

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Persepsi Tentang Kompetensi Kepala Sekolah

2.1.1. Pengertian Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi sangat berperan penting dalam usaha pencapaian keberhasilan kerja, terutama dalam pekerjaan-pekerjaan yang menuntut kualifikasi tertentu dari orang-orang yang melaksanakan tugas tersebut. Kompetensi berkenaan dengan tujuan yang hendak dicapai dalam bidang pekerjaan dan berkaitan dengan keinginan menguasai keterampilan atau kecakapan melakukan pekerjaan tersebut dan lebih luas berkaitan dengan usaha menciptakan peristiwa dan bukan bertindak secara pasif. Keinginan ini merupakan motif kompetensi, dimana dalam diri seorang dewasa motif kompetensi muncul sebagai suatu keinginan untuk menguasai pekerjaan secara professional.

Pengertian sederhana yang mendasar dari kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan. Kemampuan atau kecakapan yang dimaksud dalam kompetensi menunjuk kepada sesuatu hal yang menggambarkan kemampuan seseorang baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif.

Pengertian kompetensi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI : 2008), kompetensi adalah kecakapan, mengetahui, berwenang, dan berkuasa memutuskan atau menentukan atas sesuatu. Dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 045/U/2002 tentang kurikulum inti perguruan tinggi, kompetensi didefinisikan sebagai seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggung jawab yang

dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas di bidang pekerjaan tertentu

Kompetensi menurut Spencer & Spencer (dalam Palan: 2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Kompetensi berasal dari kata “*competency*” atau “*competence*” merupakan kata benda diartikan sebagai 1) kecakapan, kemampuan, kompetensi 2) wewenang. Kata sifat dari *competence* adalah *competent* yang berarti cakap, mampu, dan tangkas. Pengertian kompetensi ini pada prinsipnya sama dengan pengertian kompetensi menurut Stephen Robbin (2007) bahwa kompetensi adalah kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Secara lebih rinci, Spencer dan Spencer (dalam Palan: 2007) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja.

Ada 5 (lima) karakteristik yang membentuk kompetensi yakni:

- a. Motif-motif (*motives*), merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.
- b. Karakteristik pribadi (*traits*), ciri khas, merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.
- c. Konsep diri (*self-concept*), merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi.
- d. Pengetahuan (*knowledge*), meliputi informasi yang dimiliki seseorang dalam area spesifik tertentu seperti masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem.
- e. Keterampilan (*skill*), merujuk pada kecakapan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik tugas fisik maupun tugas mental tertentu.

Level kompetensi seseorang terdiri dari dua bagian yaitu : (a) bagian yang dapat dilihat dan dikembangkan yang disebut bagian permukaan (*surface*) seperti pengetahuan dan ketrampilan, dan (b) bagian yang tidak dapat dilihat dan sulit untuk dikembangkan yang disebut inti kepribadian (*core personality*) seperti karakter dan nilai-nilai pribadi. Dari sisi kriteria kinerja pekerjaan (*job performance criterion*), kompetensi dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu : (a) kompetensi ambang (*threshold-competencies*) yang merupakan kompetensi minimal yang dibutuhkan seseorang untuk dapat berfungsi efektif dalam pekerjaannya akan tetapi tidak membedakan kinerja pekerja yang istimewa dengan yang biasa saja. Biasanya hal ini terdiri dari kompetensi pengetahuan dan

keterampilan. (b). kompetensi pembeda (*differentiating-competencies*) yang merupakan kompetensi yang mampu membedakan antara pekerja yang istimewa dengan yang biasa saja (rata-rata).

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, keterampilan, nilai nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi. kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Ketidakesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam hal pemilihan karyawan (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kerja (*performance appraisal*) serta dalam pengembangan (*development*).

Pada setiap lembaga atau organisasi formal dijumpai seorang pemimpin lembaga atau organisasi tersebut. Hal ini juga terdapat pada lembaga pendidikan. Di tingkat dasar dan menengah, orang yang memimpin lembaga pendidikan kita

kenal dengan sebutan kepala sekolah. Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala dapat diartikan sebagai pimpinan dalam suatu institusi. Selanjutnya sekolah adalah suatu tempat atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala sekolah merupakan pemimpin formal institusi pendidikan. Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.

Pemimpin memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Tanggungjawab melaksanakan fungsi-fungsi organisasi utamanya terletak pada pemimpin sehingga kemajuan organisasi sangatlah bergantung pada kemampuan pemimpinnya dalam mengelola organisasi, tidak terkecuali sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah.

Kemajuan sekolah sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah karena alasan : Pertama, karena kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan karena kepala sekolah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan, sebagai pelaksana suatu tugas yang penuh dengan harapan pembaharuan. Cita-cita mulia pendidikan secara tidak langsung juga diserahkan kepada kepala sekolah. Optimisme para orang tua siswa menggantungkan cita-citanya kepada kepala sekolah. Kedua, sekolah adalah suatu komunitas pendidikan yang membutuhkan pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah. Keberadaan sekolah kadang diidentikkan dengan siapa kepala sekolahnya.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan dalam menjalankan fungsi-fungsi lembaga sekolah guna pencapaian mutu pendidikan yang dikehendaki di sekolah yang dipimpinnya.

Selanjutnya Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah yang telah ditetapkan melalui Permendiknas No. 13 Tahun 2007 menyebutkan bahwa untuk diangkat sebagai kepala sekolah seseorang wajib memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi. Kepala sekolah harus memenuhi standar kompetensi yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

2.1.2. Kompetensi Kepala Sekolah

2.1.2.1. Kompetensi Kepribadian

Sesuai dengan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah/Madrasah, kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi kepribadian meliputi :

1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/ madrasah;
2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin;
3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah;
4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi;

5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah; dan
6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Sifat-sifat kepribadian seorang pemimpin sangat menentukan keberhasilan kepemimpinannya. Sifat dimaksud seperti harga diri, prakarsa, kecerdasan, kelancaran berbahasa, kreatifitas termasuk ciri-ciri fisik yang dimiliki seseorang. Pemimpin dikatakan efektif bila memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik. Beberapa kompetensi kepala sekolah menurut Sagala (2009) sebagai penjabaran dari kompetensi kepribadian di atas adalah:

1. Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin yaitu:
 - a. Selalu konsisten dalam berfikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi;
 - b. Memiliki komitmen/loyalitas/ dedikasi/etos kerja yang tinggi dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi;
 - c. Teguh dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi; dan
 - d. Disiplin dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.
2. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah yaitu:
 - a. Memiliki rasa keingin-tahuan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsinya;

- b. Mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa keingin-tahuannya terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
3. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yaitu:
 - a. Kecenderungan untuk selalu menginformasikan secara transparan dan proporsional kepada orang lain atas segala rencana, proses pelaksanaan, dan keefektifan, kelebihan dan kekurangan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi;
 - b. Terbuka atas saran dan kritik yang disampaikan oleh atasan, teman sejawat, bawahan, dan pihak lain atas pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
4. Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah yaitu:
 - a. Memiliki stabilitas emosi dalam setiap menghadapi masalah sehubungan dengan suatu tugas pokok dan fungsi;
 - b. Teliti, cermat, hati-hati, dan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi;
 - c. Tidak mudah putus asa dalam menghadapi segala bentuk kegagalan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
5. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan yaitu:
 - a. Memiliki minat jabatan untuk menjadi kepala sekolah yang efektif;
 - b. Memiliki jiwa kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah;

2.1.2.2. Kompetensi Manajerial

Sesuai dengan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah/Madrasah, kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi manajerial meliputi:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan;
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal;
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif;
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal;
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah;
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik;
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;

11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien;
12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah;
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah;
14. Mengelola sistim informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan;
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; dan
16. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mempunyai empat kompetensi dan ketrampilan utama dalam menajerial organisasi, yaitu keterampilan merencanakan, keterampilan mengorganisasi sumber daya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi.

Pada keterampilan merencanakan, kepala sekolah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan yang dibuat untuk kepentingan jangka pendek, misalnya untuk satu bulan hingga satu tahun ajaran. Perencanaan jangka menengah adalah

perencanaan untuk pekerjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Prinsip perencanaan yang baik, akan selalu mengacu pada: pertanyaan: “Apa yang dilakukan (*what*), siapa yang melakukan (*who*), kapan dilakukan (*when*). Di mana dilakukan (*where*), dan bagaimana sesuatu dilakukan (*how*)”, Detail perencanaan inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

Lembaga pendidikan mempunyai sumber daya yang cukup besar mulai sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan, dan siswa, sumber daya keuangan hingga fisik mulai dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering melanda lembaga pendidikan adalah keterbatasan sumber daya. Kepala sekolah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Walaupun terbatas, namun sumber daya yang dimiliki adalah modal awal dalam melakukan pekerjaan. Karena itulah, seni mengolah sumber daya menjadi keterampilan manajerial yang tidak bisa ditinggalkan.

Keterampilan utama yang sangat penting adalah kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan kepala sekolah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan.

Keterampilan melakukan pengawasan (*supervisi*) meliputi *supervisi* manajemen dan juga *supervisi* dalam bidang pengajaran. *Supervisi* manajemen

artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan dan kompetensi administrasi dan kelembagaan, sementara supervisi pengajaran adalah melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga pendidik sebagai seorang guru. Karenanya kepala sekolah juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan profesional sebagai guru, sehingga ia mampu memberikan supervisi yang baik kepada bawahannya.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah pada hakekatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan untuk melakukan fungsi-fungsi organisasi itu sendiri dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini tujuan sekolah.

2.1.2.3. Kompetensi Kewirausahaan

Sesuai dengan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah/Madrasah, kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi kewirausahaan meliputi:

1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah;
2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif;
3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pemimpin sekolah/madrasah;
4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah; dan

5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produk/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Istilah kewirausahaan atau sering disebut wiraswasta dari segi etimologisnya berasal dari kata “wira” dan “swasta”. Wira berarti utama, berani, perkasa atau pahlawan. Swasta merupakan gabungan kata “swa” dan “sta”, dimana swa artinya sendiri, sta berarti berdiri, jadi maknanya berdiri di atas kaki sendiri. Jadi yang dimaksud dengan wiraswasta adalah keberanian untuk berdiri di atas kaki sendiri dengan penuh keyakinan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi kewirausahaan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mewujudkan kemandirian yang dicirikan dengan kepribadian kuat dan bermental wirausaha.

Dalam konteks realitas di sekolah, kepala sekolah harus mampu menafsirkan berbagai kebijakan dari pemerintah sebagai kebijakan umum, sedangkan operasionalisasinya guna pencapaian hasil maksimal perlu ditunjang oleh teknik-teknik kewirausahaan. Misalnya bila ada program dan bantuan dana dari pemerintah terbatas maka kepala sekolah mencari potensi sumber dana lainnya yang bersumber dari masyarakat atau orang tua peserta didik.

Kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam konteks pendidikan dimaknai untuk kepentingan pendidikan yang bersifat sosial bukan untuk kepentingan komersial. Kewirausahaan dalam bidang pendidikan yang diutamakan adalah karakteristik atau semangat yang menjiwai kewirausahaan seperti inovatif, bekerja keras, ulet, motivasi yang kuat, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dan bernaluri kewirausahaan.

2.1.2.4. Kompetensi Supervisi

Sesuai dengan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah/Madrasah, kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi supervisi meliputi:

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; dan
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan yang ditargetkan, kepala sekolah dalam mengelola kegiatan perlu senantiasa melakukan pembinaan dan penilaian. Pembinaan dimaksud lebih ke arah memberi bantuan kepada guru-guru dan personil lainnya agar lebih mampu melaksanakan tugasnya. Penilaian dimaksudkan untuk mengukur tingkat pencapaian tugas yang telah dilaksanakan.

Selanjutnya dijelaskan bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Supervisi akademik tidak terlepas dari penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran. Untuk melaksanakan supervisi akademik secara efektif diperlukan keterampilan konseptual, interpersonal dan teknikal (Glickman, 2007), sehingga setiap kepala sekolah harus menguasai konsep supervisi secara utuh yang dilaksanakan secara praktis, sistematis, objektif dan realistis. Dengan dilaksanakannya supervisi

akademik maka guru akan terbantu mengembangkan kompetensinya dan mengembangkan kurikulum. Dimensi-dimensi substansi supervise akademik meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

2.1.2.5. Kompetensi Sosial

Sesuai dengan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah/Madrasah, kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi sosial meliputi:

1. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah;
2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan
3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Sebagai makhluk individu dan sosial, manusia sepanjang kehidupannya memerlukan bantuan atau kerja sama dengan orang lain. Segala kebahagiaannya pada hakekatnya dicapai bersama dengan orang lain. Kompetensi sosial merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan komunikasi dengan orang lain, bergaul, bekerja sama, dan memberi kepada orang lain.

Agar dapat berkomunikasi secara efektif dan efisien, ada tujuh kompetensi sosial yang harus dimiliki menurut Mulyasa (2007) yaitu:

1. Memiliki pengetahuan tentang adat-istiadat baik sosial maupun agama;
2. Memiliki pengetahuan tentang budaya dan tradisi;
3. Memiliki pengetahuan tentang estetika;
4. Memiliki pengetahuan tentang apresiasi dan kesadaran social;
5. Memiliki sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan; dan

6. Memiliki kesetiaan terhadap harkat dan martabat manusia.

Seiring dengan berkembangnya pengelolaan pendidikan, pengembangan hubungan sekolah dengan masyarakat harus dilakukan oleh sekolah agar makin banyak multi *stake holder* yang dapat dilayani dan dapat diserap aspirasinya. Kepuasan *multi stake holders* dan *costumer* pendidikan dipandang urgen, paling tidak dari perspektif *total quality manajement* yang saat ini sudah diadopsi dalam dunia pendidikan.

Kompetensi sosial bekerjasama untuk kepentingan sekolah meliputi : mampu bekerjasama dengan atasan, dengan guru/staf/karyawan sekolah, komite sekolah dan orang tua siswa dalam rangka pengembangan sekolah, mampu bekerjasama dengan sekolah lain, instansi pemerintah, Dewan Pendidikan dan stake holders lainnya untuk pengembangan sekolah.

Kompetensi sosial berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan meliputi berperan aktif dalam kegiatan informal sekolah, organisasi sosial kemasyarakatan, kegiatan keagamaan, kesenian, olah raga atau kegiatan masyarakat lainnya serta melibatkan diri dalam berbagai program pemerintah.

Kompetensi sosial memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain meliputi kemampuan menggali persoalan dari lingkungan sekolah (sebagai *problem finder*), kreatif menawarkan solusi (sebagai *problem solver*), melibatkan eksternal dalam memecahkan masalah sekolah, bersikap obyektif dalam mengatasi konflik internal sekolah dan bersikap simpatik/tenggang rasa dan empatik/sambung rasa terhadap orang lain.

Dari seluruh uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan dalam menjalankan fungsi-fungsi lembaga sekolah guna pencapaian mutu pendidikan yang dikehendaki di sekolah yang dipimpinnya.

Oleh karena dimensi tentang kompetensi kepala sekolah sebagaimana telah dijelaskan di atas adalah sangat luas dan indikator yang dibutuhkan untuk meneliti aspek ini juga sangat luas, maka penelitian ini memfokuskan aspek kompetensi kepala sekolah yang dominan yaitu kompetensi kepala sekolah pada dimensi kompetensi kepribadian dan kompetensi manajerial.

2.1.3. Persepsi Tentang Kompetensi Kepala Sekolah

Secara etimologis persepsi berasal dari bahasa latin *preceptio* yang artinya menerima atau mengambil. Adapun proses dari persepsi itu sendiri adalah yang menafsirkan stimulus yang telah ada di dalam otak. Dalam bahasa Inggris persepsi adalah perception yang artinya penglihatan, tanggapan, daya memahami atau menanggapi sesuatu. Persepsi bisa dikatakan sebagai inti komunikasi, sedangkan penafsiran (interpretasi) adalah inti persepsi, yang identik dengan penyandian-balik dalam proses komunikasi. John R. Wenburg dan William W. Wilmot, menyebutkan “persepsi dapat didefinisikan sebagai cara organisme memberi makna” dan Rudolph F. Verderber menyatakan bahwa “persepsi adalah proses menafsirkan informasi indrawi” (dalam Mulyana, 2000). Rakhmat (1994), menyatakan persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-

hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan.

Menurut Robbins (1998) persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengorganisir dan menafsirkan kesan indera agar memberi makna pada lingkungan. Lebih lanjut Robbins menjelaskan bahwa persepsi adalah cara individu atau kelompok dalam memandang sesuatu. Persepsi seseorang terhadap suatu realitas akan mendasari perilaku seseorang.

Persepsi mencakup penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus dan penerjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan sikap. Stimulus dapat datang dari dalam dan dari luar individu. Persepsi yang menggunakan diri sendiri sebagai objek persepsi disebut persepsi diri (*self-perception*). Persepsi yang menggunakan benda-benda sebagai objek persepsi disebut persepsi benda (*thing-perception*), sedangkan persepsi yang menggunakan manusia sebagai objek persepsi disebut persepsi social (*social perception*).

Aspek-aspek persepsi meliputi kognisi yaitu cara berpikir, mengenali, memaknai dan memberi arti suatu rangsangan yaitu pandangan individu berdasarkan informasi yang diterima oleh panca indera, pengalaman atau yang pernah dilihat dalam kehidupan sehari-hari. Selain aspek kognisi, aspek lainnya adalah aspek afeksi yaitu cara individu dalam merasakan, mengekspresikan emosi terhadap rangsangan berdasarkan nilai-nilai dalam dirinya yang kemudian mempengaruhi persepinya. Menurut Schiffman (dalam Sukmana: 2003) persepsi

seseorang tentang lingkungan tidak hanya didasarkan atas alat indera saja (penglihatan, pendengaran, sentuhan), akan tetapi juga melibatkan unsur perasaan.

Persepsi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Adapun faktor-faktor dimaksud menurut Robbins (2002) adalah :

1. Orang yang mempersepsikan.

Saat individu melihat suatu sasaran dan berusaha menginterpretasi sasaran dimaksud maka interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang melihat. Karakter individu yang mempengaruhi tersebut adalah sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu dan harapan.

2. Objek/sasaran yang dipersepsikan

Karakteristik objek/sasaran yang dipersepsikan mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Bila sasaran tidak dipahami secara terisolasi maka latar belakang sasaran dapat mempengaruhi persepsi seperti kecenderungan untuk mengelompokkan hal-hal yang berdekatan dan hal-hal yang mirip dalam suatu tempat.

3. Konteks dimana persepsi dilakukan.

Konteks dimana kita melihat suatu objek atau peristiwa dapat mempengaruhi pemahaman seperti pengaruh lokasi, cahaya, panas atau sejumlah faktor situasional lainnya.

4. Faktor di luar individu.

Keadaan individu yang mempengaruhi persepsi adalah yang berhubungan dengan fisik dan phisis seperti pengalaman, perasaan, kemampuan berpikir, kerangka acuan dan motivasi.

5. Faktor di dalam individu.

Faktor di luar individu meliputi stimulus itu sendiri dan lingkungan dimana persepsi berlangsung.

Dari uraian diatas maka dapat dirumuskan bahwa persepsi tentang kompetensi kepala sekolah adalah cara pandang guru-guru terhadap kemampuan kepala sekolah menguasai kompetensi kepala sekolah yang merupakan pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan dalam menjalankan fungsi-fungsi lembaga sekolah guna pencapaian mutu pendidikan yang dikehendaki di sekolah yang dipimpinnya.

Karena luasnya cakupan tentang kompetensi kepala sekolah maka dalam penelitian ini kompetensi kepala sekolah yang dimaksud adalah dimensi kompetensi kepribadian dan dimensi kompetensi manajerial.

2.2. Motivasi Kerja Guru

2.2.1. Pengertian dan Fungsi Motivasi

Sekolah sebagai organisasi terdiri dari kumpulan orang yang berbeda-beda keberadaannya yang dituntut bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Agar kerja sama dapat berhasil guna maka semua elemen yang berkaitan dengan organisasi terutama dari aspek sumber daya manusia harus terlibat aktif dan memiliki kemauan untuk mencapai tujuan. Kemauan ini yang disebut motivasi yaitu kesediaan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi karena kebutuhan dan

keinginan setiap anggota organisasi berbeda-beda. Hal ini berbeda karena setiap anggota organisasi berbeda secara biologis dan psikologis dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula.

Kata motivasi merupakan turunan dari kata '*motive*' yang berasal dari bahasa Latin '*movere*' yang berarti *to move*, dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan manusia bertindak melakukan sesuatu hal. Selanjutnya kata ini diserap dalam bahasa Inggris yaitu '*motivation*' yang berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.

Abraham Sperling (dalam Mangkunegara: 2002) mengemukakan bahwa motif adalah suatu kecenderungan untuk beraktivitas yang dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dimaksudkan untuk memuaskan motif. William J. Stanton (dalam Mangkunegara, 2002) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang didorong atau yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai tujuannya. Oleh Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara: 2002) motivasi didefinisikan sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu.

Selanjutnya Torington & Hall (1991) menyatakan bahwa motivasi adalah "*a physiological concept related to strength and direction of behaviour*". Di sini juga dijelaskan bahwa orang yang motivasinya tinggi akan tampak dalam perilakunya. Selain itu, Klatt et al. (1985) dalam Kernan & Lord (1990) mengemukakan bahwa motivasi adalah "*an internal driving force that results in the direction, intensity, and persistence of behavior*". Sejalan dengan itu, Lindzey

(1975) mendefinisikan motivasi sebagai “*the combination of forces that initiate, direct, and sustain behavior toward a goal*”. Lebih lanjut Klatt et al. dalam Kernan & Lord (1990) juga mengungkapkan bahwa motivasi itu jelas merupakan suatu hasil dari kombinasi berbagai karakteristik individu tertentu dalam situasi tertentu tempat orang itu berada. Menurut Bassano (2000:) motivasi adalah “*set of processes that arouse, direct, and maintain human behavior toward attaining some goal*”.

Robbins (2007) mendefinisikan motivasi sebagai “*the process that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*”. Hal ini dipertegas oleh Suryana Sumantri (2001) yang mengungkapkan bahwa motivasi adalah proses yang sangat penting untuk mengerti mengenai mengapa dan bagaimana perilaku seseorang dalam bekerja atau dalam melakukan suatu tugas tertentu. Oleh karena itu, untuk dapat mengarahkan perilaku produktif dan efisien, masalah motivasi ini perlu diketahui dan dikaji lebih dalam.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2000) menguraikan bahwa motivasi kerja merupakan konsep yang menguraikan kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memulai dan mengarahkan perilaku untuk bekerja sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Motivasi dapat meningkatkan semangat individu dalam melakukan aktivitasnya. Motivasi kerja adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Proses motivasi sebagai pengarah perilaku dapat dikatakan sebagai suatu siklus dan merupakan suatu sistem yang terdiri dari tiga elemen (Suryana Sumantri: 2001). Ketiga elemen tersebut adalah: kebutuhan (*needs*), dorongan

(*drives*), dan tujuan (*goals*). Ketiga elemen itu saling mendukung dan saling mempengaruhi.

Ketiga elemen tersebut bisa diuraikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan (*needs*): Kebutuhan merupakan suatu 'kekurangan'. Dalam pengertian keseimbangan, kebutuhan tercipta apabila terjadi ketidakseimbangan yang bersifat fisiologis atau psikologis.
2. Dorongan (*drives*): Suatu dorongan dapat dirumuskan secara sederhana sebagai suatu kekurangan disertai dengan pengarahannya. Dorongan tersebut berorientasi pada tindakan untuk mencapai tujuan.
3. Tujuan (*goals*): Suatu tujuan dari siklus motivasi adalah segala sesuatu yang akan meredakan suatu kebutuhan dan akan mengurangi dorongan. Jadi pencapaian suatu tujuan cenderung akan memulihkan ketidakseimbangan menjadi keseimbangan yang bersifat fisiologis dan psikologis.

Sekalipun motivasi dapat distimulasi oleh faktor eksternal, keberadaan motivasi tetap ada pada dunia internal yaitu di dalam organisme. Dalam kaitannya dengan kemunculan motivasi, dominasi dari salah satu faktor di atas, akan menentukan kualitas dari motivasi dimaksud. Apabila yang dominan faktor eksternal, maka motivasi yang ada dikategorikan pada motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik, biasanya dipicu oleh objek eksternal yang berkaitan dengan kebutuhan dasar. Misalnya orang melakukan aktivitas dalam rangka untuk mendapatkan makanan dan minuman. Apabila yang dominan adalah faktor internal, maka motivasi dimaksud dikategorikan sebagai motivasi intrinsik. Orang yang melakukan sesuatu didasari oleh motivasi intrinsik, akan mendapatkan

kepuasan tidak pada hasil (*outcome*) yang berkaitan dengan imbalan terutama materi yang berkaitan dengan aktivitas tersebut; akan tetapi kepuasan yang di dapat terletak pada aktivitas itu sendiri.

Motivasi, baik yang intrinsik ataupun ekstrinsik adalah kondisi internal yang merupakan kekuatan atau dorongan yang ada dalam organisme. Motivasi ekstrinsik cenderung mengarahkan perilaku untuk mendapatkan kompensasi atau insentif dari dunia eksternal, baik yang berupa materi atau non materi. Misalnya seorang nelayan pergi ke laut lepas untuk mendapatkan ikan, seorang penambang mengadakan penambangan untuk mendapatkan emas atau hasil tambang yang lain, seorang buruh bekerja untuk mendapatkan upah, seorang pegawai bekerja rajin dan disiplin dengan harapan untuk mendapatkan promosi dan penghargaan dari atasannya, seorang mahasiswa belajar dengan keras agar mendapatkan predikat mahasiswa teladan atau agar cepat untuk mendapatkan gelar kesarjanaan merupakan refleksi dari motivasi ekstrinsik. Motivasi baik yang intrinsik atau ekstrinsik keduanya merupakan kondisi internal yang menjadi faktor penyebab timbulnya tingkah laku.

Motivasi merupakan salah satu hal yang kompleks dan faktor kunci dalam dunia pendidikan. Untuk memperoleh guru yang berkinerja baik di sekolah diperlukan adanya motivasi dari kepala sekolah. Makin tepat motivasi yang diberikan kepala sekolah, akan tercapai visi misi sekolah tersebut dengan baik melalui kinerja guru. Jadi motivasi senantiasa menentukan kinerja guru. Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan

sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu, (Ngalim Purwanto: 1998).

Menurut Hamalik (2004) fungsi motivasi yaitu:

1. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul perbuatan seperti belajar.
2. Sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan
3. Sebagai penggerak, ia berfungsi sebagai mesin bagi mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambat suatu pekerjaan.

Sedangkan menurut Sardiman (2009), fungsi motivasi ada tiga, yaitu:

1. Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
2. Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Selanjutnya menurut Nawawi (2004) bahwa motivasi berfungsi sebagai berikut :

- a. Motivasi merupakan motor penggerak atau sebagai energi yang menggerakkan. Sedangkan kepribadian merupakan pengatur arah dan penentu kualitas kegiatan yang dilakukan dalam upaya memenuhi suatu kebutuhan tertentu.
- b. Motivasi merupakan penentu tujuan dari kegiatan yang dilakukan. Sedangkan kepribadian menjadi pembatas atau pengatur keseimbangan antara kebutuhan

dan tujuan, yang berpengaruh pada intensitas dan kualitas kegiatan yang motivasinya merupakan daya pendorong yang kuat.

- c. Motivasi merupakan peyeleksi jenis kegiatan yang dilakukan, sedangkan kepribadian dengan berbagai aspeknya akan menjadi penguat dalam melakukan kegiatan yang terpilih berdasarkan motivasi.

2.2.2. Teori-teori Motivasi

Dari berbagai macam penelitian mengenai motivasi, dapat dikembangkan berbagai macam teori mengenai manusia dan motivasi sebagai fenomena yang kompleks, yang membedakannya dengan motivasi binatang. Stoner (1982) mengelompokkan berbagai teori motivasi menjadi tiga jenis, yaitu: (a) *content theory*, (b) *process theory*, dan (c) *reinforcement theory*.

- (a). **Content theory**: menitik-beratkan pada ‘apa’ itu motivasi, menekankan pentingnya mengenai faktor dalam diri individu yang menyebabkan mereka berperilaku. Teori ini berusaha untuk memuaskan kebutuhan apa yang mendorong mereka bertindak. Teori ini antara lain terdiri dari: (1) Teori Motivasi Berprestasi (Murray, Atkinson); (2) Tiga Motif Sosial McClelland; (3) Motif Berprestasi dari Hermans; (4) Teori Hirarki Kebutuhan A. Maslow; (5) Teori ERG (Aldefefer).
- (b). **Process theory**: menitikberatkan pada ‘bagaimana’ dan dengan ‘tujuan apa’ individu termotivasi atau dimotivasi. Dalam teori ini diungkapkan (1) teori ‘equity’ (Adams) yang berdasarkan pada teori pertukaran sosial; di sini juga dibahas mengenai pengertian seperti hak menuntut keadilan, keseimbangan, kesetimbangan, kesepadanan, kewajaran, dan kesebandingan (Suryana Sumantri: 2001); (2) Teori ekspektansi berdasarkan teori yang dikemukakan

oleh Tolman, Lewin, Atkinson, Vroom dengan variabel-variabel seperti *expectancy*, *valence*, *outcome*, *instrumentality*, dan *choice*; (3) Motivasi kerja ditinjau berdasarkan penetapan tujuan dengan perspektif kognitif (Locke, 1968) dalam Suryana Sumantri (2001)

- (c). **Reinforcement theory**: menekankan pada cara-cara bahwa perilaku itu dipelajari. Bagaimana akibat tindakan di masa lampau mempengaruhi tindakan di masa mendatang dalam suatu siklus proses belajar. Berdasarkan teori *reinforcement* (imbalan atau dukungan), dinyatakan bahwa perilaku sebagian besar dipengaruhi oleh *reinforcement* yang diterima oleh seseorang sebagai hasil dari aktivitasnya. Pengertian ini dapat dijelaskan melalui *law of effect* (Thorndike) yaitu bahwa respon yang diikuti dengan munculnya kepuasan akan cenderung muncul kembali, tetapi respon yang disertai oleh munculnya ketidak-senangan, cenderung tidak akan muncul lagi. Dalam hal ini jenis *reinforcement* ada 4, yaitu: (1) *positif reinforcement*, (2) *extinction*, (3) *punishment*; dan (4) *negative reinforcement*. Hal tersebut berkaitan dengan jadwal pemberian *reinforcement* yang dilakukan dengan beberapa cara: (1) interval tetap, (2) interval bervariasi, (3) ratio tetap, dan (4) ratio bervariasi.

Dalam tulisan ini dijelaskan teori motivasi yang berkenaan dengan uraian motivasi dalam penelitian ini yaitu teori penguatan (*reinforcement theory*) dan teori dua factor (*two factor theory*).

2.2.2.1. Teori Penguatan (Reinforcement Theory)

Teori ini dirumuskan sebagai berikut :

$$M = f (R \ \& \ C)$$

Keterangan: M = Motivasi

R = Reward (Penghargaan), primer atau sekunder

C = Consequens (akibat), negatif atau positif

Motivasi seseorang bekerja tergantung pada *reward* (penghargaan) yang diterimanya baik primer maupun sekunder dan *consequens* (akibat) yang akan dialaminya nanti baik yang bersifat negatif maupun positif. Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

Teori penguatan atau *reinforcement theory of motivation* dikemukakan oleh B. F. Skinner (1904-1990) dan rekan-rekannya. Pandangan mereka menyatakan bahwa perilaku individu merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya (rangsangan – respons — konsekuensi). Teori ini didasarkan atas semacam hukum pengaruh dimana tingkah laku dengan konsekuensi positif cenderung untuk diulang, sementara tingkah laku dengan konsekuensi negatif cenderung untuk tidak diulang. Teori ini berfokus sepenuhnya pada apa yang terjadi pada seorang individu ketika ia bertindak. Teori ini adalah alat yang kuat untuk menganalisis mekanisme pengendalian untuk perilaku individu. Namun,

tidak fokus pada penyebab perilaku individu. Menurut Skinner, lingkungan eksternal organisasi harus dirancang secara efektif dan positif sehingga dapat memotivasi karyawan. Menurut Skinner, lingkungan eksternal organisasi harus dirancang secara efektif dan positif sehingga dapat memotivasi karyawan.

Dalam teori penguatan ada tiga prinsip dasar atau aturan konsekuensi yang menggambarkan hasil logis yang biasa terjadi setelah konsekuensi sebagai tiga konsekuensi yang berbeda yaitu: (1) konsekuensi yang memberi reward atau pujian sehingga seseorang akan berusaha lebih baik lagi atau setidaknya mempertahankan kondisi yang telah dicapai; (2) konsekuensi yang memberi punishment atau hukuman, yang mendorong seseorang akan berusaha memperbaiki diri agar tidak mendapat hukuman berikutnya. Jika punishment itu tidak cukup untuk membuatnya berubah, maka ia akan mendapatkan punishment lagi, sehingga dalam batasan tertentu, ia pasti akan berubah sikap yang hasilnya adalah ia akan mendapatkan reward; dan (3) konsekuensi yang tidak memberi apa-apa, artinya tidak memberi reward ataupun punishment akan memadamkan perilaku. Konsekuensi yang memberi reward meningkatkan perilaku, sebaliknya konsekuensi yang memberi punishment menurunkan perilaku, sedangkan konsekuensi yang tidak memberi apa-apa memadamkan perilaku.

Ada tiga macam reinforcement yaitu positive reinforcement, conditioned reinforcement dan intermittent reinforcement yang masing masing dijelaskan sebagai berikut :

(1). Positif reinforcement (penguatan positif)

Adalah penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif atau suatu peristiwa yang bila hadir mengikuti suatu perilaku tertentu dapat menyebabkan perilaku tersebut akan diulangi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi keefektifan penguatan positif yaitu: (a) memilih perilaku yang akan ditingkatkan sehingga harus diidentifikasi sedemikian; (b) memilih reinforcer karena berbeda individu maka kemungkinan reinforcer yang digunakan juga berbeda; (c) membangun pelaksanaan, dimana makin lama periode deprivasi (selang waktu training sebelumnya) maka reinforcer akan makin efektif; (d) ukuran reinforcer, jumlah reinforcer cukup untuk menguatkan perilaku yang ingin ditingkatkan, namun jangan sampai berlebihan untuk menghindari satiasi; dan (e) pemberian reinforcer diberikan segera setelah perilaku muncul.

(2) Conditioned Reinforcement

Ada dua jenis yaitu: (a) *Unconditioned reinforcer* yaitu suatu stimulus yang menguatkan perilaku tertentu tanpa dikondisikan terlebih dahulu; dan (b) *conditioned reinforcer* yaitu stimulus yang pada awalnya bukan reinforcer tetapi kemudian diasosiasikan dengan reinforcer lain (*back up reinforcer*).

(3) Intermittent Reinforcement

Adalah pemeliharaan perilaku dengan memberikan reinforcer sewaktu – waktu daripada memberikannya setiap saat perilaku muncul. Keuntungan intermittent reinforcement: (a) reinforcer tetap efektif dalam waktu yang lebih lama daripada *continuous reinforcement*; (b) perilaku yang diberi *intermittent*

reinforcement cenderung lebih lama hilang daripada yang diberi *continuous reinforcement*; (c) individu bekerja lebih konsisten; dan (d) perilaku yang diberi *intermittent reinforcement* berlangsung dengan cepat ketika dipindah ke reinforcer dalam lingkungan yang alami.

2.2.2.2. Teori Dua Faktor (Two Factors theory)

Teori dua faktor ini diajukan oleh psikolog Fredrick Herzberg (Robbins, 2001). Teori ini berkenaan dengan faktor-faktor intrinsik yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan faktor-faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan ketidakpuasan. Dalam keyakinannya bahwa suatu hubungan individu untuk bekerja itu bersifat mendasar dan bahwa sikap (*attitude*) seseorang terhadap pekerjaan itu dapat sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan. Beberapa karakteristik cenderung selalu berkaitan dengan kepuasan kerja dan yang lainnya pada ketidakpuasan kerja. Faktor intrinsik, seperti pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan prestasi, tampaknya berkaitan dengan kepuasan kerja. Orang yang merasa buruk mengenai pekerjaannya cenderung mengaitkan faktor-faktor tersebut dengan dirinya sendiri. Sebaliknya orang yang tidak puas cenderung menyebutkan faktor-faktor ekstrinsik, seperti pengawasan, gaji, kebijakan sekolah, dan kondisi pekerjaan.

Dua faktor tentang motivasi yang dimaksud oleh Frederick Herzberg adalah faktor *satisfaction* (kepuasan) atau disebut juga *intrinsic motivation* dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) atau *extrinsic motivation*. Faktor *satisfaction* yang disebut juga sebagai motivator merupakan faktor pendorong untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang (*intrinsic*) seperti: (1) prestasi kerja

(achievement); (2) pekerjaan itu sendiri (work self); (3) pengakuan (recognition); (4) tanggung jawab (responsibility); dan (5) pengembangan potensi (advancement).

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang mengarah pada kepuasan kerja itu terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang mengarah pada ketidakpuasan kerja. Pimpinan yang ingin mengurangi faktor-faktor yang bisa menciptakan ketidakpuasan kerja itu akan menghasilkan kedamaian atau ketentraman tetapi bukan motivasi. Akibatnya, kondisi sekitar pekerjaan seperti kualitas pengawasan, upah, kebijakan organisasi, kondisi tempat kerja fisik, hubungan dengan orang lain, dan keamanan kerja itu disebut Herzberg sebagai *hygiene factors* atau factor pemelihara (maintenance factor). Faktor ini juga disebut dissatisfaction factor, dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik seperti: (1) keamanan dan keselamatan kerja; (2) kompensasi; (3) kondisi kerja; (4) status; (5) prosedur sekolah; dan (6) mutu hubungan interpersonal di antara teman sejawat.

Jika organisasi ingin memotivasi orang dalam pekerjaannya, Herzberg menyarankan penekanan faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau pada *outcomes* yang secara langsung dihasilkan dari pekerjaan tersebut, seperti peluang naik pangkat, peluang untuk pertumbuhan pribadi, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian prestasi. Karakteristik ini ternyata dirasakan bisa memberikan imbalan secara intrinsik.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur motivasi kerja guru dimensinya adalah faktor-faktor satisfaction yang terdiri dari indicator: (1) prestasi kerja (achievement); (2) pekerjaan itu sendiri (work self);

(3) pengakuan (recognition); (4) tanggung jawab (responsibility); dan (5) pengembangan potensi (advancement) serta faktor dissatisfaction yang terdiri dari indikator: (1) keamanan dan keselamatan kerja; (2) kompensasi; (3) kondisi kerja; (4) status; (5) prosedur sekolah; dan (6) mutu dari supervise teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, atasan atau bawahan.

2.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Guru

Sebagai pendidik dan pengajar, guru melakukan kegiatan membimbing dan mendorong siswa dalam kegiatan belajar siswa. Ia disebut juga pembimbing dan motivator yang berperan serta khusus bagi siswa untuk mendorong kegiatan belajar siswa dalam situasi belajar yang dirancang oleh guru. Aspek yang perlu dilihat oleh guru dari siswa adalah perkembangan pribadi seutuhnya yang memiliki nilai-nilai dan norma-norma dan bagaimana siswa memiliki nilai-nilai tersebut dalam belajar. Guru memerlukan pengetahuan dan keterampilan edukatif untuk melakukan kegiatan ini. Sebagai pengajar, guru mengelola kegiatan mengajar dan belajar yang direncanakan dengan baik sesuai dengan tuntutan kurikulum dan pokok bahasan yang diajarkan. Kegiatan yang dilakukan oleh guru memerlukan pengetahuan yang untuk mengelola dan mengawasi apa yang ia lakukan. Untuk melakukan semuanya itu maka perlu motivasi kerja guru yang menjadi pendorong kesuksesan pelaksanaan tugas guru.

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Lyman Porter dan Raymond Miles (1995), ada tiga variabel utama yang berpengaruh kepada motivasi :

1. Perbedaan karakteristik perorangan (*individual characteristics*), yaitu minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa oleh seseorang ke dalam situasi kerja. Karakteristik individu yang berbeda jenis kebutuhan, sikap dan minat menimbulkan motivasi yang bervariasi, misalnya guru yang mempunyai motivasi untuk mendapatkan uang sebanyak-banyaknya akan bekerja keras dengan resiko tinggi dibanding dengan guru yang mempunyai motivasi keselamatan, dan akan berbeda pada guru yang bermotivasi untuk memperoleh prestasi.
2. Perbedaan Karakteristik pekerjaan (*job characteristics*), merupakan atribut dari tugas karyawan dan meliputi besarnya tanggung jawab, variasi tugas, dan sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan kepuasan. Setiap pekerjaan yang berbeda membutuhkan persyaratan keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan tipe-tipe penilaian yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan itu membutuhkan pengorganisasian dan penempatan orang secara tepat sesuai dengan kesiapan masing-masing guru.
3. Perbedaan karakteristik situasi pekerjaan (*work situation characteristics*), faktor-faktor dalam lingkungan kerja individu. Setiap organisasi juga mempunyai peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah, dan misi yang berbeda-beda yang akan berpengaruh pada setiap pegawainya.

Selanjutnya dijelaskan bahwa di dalam motivasi itu terdapat suatu rangkaian interaksi antar berbagai faktor yang meliputi :

1. Individu dengan segala unsur-unsurnya yaitu : kemampuan dan keterampilan, kebiasaan, sikap dan sistem nilai yang dianut, pengalaman traumatis, latar belakang kehidupan sosial budaya, tingkat kedewasaan dan sebagainya.
2. Situasi dimana individu bekerja akan menimbulkan berbagai rangsangan: persepsi individu terhadap kerja, harapan dan cita-cita dalam kerja itu sendiri, persepsi bagaimana kecakapannya terhadap kerja, kemungkinan timbulnya cemas, perasaan bahagia yang disebabkan oleh pekerjaan.
3. Situasi kerja. Individu harus mengadakan berbagai penyesuaian diri seperti syarat-syarat pekerjaan yang telah ditetapkan, keinginan pimpinan, berbagai kemungkinan adanya faktor-faktor yang menguntungkan atau sebaliknya berbagai faktor hambatan.
4. Pengaruh yang datang dari luar individu. Pengaruh itu bisa datang dari sesama rekan, kehidupan kelompok maupun tuntutan atau keinginan kepentingan keluarga. Dan bisa juga pengaruh yang datang dari berbagai hubungan diluar pekerjaan.
5. Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru. Apabila segala sesuatu tersebut benar-benar sesuai dengan bakat, keterampilannya, meningkatkan harga diri, meningkatkan prestasi, atau sebaliknya individu akan berperilaku yang mungkin bisa lebih meningkatkan prestasi atau sebaliknya.

Hagman (dalam Porter dkk: 1991) merinci faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang yaitu:

1. Dimensi inti dari pekerjaan;
2. Keadaan kritis pekerjaan secara psikologis;

3. Hasil kerja dan kepribadian; dan
4. Pertumbuhan kebutuhan individu yang semakin kuat.

Menurut Peterson dan Plowman (dalam Malayu: 2005) mengatakan bahwa faktor penggerak motivasi seseorang meliputi:

1. Keinginan untuk hidup (*The desire to life*).

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan dapat melanjutkan kehidupannya.

2. Keinginan untuk sesuatu posisi (*The desire for position*).

Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

3. Keinginan akan kekuasaan (*The desire for power*).

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja.

4. Keinginan akan pengakuan (*The desire for recognition*).

Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian, setiap pekerja mempunyai motif keinginan (want) dan kebutuhan (needs) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil kerjanya.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor paling dominan yang mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi seseorang berdasarkan atas teori-teori motivasi dari para ahli seperti pada uraian di atas diantaranya:

1. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dipandang sebagai faktor yang dapat mempertinggi motivasi kerja. Seseorang akan bekerja akibat adanya kebutuhan.
2. Keinginan untuk berprestasi dalam bekerja juga dipandang sebagai motivasi seseorang, dimana dengan keinginan pencapaian prestasi yang lebih baik seseorang akan bekerja sekuat tenaga untuk mencapainya.
3. Keamanan dan keselamatan dalam bekerja juga mempengaruhi motivasi seseorang. Kebutuhan ini mengarah pada bentuk kebutuhan akan keamanan dan keselamatan jiwa di tempat kerja pada saat mengerjakan pekerjaannya.
4. Penghargaan terhadap pekerjaan juga mempengaruhi motivasi. Merupakan kebutuhan akan pengakuan serta penghargaan dari lingkungan kerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya.
5. Hubungan kemanusiaan/inter personal yang lebih antara seseorang dengan yang lainya akan mempertinggi motivasi kerja, dimana dalam hubungan interpersonal/kemanusiaan ini setiap orang akan merasa diterima dan dihargai dalam kelompoknya.
6. Lingkungan tempat kerja yang menyenangkan akan membuat seseorang senang dan nyaman dalam melakukan pekerjaan sehari-hari. Perasaan senang dan nyaman ini akan membuat seseorang termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.
7. Kesempatan untuk berkembang/aktualisasi diri dipenuhi dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Berdasarkan seluruh uraian tentang motivasi yang telah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian motivasi kerja guru yaitu faktor-faktor yang mendorong, mempengaruhi, membangkitkan, menggerakkan, mengarahkan dan memelihara perilaku seorang guru untuk melakukan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar dengan segala kemampuan dan keahliannya guna mewujudkan tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

2.3. Kinerja Guru

2.3.1. Pengertian Kinerja Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, dan (3) kemampuan kerja. Kinerja merupakan terjemahan dari kata work performance atau *job performance* dari bahasa Inggris yang berarti (1) pekerjaan melakukan, menjalankan, (2) pekerjaan memenuhi atau menjalankan sesuatu kewajiban, (3) melakukan dan menyempurnakan, tanggung jawab, dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang. Kinerja juga dapat dianggap sebagai *actual performance* yaitu prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Kinerja atau performance merupakan 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. Kinerja

individu adalah dasar kinerja organisasi, dan untuk memaksimalkan kinerja masing-masing individu, berhubungan dengan perilaku individu.

Sedangkan Hadari Nawawi (2004) mengartikan kinerja sebagai prestasi seseorang dalam suatu bidang atau keahlian tertentu, dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya yang didelegasikan dari atasan dengan efektif dan efisien. Lebih lanjut beliau mengungkapkan bahwa kinerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melakukan sesuatu pekerjaan, sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Sedangkan Suryadi Prawirosentono (1999) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka upaya mencapai tujuan secara legal. Menurut Muhammad Arifin (2004) kinerja dipandang sebagai hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan menunjuk pada kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas yang terbaik jika ia memiliki kemauan dan keinginan untuk melaksanakan tugas itu dengan baik. Samsudin (2006) memberikan pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Nawawi (2005) memberikan pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain. Mulyasa (2004) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.

Whitmore (dalam Hamzah Uno: 2001) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu perbuatan/prestasi atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui ketrampilan yang nyata. Menurutnya kinerja yang nyata jauh melampaui apa yang diharapkan adalah kinerja yang menetapkan standar-standar tertinggi bagi seseorang. Kinerja menuntut adanya ekspresi tentang kemampuan seseorang yang menuntut tanggung jawab.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja dalam penelitian ini merupakan hasil/keluaran dari sesuatu proses atau kemampuan aplikasi kerja dalam wujud nyata. Dengan kata lain dapat dinyatakan kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Jadi kinerja guru adalah sesuatu yang dicapai/ prestasi yang diperlihatkan /kemampuan kerja orang yang pekerjaannya mengajar.

Guru adalah orang dewasa yang karena jabatannya secara formal selalu mengusahakan terciptanya situasi mengajar yang tepat sehingga memungkinkan bagi terajadinya proses pengalaman belajar dari siswa dengan mengusahakan segala sumber dan menggunakan strategi belajar yang tepat. Hal ini berarti bahwa kinerja yang berkenaan dengan profesi keguruan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan atau madrasah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan berdasarkan atas kecakapan, pengalaman, ketrampilan dan kesungguhannya dalam melaksanakan tugas tanggung jawab tersebut.

2.3.2. Indikator Kinerja Guru

Setiap tindakan penilaian terhadap suatu kinerja membutuhkan indikator-indikator tertentu sebagai sasaran pelaksanaan. Keberhasilan penilaian sangat tergantung pada ketepatan indikator dimaksud. Ada beberapa indikator yang digunakan dalam menetapkan pengukuran kinerja antara lain: perencanaan kerja, kerjasama, komunikasi, sikap, kebiasaan kerja, manfaat dan evaluasi. Arnold dan Felman (1996) menjelaskan bahwa untuk mengukur kinerja dapat dilakukan berdasarkan indikator seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama dan pengambilan keputusan.

Profesi guru secara professional merupakan suatu aktivitas yang menuntut peran dan tanggung jawab dalam proses pembelajaran guna mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran secara maksimal. Kinerja guru dalam pembelajaran meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran. Pada hakekatnya kinerja guru adalah kemampuan melakukan tugas mengajar yang meliputi: (a) Perencanaan pembelajaran, (b) pelaksanaan pembelajaran, (c) pengembangan hubungan antar pribadi dan (d) pelaksanaan evaluasi pembelajaran.

a. Perencanaan Pembelajaran

Pembelajaran pada dasarnya merupakan proses aktivitas yang dilakukan secara tertata dan teratur, berjalan secara logis dan sistematis mengikuti aturan-aturan yang telah disepakati sebelumnya. Setiap kegiatan pembelajaran bukan merupakan proyeksi keinginan dari guru secara sebelah pihak, akan tetapi merupakan perwujudan dari berbagai keinginan yang dikemas dalam suatu

kurikulum. Kurikulum sebagai program pendidikan, masih bersifat umum dan sangat ideal. Untuk merealisasikan dalam bentuk kegiatan yang lebih operasional yaitu dalam pembelajaran, terlebih dahulu guru harus memahami tuntutan kurikulum, kemudian secara praktis dijabarkan kedalam bentuk perencanaan pembelajaran untuk dijadikan pedoman operasional pembelajaran.

Ada empat pertanyaan pokok yang harus dijawab dalam perencanaan pembelajaran yang merupakan materi perencanaan pembelajaran yaitu:

- 1) Apa yang ingin dicapai dari kegiatan pembelajaran yang dilakukan?
- 2) Apa yang harus diberikan untuk mencapai tujuan pembelajaran tersebut?
- 3) Bagaimana atau dengan cara apa proses pembelajaran dilakukan agar sasaran pembelajaran dapat dicapai?
- 4) Bagaimana untuk mengetahui ketercapaian sasaran pembelajaran yang telah ditetapkan?

Jawaban keempat pertanyaan tersebut disusun dalam suatu perencanaan pembelajaran yang meliputi pengembangan tujuan, isi, metode dan media pembelajaran sehingga menjadi suatu kesatuan yang utuh.

Sedangkan berdasarkan asumsi Jumhana (2006). Prinsip-prinsip yang harus dijadikan dasar dalam merancang pembelajaran, baik untuk perencanaan pembelajaran yang masih bersifat umum maupun perencanaan pembelajaran yang lebih spesifik adalah bahwa perencanaan tersebut harus memenuhi unsur:

1. Ilmiah yaitu keseluruhan materi yang dikembangkan atau dirancang oleh guru termasuk kegiatan yang menjadi muatan dalam silabus dan rencana

pelaksanaan dan pembelajaran, harus benar dan dapat dipertanggung jawabkan secara keilmuan.

2. Relevan yaitu bahwa setiap materi memiliki ruang lingkup atau cakupan dan sistematikanya atau urutan penyajiannya.
3. Sistematis yaitu unsur perencanaan baik untuk perencanaan jenis silabus maupun perencanaan untuk rencana pelaksanaan pembelajaran, antara unsur yang satu dengan unsur yang lainnya harus saling terkait, mempengaruhi, menentukan dan suatu dan suatu kesatuan yang utuh untuk mencapan tujuan atau kompetensi.
4. Konsisten yaitu adanya hubungan yang konsisten antara kompetensi dasar. Indikator, materi pokok pengalaman belajar, sumber belajar dan sistem penilaian.
5. Memadai yaitu cakupan indikator materi pokok, pengalaman, sumber belajar dan sistem penilaian cukup untuk menunjang pencapaian kompetensi dasar.
6. Aktual dan kontekstual yaitu cakupan indikator, materi pokok, pengalaman belajar sumber belajar, dan sistem penilaian memperhatikan perkembangan ilmu, teknologi dan seni mutakhir dalam kehidupan nyata, dan peristiwa yang terjadi.
7. Fleksibel yaitu keseluruhan komponen silabus maupun rencana pelaksanaan pembelajaran harus dapat mengakomodasi keragaman peserta didik, pendidik, serta dinamika perubahan yang terjadi yang di sekolah dan tuntutan masyarakat.

8. Menyeluruh yaitu komponen silabus rencana pelaksanaan pembelajaran harus mencakup keseluruhan ranah kompetensi (kognitif, afektif, psikomotor).

Terdapat juga beberapa fungsi yang dikemukakan oleh Oemar Hamalik (dalam Hermawan: 2007) bahwa pada garis besarnya perencanaan pembelajaran berfungsi sebagai berikut:

- 1). Memberi guru pemahaman yang lebih jelas tentang tujuan pendidikan sekolah dan hubungannya dengan pembelajaran yang dilakukan untuk mencapai tujuan itu;
- 2) Membantu guru memperjelas pemikiran tentang sumbangan pembelajarannya terhadap pencapaian tujuan pendidikan;
- 3) Menambah keyakinan guru atas nilai-nilai pembelajaran yang diberikan dan prosedur yang digunakan;
- 4) Membantu guru dalam rangka mengenal kebutuhan-kebutuhan siswa , minat-minat siswa dan mendorong motivasi belajar;
- 5) Mengurangi kegiatan yang bersifat trial dan error dalam mengajar dengan adanya organisasi yang baik dan metode yang tepat; dan
- 6) Membantu guru memelihara kegairahan mengajar dan senantiasa memberikan bahan-bahan yang up-to date pada siswa.

b. Pelaksanaan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas

tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

1). Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa. Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/ setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

2) Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran. Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran. Kemampuan

menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tetapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya. Dalam kenyataan di lapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (by utilization) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (by design) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

1) Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai. Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa. Selanjutnya pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi dari RPP. Pelaksanaan pembelajaran meliputi kegiatan pendahuluan, kegiatan inti dan kegiatan penutup.

1) Kegiatan Pendahuluan

Dalam kegiatan pendahuluan, guru: (a) menyiapkan peserta didik secara psikis dan fisik untuk mengikuti proses pembelajaran; (b) mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari; (c) menjelaskan tujuan pembelajaran atau kompetensi dasar yang akan dicapai; dan (d) menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus.

2) Kegiatan Inti

Pelaksanaan kegiatan inti merupakan proses pembelajaran untuk mencapai KD yang dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

Kegiatan inti menggunakan metode yang disesuaikan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran, yang dapat meliputi proses eksplorasi, elaborasi dan konfirmasi.

a. Eksplorasi

Dalam kegiatan eksplorasi, guru: (a) melibatkan peserta didik mencari informasi yang luas dan dalam tentang topik/tema materi yang akan dipelajari; (b) menggunakan beragam pendekatan pembelajaran, media pembelajaran, dan sumber belajar lain; (c) memfasilitasi terjadinya interaksi antara peserta didik dengan peserta didik lainnya serta antara peserta didik dengan guru, lingkungan, dan sumber belajar lainnya; (d) melibatkan peserta didik secara aktif dalam setiap

kegiatan pembelajaran; dan (e) memfasilitasi peserta didik melakukan percobaan di laboratorium, studio, atau lapangan.

b. Elaborasi

Dalam kegiatan elaborasi, guru: (a) membiasakan peserta didik membaca dan menulis yang beragam melalui tugas-tugas tertentu yang bermakna; (b) memfasilitasi peserta didik melalui pemberian tugas, diskusi, dan lain lain untuk memunculkan gagasan baru baik yang dilakukan secara lisan maupun tertulis; (c) memberi kesempatan untuk berpikir, menganalisis, menyelesaikan masalah, dan bertindak tanpa rasa takut; (d) memfasilitasi peserta didik dalam pembelajaran kooperatif dan kolaboratif; (e) memfasilitasi peserta didik berkompetisi secara sehat untuk meningkatkan prestasi belajar; (f) memfasilitasi peserta didik membuat laporan eksplorasi yang dilakukan baik lisan maupun tertulis, secara individual maupun kelompok; (g) memfasilitasi peserta didik untuk menyajikan hasil kerja individual maupun kelompok; (h) memfasilitasi peserta didik melakukan pameran, turnamen, festival, serta produk yang dihasilkan; dan (i). memfasilitasi peserta didik melakukan kegiatan yang menumbuhkan kebanggaan dan rasa percaya diri peserta didik.

c. Konfirmasi

Dalam kegiatan konfirmasi, guru: (a) memberikan umpan balik positif dan penguatan dalam bentuk lisan, tulisan, isyarat, maupun hadiah terhadap keberhasilan peserta didik; (b) memberikan konfirmasi terhadap hasil eksplorasi dan elaborasi peserta didik melalui berbagai sumber; (c) memfasilitasi peserta didik melakukan refleksi untuk memperoleh pengalaman belajar yang telah

dilakukan; (d) memfasilitasi peserta didik untuk memperoleh pengalaman yang bermakna dalam mencapai kompetensi dasar; (e) berfungsi sebagai narasumber dan fasilitator dalam menjawab pertanyaan peserta didik yang menghadapi kesulitan, dengan menggunakan bahasa yang baku dan benar; (f) membantu menyelesaikan masalah; (g) memberi acuan agar peserta didik dapat melakukan pengecekan hasil eksplorasi; (h) memberi informasi untuk bereksplorasi lebih jauh; dan (i) memberikan motivasi kepada peserta didik yang kurang atau belum berpartisipasi aktif.

3. Kegiatan Penutup

Dalam kegiatan penutup, guru: (a) bersama-sama dengan peserta didik dan/atau sendiri membuat rangkuman/simpulan pelajaran; (b) melakukan penilaian dan/atau refleksi terhadap kegiatan yang sudah dilaksanakan secara konsisten dan terprogram; (c) memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran; (d) merencanakan kegiatan tindak lanjut dalam bentuk pembelajaran remedial, program pengayaan, layanan konseling dan/atau memberikan tugas baik tugas individual maupun kelompok sesuai dengan hasil belajar peserta didik; dan (e) menyampaikan rencana pembelajaran pada pertemuan berikutnya.

c. Pengembangan Hubungan Antar Pribadi

Perencanaan pengajaran yang kemudian diwujudkan dalam pelaksanaan pengajaran memerlukan dukungan suasana belajar mengajar yang baik. Untuk itu, guru harus menciptakan suasana yang mendukung sehingga sesuatu yang akan dikomunikasikan dapat dimengerti dan dipahami siswa” Hubungan antar pribadi

dalam proses belajar mengajar merupakan hal yang penting. Sebab dengan adanya komunikasi yang lancar, suasana yang baik, dan keadaan yang kondusif turut memperlancar siswa dalam menangkap dan menyerap materi pelajaran. Oleh karena itu, dalam proses belajar mengajar perlu adanya peningkatan hubungan antar pribadi.

Hubungan antar pribadi ditunjukkan oleh:

- 1). Mengembangkan sikap positif.
- 2). Bersikap terbuka pada siswa.
- 3). Menampilkan kegairahan dalam proses belajar mengajar.
- 4). Mengelola interaksi perilaku dalam kelas.

d. Melaksanakan evaluasi

Evaluasi atau penilaian merupakan aspek pembelajaran yang paling kompleks, karena melibatkan banyak latar belakang dan hubungan serta variabel lain yang mempunyai arti apabila berhubungan dengan konteks yang hampir tidak mungkin dapat dipisahkan dengan setiap segi penilaian. Tidak ada pembelajaran tanpa penilaian karena penilaian merupakan proses penetapan kualitas hasil belajar, atau proses untuk menentukan tingkat pencapaian tujuan pembelajaran oleh peserta didik. Kemampuan evaluasi merupakan kegiatan penutup yang harus dimiliki guru dalam melihat hasil kerjanya. Artinya, hasil evaluasi merupakan salah satu indikator keberhasilan tugas guru pada diri siswa. Kemampuan evaluasi mengacu kepada bagaimana guru melakukan kegiatan evaluasi setelah merencanakannya dan bagaimana guru menggunakan hasil evaluasi dan menafsirkannya untuk keperluan pengajaran, untuk pedoman bagi kegiatan proses

belajar mengajar berikutnya agar lebih baik, di samping tentu saja untuk keperluan pengambilan keputusan. Evaluasi dilaksanakan terhadap seluruh tahapan proses belajar mengajar secara menyeluruh. Melaksanakan evaluasi ini ditunjukkan dengan proses:

- 1). Memberikan penilaian prestasi siswa untuk keperluan pengajaran.
- 2). Melaksanakan evaluasi.

2.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, fasilitas kerja, guru, staf administrasi, maupun anak didik. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu: (1) kepemimpinan kepala sekolah; (2) fasilitas kerja; (3) harapan-harapan; dan (4) kepercayaan personalia sekolah.

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Malthis dan Jackson (2001) dalam Wikipedia, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: (a) Kemampuan mereka; (b) Motivasi; (c) Dukungan yang diterima; (d) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan; dan (e) Hubungan mereka dengan organisasi.

Sedangkan Gibson (dalam Abdullah: 2008) mengemukakan tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu: (a) Faktor individu, terdiri dari; kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang; (b) Faktor psikologis, seperti; persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; dan, (c) Faktor organisasi, yaitu;

struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Menurut Mangkunegara (2001), faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: 1) Faktor kemampuan; secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya; 2) Faktor motivasi; motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

David C. Mc Clelland (dalam Mangkunegara, 2001), berpendapat bahwa, “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Menurut Burhanuddin (2001), paling tidak ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru selaku individu, yakni:

1. Kemampuan. Penguasaan terhadap kompetensi kerja mutlak diperlukan guna mencapai sasaran kerja. Kemampuan guru dalam hal ini mampu menguasai empat kompetensi dasar sebagaimana dipersyaratkan Undang-Undang.
2. Motivasi, yaitu pemberian suatu insentif yang bisa menarik keinginan seseorang untuk melaksanakan sesuatu. Motivasi tidak terlepas dari

kebutuhan dan dorongan yang ada dalam diri seseorang yang menjadi penggerak, energi dan pengaruh segenap tindak manusia.

3. Dukungan yang diterima, merupakan manifestasi kebutuhan sosial terhadap tugas dan tanggung jawab yang telah dilaksanakan.
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan. Pada dasarnya pekerjaan yang guru lakukan harus dapat diakui sehingga memberikan dampak positif dan menjadi motivasi bagi guru. Sebaik apapun tugas yang dilaksanakan, jika tidak memperoleh pengakuan maka tidak dapat memberikan manfaat baik bagi individu pelaksana tugas maupun orang lain, terutama dalam satuan organisasi kerja.
5. Hubungan mereka dengan organisasi. Hubungan antara guru dengan organisasi harus berjalan secara kondusif. Hubungan yang kondusif dapat diciptakan apabila masing –masing anggota organisasi mengetahui batas-batas tugas, tanggung jawab dan wewenangnya dalam menjalankan tugas.

Menurut Mulyasa (2007) sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal: Kesepuluh faktor tersebut adalah: (1) dorongan untuk bekerja; (2) tanggung jawab terhadap tugas; (3) minat terhadap tugas; (4) penghargaan terhadap tugas; (5) peluang untuk berkembang; (6) perhatian dari kepala sekolah; (7) hubungan interpersonal dengan sesama guru; (8) MGMP dan KKG; (9) kelompok diskusi terbimbing; serta (10) layanan perpustakaan”.

Selanjutnya pendapat lain mengemukakan tentang faktor yang mempengaruhi kinerja guru. “Faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja

profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilaterbelakangi oleh faktor-faktor: (1) imbalan jasa; (2) rasa aman; (3) hubungan antar pribadi; (4) kondisi lingkungan kerja; dan (5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Berdasarkan seluruh uraian tentang kinerja guru yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar di sekolah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan berdasarkan atas kecakapan, pengalaman, ketrampilan dan kesungguhannya dalam melaksanakan tugas tanggung jawab tersebut.

2.4. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori tentang persepsi tentang kompetensi kepala sekolah, motivasi kerja guru dan kinerja guru maka disusunlah kerangka konseptual yang merupakan landasan pengajuan hipotesis penelitian sebagai berikut :

2.4.1. Hubungan Persepsi Tentang Kompetensi Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru

Kompetensi kepala sekolah yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial adalah merupakan pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi lembaga sekolah guna pencapaian mutu pendidikan yang dikehendaki di sekolah yang dipimpinnya. Persepsi guru tentang kompetensi kepala sekolah dapat diduga mempunyai hubungan dengan kinerja guru dalam melaksanakan tugas

profesionalnya sebagai tenaga pendidik dengan menggunakan kemampuan yang ada padanya dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Keterampilan hubungan manusia harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah karena aktivitas sekolah merupakan aktivitas antar manusia (kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan siswa, guru dengan guru, guru dengan murid dan murid dengan murid) untuk mencapai tujuan pendidikan kelembagaan. Keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami orang-orang dalam organisasi (Winardi dalam Wahyudi: 2009). Lebih lanjut Winardi menjelaskan bahwa kemampuan ini harus dikuasai karena dengan komunikasi dan hubungan secara baik dapat memotivasi kerja bawahan. Keterampilan hubungan manusia di sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk membangun komunikasi dua arah antar personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan kepercayaan pada sekolah dan meningkatkan kinerja guru. Perilaku hubungan manusia yang dilakukan kepala sekolah meliputi : (1) menjalin hubungan kerjasama dengan guru; (2) menjalin komunikasi dengan guru; (3) memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru; (4) membangun semangat/ moral kerja guru; (5) memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi ; (6) menyelesaikan segala permasalahan di sekolah; (7) mengikut sertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan; (8) menyelesaikan konflik disekolah; (9) menghormati peraturan sekolah dan (10) menciptakan iklim kompetitif yang sehat antar guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kepala sekolah berpengaruh pada kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penelitian Maksudi (2013) yang menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh pada kinerja guru sebesar 41,5% pada tingkat signifikansi 0,00. Hasil penelitian Khasanah (2005) juga mengungkap adanya kontribusi yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru. Temuan penelitian ini juga mendukung penelitian Sion (2005) yang mengungkapkan bahwa semakin baik keterampilan manajerial kepala sekolah maka semakin baik juga kinerja guru.

