerja Guru) adalah sejumlah atau sebesar 39,50%. Kemudian untuk variabel X_2 (Iklim Organisasi) terhadap Y (kinerja Guru) pada penelitian Sugiyarto adalah sejumlah atau sebesar 39,30%, sedangkan pada penelitian saya di sini variabel X_2 adalah sejumlah atau sebesar 49,50%. Dan saudara Sugiyarto menambahkan untuk variabel X_3 sebesar 21,80%. Dan secara simultan ketiga *independent variabel* yang dilakukan oleh saudara Sugiyarto terhadap Y (kinerja Guru) adalah sebesar atau sejumlah 51,20%, sedangkan pada penelitian saya di sini adalah sebesar atau sejumlah 55,80%.

3. Untuk kajian terdahulu yang dilakukan oleh saudara Ramlan yang dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kutacane, bahwa variabel-variabelnya adalah Kecerdasan Emosional sebagai X_1 dan Kecerdasan Spritual sebagai X_2 , sedangkan pada penelitian saya di sini bahwa variabel-variabelnya adalah Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai X_1 dan Motivasi Kerja Guru sebagai X_2 . Kemudian perbedaan berikutnya adalah penelitian dari saudara Ramlan dilakukan di seluruh Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kutacane yang diambil sampelnya, sedangkan pada penelitian saya di sini dilakukan di MTs Swasta Al-Washliyah Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang. Dan diketahui bahwa sumbangsih persentasi variabel X_1 (Kecerdasan Emosional) terhadap Y (Kinerja Guru) pada penelitan saudara Ramlan adalah sejumlah atau sebesar 52,40%, sedangkan pada penelitian saya di sini variabel X_1 (Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah) terhadap Y (Kinerja Guru) adalah sejumlah atau sebesar 39,50%. Kemudian untuk variabel X_2 (Kecerdasan Spritual) terhadap Y (kinerja Guru) pada penelitian Ramlan adalah sejumlah atau sebesar 53,40%, sedangkan pada penelitian saya di sini variabel X_2 adalah sejumlah atau sebesar 49,50%. Dan secara simultan kedua *independent variabel* yang dilakukan oleh saudara Ramlan terhadap Y (kinerja Guru) adalah sebesar atau sejumlah

81,40%, sedangkan pada penelitian saya di sini adalah sebesar atau sejumlah 55,80%.

4. Untuk kajian terdahulu yang dilakukan oleh saudara Masganti Sitorus yang dilakukan di MAN di Kota Medan, bahwa variabel-variabelnya adalah sumbangan Motivasi Berprestasi sebagai X_1 dan Latar Belakang Pendidikan sebagai X_2 , sedangkan pada penelitian saya di sini bahwa variabel-variabelnya adalah Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai X_1 dan Motivasi Kerja Guru sebagai X_2 . Kemudian perbedaan berikutnya adalah penelitian dari saudara Masganti Sitorus dilakukan di seluruh MAN di Kota Medan yang diambil sampelnya, sedangkan pada penelitian saya di sini dilakukan di MTs Swasta Al-Washliyah Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang. Dan diketahui bahwa sumbangsih persentasi variabel X_1 (sumbangan Motivasi Berprestasi) terhadap Y (Kinerja Guru) pada penelitan saudara Masganti Sitorus adalah sejumlah atau sebesar 64,98%, sedangkan pada penelitian saya di sini variabel X_1 (Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah) terhadap Y (Kinerja Guru) adalah sejumlah atau sebesar 39,50%. Kemudian untuk variabel X_2 (latar belakang penelitian) terhadap Y (kinerja Guru) pada penelitian Masganti Sitorus adalah sejumlah atau sebesar 35,02%, sedangkan pada penelitian saya di sini variabel X_2 adalah sejumlah atau sebesar 49,50%. Dan secara simultan kedua *independen variabel* yang dilakukan oleh saudara Masganti Sitorus terhadap Y (kinerja Guru) adalah sebesar atau sejumlah 26,60%, sedangkan pada penelitian saya di sini adalah sebesar atau sejumlah 55,80%.

D. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis penelitian ini adalah:

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Washliyah Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang.

2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Washliyah Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang.
3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Washliyah Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang.