**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

Dalam penelitian ini penulis akan membahas teori-teori yang mendasari penelitian ini yang terdiri dari *grand theory*, *middle theory* serta *micro theory* maupun hasil penelitian terdahulu. *Grand theory* dari penelitian ini adalah teori manajemen dan yang merupakan *middle theory* adalah konsep dari teori tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Manajemen Pendidikan sedangkan yang menjadi *micro theory* adalah teori tentang kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja guru.

**2.1.1 Manajemen**

Konsep manajemen sangat penting diterapkan diberbagai bentuk organisasi baik organisasi bisnis maupun nirlaba agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Dilihat dari suatu sistem, manajemen memiliki komponen-komponen yang menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan sistem. Manajemen merupakan suatu proses, sedangkan manajer dikaitkan dengan aspek organisasi (orang, struktur, tugas-tugas, teknologi) dan bagaimana mengaitkan aspek yang satu dengan aspek yang lain serta bagaimana mengaturnya sehingga tercapai tujuan sistem. Dengan penerapan manajemen yang tepat maka sumber daya yang ada di organisasi dapat dioptimalkan untuk menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas. Dibawah ini akan dijabarkan lebih jelas tentang konsep-konsep manajemen.

**2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Pengertian manajmen manurut Stoner, Freeman, Gilbert (2008:8-9) menyatakan bahwa:

Manajemen adalah kebiasaan yang dilakukan secara sadar dan terus menerus dalam membentuk organisasi. Semua organisasi mempunyai orang yang bertanggung jawab terhadap organisasi dalam mencapai sasarannya.

Manajemen adalah suatu keistimewaan dalam menangai masalah waktu dan hubungan manusia ketika hal tersebut muncul dalam organisasi. Ide tentang waktu dalam organisasi mempunyai beberapa elemen sebagai berikut:

1. Manajemen adalah usaha menciptakan masa depan yang lebih baik, dengan mengingat masa lalu dan masa kini.
2. Manajemen dipraktekkan di dalam dan refleksi dari era sejarah tertentu.
3. Manajemen adalah kegiatan yang menghasilkan konsekuensi dan pengaruh yang muncul dengan berlalunya waktu.

Manajemen adalah aktivitas utama yang membuat perbedaan dalam hal seberapa baik organisasi melayani orang yang dipengaruhi olehnya. Sejauh mana keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya, dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, banyak tergantung pada para manajernya. Bila para manajer melakukan pekerjaan mereka dengan baik, suatu organisasi mungkin akan mencapai sasarannya.

Sadili Samsudin (2006:18) mengutip pendapat G.R Terry memberikan pengertian sebagai berikut :

*“Management is a distict process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”.*

“Manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan memalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Menurut Oemar Hamalik dalam Sripuryanti (2011:13) “Manajemen memiliki makna suatu proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Manajemen atau pengelolaan sebagai suatu istilah dapat dipakai untuk semua bentuk orgnisasi termasuk organisasi pendidikan, menurut istilah, Nanang Fatah dalam Sutikno (2012:4) memberikan pengertian manajemen “sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai serta efektif dan efisien.

Agar tercipta sebuah organisasi yang efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi baik organisasi bisnis maupun nirlaba seperti organisasi sekolah maka perlu menerapkan teori-teori manajemen yang menekankan pada pengelolaan semua sumber daya yang ada di organisasi sehingga dapat berperan sesuai dengan fungsinya dan saling mendukung.

**2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Fungsi-fungsi manajemen dijelaskan sebagai berikut :

1. Perencanaan

Menurut Richard L. Daft (2002:8) bahwa perencanaan (*planning*) berarti penentuan sasaran sebagai pedoman kinerja organisasi di masa depan dan penentuan tugas-tugas serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan pada dasarnya membuat perencanaan mengenai arah yang akan ditempuh, sumber daya yang digunakan, tindakan yang akan diambil dan metode yang akan digunakan.

1. Pengorganisasian

Menurut Robbins and Coulter (2009:9) bahwa pengorganisasian (*organizing*) adalah fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siap harus melapor ke siapa dan dimana keputusan harus dibuat.

Pengorganisasian merupakan hal yang penting dalam organisasi karena terdapat struktur yang jelas, dan pendistribusian kerja yang jelas, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya. Dalam pengorganisasian seorang manajer harus memahami jenis pekerjaan sehingga dapat mendistribusikan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia.

1. Kepemimpinan

Menurut Richard L. Daft (2002:10) kepemimpinan (*leading*) adalah penggunaan pengaruh untuk memotivasi karyawan agar mencapai sasaran organisasi. Memimpin berarti menciptakan suatu budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan sasaran kepada karyawan melalui organisasi dan memberikan inspirasi agar karyawan berprestasi sebaik-baiknya.

1. Pengendalian

Richard L. Daft (2002:11-12) mendefinisikan pengendalian (*controlling*) adalah memantau aktivitas karyawan, menjaga organisasi agar tetap berjalan kearah pencapaian sasaran dan membuat koreksi bila diperlukan. Pengendalian ini dilakukan agar karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya tidak keluar dari standar prosedur yang telah ditetapkan.

**2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia berperan dalam menggali dan mengembangkan potensi yang ada dalam diri manusia seperti tingkah laku, harapan, motivasi dan inovasi dengan potensi-potensi yang dimiliki manusia tersebut sehingga dapat menunjang produktivitas dari organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia akan membantu mengetahui apa yang menjadi keinginan para pegawai dan apa pula yang menjadi keinginan organisasi, sehingga pihak pegawai maupun pihak organisasi akan saling terpenuhi kebutuhannya, yang pada akhirnya akan menimbulkan kepuasan pada masing-masing pihak.

Sumber daya manusia saat ini dianggap paling berharga dan memiliki peranan yang sangat penting dalam keberadaan serta kelangsungan hidup suatu organisasi. Suatu organisasi tidak mungkin ada tanpa manusia, karena manusi merupakan elemen penting yang selalu dijumpai dalam setiap organisasi dan mempunyai dampak langsung terhadap kesejahteraan organisasi.

Mangkunegara (2008:1) mengemukakan bahwa “manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa manjemen sumber daya manusia dari mulai merencanakan sampai kepada tercapainya tujuan organisasi. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Veihzal Rivai (2004:1) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisaaian, pelaksanaan dan pengendalian”.

“Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional”. (Robert L. Mathis-John H. Jackson, 2009:3). Menurut Marihot (2006:2), manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, kebijakan, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan.

Pengertian tersebut di atas maka fokus manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja manusia, yang diatur menurut perpaduan fungsi manajemen dengan fungsi operasional SDM diantaranya *planning, organizing, actuating*, dan *controlling*, dalam melaksanakan kegiatan *recruitment, development, maintenance, integration, separation* agar efektif dan efisien.

**2.1.3 Manajemen Pendidikan**

Pendidikan adalah suatu penentu agar bangsa kita dapat melangkah lebih maju dan dapat bersaing dengan negara–negara lainnya. Pendidikan juga merupakan salah satu upaya membangun karakter bangsa yang cerdas, berakhlak mulia, sehat jasmani dan rohani. Seperti yang dikemukakan oleh Nanang Fatah (2012:35) bahwa “Pendidikan sebagai salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas hidup manusia, pada intinya bertujuan untuk memanusiakan manusia, mendewasakan serta merubah perilaku, serta meningkatkan kualitas menjadi lebih baik”.

Dalam Pengelolaan Manajemen Pendidikan didalamnya harus terdapat Proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam mengelola sumber daya yang berupa *man, money, materials, method, machines, market, minute dan information* untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien dalam bidang pendidikan.

**2.1.3.1 Pengertian Manajemen Pendidikan**

Sukirman dalam Sutikno (2012:5) mengemukakan bahwa manajemen pendidikam adalah penataan, pengaturan, dan kegiatan-kegiatan lain sejenisnya yang berkenaan dengan lembaga pendidikan beserta segala komponennya dan dalam kaitannya dengan pranata lembaga lain.

Lain halnya pengertian manajemen pendidikan menurut Knezevich dalam Mulyasa (2009:8) adalah

*“a specialized set of organizational functions whose primary purpose are to insure the efficient and effective delivery of relevant educational service as well as implementation of legislative policies through planning decision making, and leadership behaviuor that keeps the organizations focused on predetermined objectives, provides for optimum allocation and most productive uses, stimulates and coordinated professional and other personal to produce a coherent social system and desirable organizational climate, and facilitates determination of essential changes to satisfy future and emerging needs of srudent and society”.*

Manajemen pendidikan memiliki esensi bahwa untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan diperlukan suatu kerjasama sekelompok orang dalam merencanakan, melaksanakan, mengendalikan dan mengawasi setiap kegiatan dalam memberdayagunakan semua sumber daya yang ada seperti manusia, keuangan, sarana prasarana dan kurikulum secara efektif dan efisien.