Gorton (1976) dalam temuan penelitiannya mengatakan bahwa keterampilan manajerial penting bagi peningkatan kinerja guru. Megan dkk (2005) menyatakan bahwa keterampilan manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Dalam penelitian Gemnafle (2003) disimpulkan bahwa keterampilan manajerial memberikan kontribusi 33,79 persen terhadap kinerja guru. Lebih lanjut Gemnafle menyimpulkan bahwa terdapat jalur hubungan kausal langsung yang cukup signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru dalam mengajar. Kesimpulan ini juga diperkuat oleh Caldwell sebagaimana dikutip Sion bahwa keterampilan manajerial adalah cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan di Universitas Michigan sebagaimana dikutip Supriyanto menunjukkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan akan menghasilkan kepuasan kerja dan kinerja yang lebih tinggi. Dengan asumsi bahwa pengambilan keputusan adalah bagian dari kegiatan

manjerial, maka secara otomatis dapat dikatakan bahwa kinerja guru ada hubungannya dengan keterampilan manajerial kepala sekolah. Salah satu hasil penelitian yang mengungkapkan hubungan keterampilan manajerial dengan kinerja guru adalah penelitian Kasman (2003), yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara kinerja guru dengan keterampilan manajerial kepala sekolah dasar.

Keseluruhan temuan penelitian yang telah dikemukakan diatas memberikan penjelasan bahwa kinerja guru memiliki hubungan dengan seberapa baik keterampilan manajerial kepala sekolah. Pernyataan ini dapat dilihat dari hasil penelitin Megan dkk (2005) menyimpulkan bahwa kualitas manajemen kepala sekolah merupakan faktor yang menentukan efektivitas kinerja guru demi pencapaian hasil yang optimal.

2.4.2. Hubungan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru

Motivasi kerja guru merupakan faktor-faktor yang mendorong, mempengaruhi, membangkitkan, menggerakkan, mengarahkan dan memelihara perilaku seorang guru untuk melakukan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar dengan segala kemampuan dan keahliannya guna mewujudkan tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Motivasi guru terhadap pekerjaannya merupakan suatu kecenderungan dalam menjalankan dan merespon suka atau tidak sukanya terhadap pekerjaannya yang pada akhirnya diungkapkan dalam bentuk tindakan atau perilaku berkenaan dengan tugasnya sebagai guru. Motivasi guru tersebut diduga mempunyai hubungan dengan kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya sebagai tenaga pendidik dengan menggunakan kemampuan yang

ada padanya dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Motivasi guru merupakan daya penggerak yang ada dalam diri seseorang guru yang mendorongnya mencapai tujuannya (Purwanto: 2011). Guru harus memiliki motivasi yang tinggi untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik yang berarti menghasilkan kinerja yang baik. Motivasi tersebut bisa berasal dari dalam diri individu maupun diluar diri individu seperti yang dikemukakan Herzberg bahwa baik faktor motivasional yang bersifat intrinsik maupun faktor pemeliharaan yang bersifat ekstrinsik dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Termasuk faktor motivasional yang bersifat intrinsik adalah prestasi kerja (achievement), pengakuan (recognition), pekerjaan itu sendiri (work self), tanggung jawab (responsibility) dan pengembangan potensi (advancement). Termasuk dalam faktor pemeliharaan yang bersifat ekstrinsik adalah kompensasi, keamanan dan keselamatan kerja, kondisi kerja, status, prosedur sekolah, dan mutu dari supervisi.

Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Wuviani (2005) yang mengatakan bahwa besarnya pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. Adalah 0,452 atau 45,20% pada tingkat signifikansi 0,00. Sisanya ditentukan oleh faktor-faktor lain. Dengan demikian pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerjanya sangat berarti. Hasil penelitian Suena (2004) juga menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari motivasi terhadap kinerja guru, dimana motivasi yang ada memberikan pengaruh yang signifikan terhadap

kinerja. Penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja Guru dipengaruhi oleh faktor motivasi sebesar 24%, sedangkan sisanya 76% dipengaruhi oleh faktor lain.

Reitz, Razik dan Swanson,(dalam Sihombing: 2010) mengemukakan bahwa kinerja dipandang sebagai “ *A function of ability interaction with motivation*”. Motivasi menjadi salah satu penentu kinerja seseorang. Apabila guru memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja maka guru tersebut akan bertindak kearah yang positif, maka pekerjaan dilaksanakan dengan baik dan tekun. Pandangan ini seirama dengan pendapat Terry dan Hasibuan (dalam Sihombing: 2010) yang menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan. Sangat jelas bahwa apabila motivasi kerjanya rendah, maka tindakannya dalam mengajar juga tidak maksimal. Hal ini disebabkan rendahnya daya dorong guru dalam melaksanakan tugas. Siagian(2008) menyatakan motivasi merupakan daya dorong seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, dengan pengertian lain bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggotanya. Dalam kaitannya dengan tugas keguruan, motivasi guru merupakan penentu apakah yang bersangkutan menunjukkan profesionalisme dalam mengajar. Motivasi kerja guru dapat memaksimalkan dan mendorong keinginan guru untuk bertindak di sekolah. Dalam rangka meningkatkan motivasi kerja, guru perlu diberikan rangsangan/ penghargaan baik langsung maupun tidak langsung. Pemberian rangsangan ini dipandang mampu memicu semangat guru dalam bekerja dan pada akhirnya meningkatkan kerjanya.

2.4.3. Hubungan Persepsi Tentang Kompetensi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru.

Kompetensi kepala sekolah merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak pada sebuah tugas/pekerjaan. Kompetensi juga merujuk pada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab yang diamanatkan kepadanya dengan hasil baik dan piawai/mumpuni. Selanjutnya guru sangat dipengaruhi oleh motivasi yang menggerakkannya dalam menjalankan tugasnya. Persepsi tentang kompetensi kepala sekolah dan motivasi kerja guru diduga mempunyai hubungan secara bersama-sama dengan kinerja guru dalam pelaksanaan tugas profesionalnya.

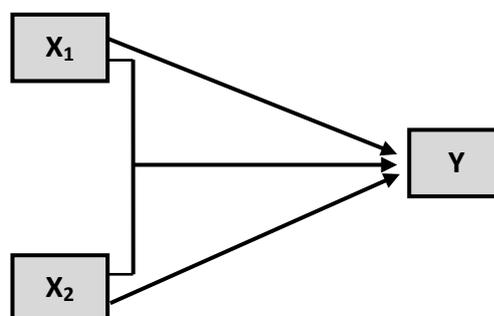
Dari uraian tentang hubungan persepsi tentang kompetensi kepala sekolah dengan kinerja guru dan tentang hubungan motivasi kerja guru dengan kinerja guru maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel ini secara bersama-sama dengan kinerja guru dipastikan mempunyai hubungan yang kuat. Persepsi tentang kompetensi kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara simultan mempengaruhi kinerja guru. Penelitian Engkay Karweti (2010) menyatakan bahwa kemampuan manajerial dan motivasi kerja guru secara bersama sama berpengaruh secara signifikan kepada kinerja guru.

Keberhasilan suatu sekolah ditentukan oleh berbagai faktor, diantaranya kepemimpinan kepala sekolah. Wahjosumidjo (1994) mengemukakan bahwa :
“Kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam suatu situasi tertentu”.

Sagala (2010) mengungkapkan bahwa kepala sekolah diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah selalu berupaya mencurahkan kemampuannya dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan. Penguasaan kompetensi kepala sekolah merupakan salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan pada gilirannya sangat mempengaruhi motivasi bawahannya dalam melaksanakan tugas. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perlu berupaya mengelola dengan sebaik mungkin agar terwujud guru dengan motivasi kerja tinggi. Kedua variabel ini akan mempengaruhi kinerja guru. Peningkatan kompetensi kepala sekolah dan motivasi kerja guru akan meningkatkan kinerja guru.

2.5. Kerangka Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu persepsi tentang kompetensi kepala sekolah sebagai variabel bebas satu (X_1), motivasi kerja guru sebagai variabel bebas dua (X_2) dan kinerja guru sebagai variabel terikat (Y). Hubungan ketiga variabel tersebut ditunjukkan oleh kerangka penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1: Gambar kerangka Penelitian

2.6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konsep di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang positif (searah) dan signifikan antara persepsi tentang kompetensi kepala sekolah dengan kinerja guru.
2. Terdapat hubungan yang positif (searah) dan signifikan antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru.
3. Terdapat hubungan yang positif (searah) dan signifikan antara persepsi tentang kompetensi kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dengan kinerja guru.