**2.1.3.2 Fungsi Manajemen Pendidikan**

Menurut Rohiat (2010:140) menyatakan bahwa “Fungsi manajemen pendidikan sebagai suatu karakteristik dari pendidikan muncul dari kebutuhan untuk memberikan arah pada perkembangan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif dalam operasional sekolah”.

Kerumitan yang meningkat untuk mengelola pendidikan karena luas dan banyaknya program telah mendorong usaha untuk merinci dan mempraktikan prosedur administrasi dan perangkat lainnya secara sistematis. Seperti yang dikemukakan oleh Keith dan Girling dalam Rohiat (2010:14) menyatakan bahwa “kontribusi manajemen pendidikan terhadap keberhasilan dan kegagalan belajar siswa sebesar 32%”. Dengan bertumpu pada landasan tersebut, pendidikan memulai usahanya dengan sungguh-sungguh untuk mengembangkan suatu ilmu pendidikan dan menerapkannya pada lingkungan sekolah secara efektif dan efisien.

**2.1.3.3 Bidang Kajian Manajemen Pendidikan**

Manajemen pendidikan merupakan cabang ilmu manajemen yang mempelajari penataan atau pengelolaan sumber daya manusia, kurikulum, sarana dan prasarana pendidikan serta dana guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Menurut Soepardi dalam Mulyasa (2009:11) mengungkapkan bahwa “garapan manajemen pendidikan meliputi bidang organisasi kurikulum, perlengkapan pendidikan, media pendidikan, personil pendidikan, hubungan kemanusiaan, dan financial atau keuangan”.

Sedangkan menurut Sutikno (2012:71) ruang lingkup manajemen pendidikan meliputi :

1. Kurikulum
2. Kesiswaan
3. Sumber Daya Manusia
4. Sarana Prasarana
5. Keuangan
6. Ketatausahaan
7. Hubungan Masyarakat (HUMAS)

Agar sekolah dapat melaksanakan semua program yang telah disusun maka diperlukan dukungan dari semua pihak, seperti pemerintah, komite, orangtua, dan masyarakat, untuk itu sekolah perlu menjalin kerja sama yang harmonis dengan semua pihak misalnya menginformasikan program-program sekolah yang telah, sedang dan akan dilaksanakan serta menyampaikan kendala-kendala yang dihadapinya sehigga diharapkan semua pihak dapat ikut berpartisipasi dalam mensukseskan program-program sekolah.

**2.1.4 Kepemimpinan Kepala Sekolah**

**2.1.4.1 Pengertian kepemimpinan**

Kepemimpinan itu merupakan fenomena interaksi sosial yang kompleks dan sering kali sulit dibaca. Menurut D.E. McFarland dalam Sudarwan Danim (2010:6), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan member perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang laon dalam meilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut J.M. Pfiffner dalam Sudarwan Danim (2010:6) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan member arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut Sudarwan Danim (2010:6) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan member arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

**2.1.4.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Menurut Peters dan Austin dalam Rohiat (2010:36) menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan membutuhkan perspektif sebagai berikut:

1. Visi dan symbol. Guru kepala atau kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada staffnya, siswa dan masyarakat luas.
2. *Management by walking about* yang merupakan gaya kepemimpinan bagi setiap institusi.
3. *For The Kids* (untuk anak-anak). Istilah dalam pendidikan yang berarti ekuivalen dengan dekat pada pelanggan.
4. Autonomi, pengalaman, dan dukungan terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus mendorong inovasi diantara staffnya dan siap terhadap kegagalan yang pasti muncul dalam melakukan inovasi.
5. Menciptakan rasa ‘kekeluargaan’. Pemimpin perlu menciptakan suatu perasaan sebagai komunitas diantara siswa, murid, orangtua, guru dan staff pendukung.
6. Rasa sebagai keseluruhan, ritme, keinginan kuat, intensitas dan antusiasme.

Hal tersebut adalah beberapa mutu personal yang esensial dan dibutuhkan bagi pemimpin pendidikan. Pada umumunya, para manajer *do organization no TQM* menghabiskan 30% waktunya untuk menangani kegagalan system seperti lebih banyak menggunakan waktunya untuk memimpin membuat perencanaan ke depna, mengembangkan ide-ide baru dan dapat bekerja secara delat dengan pelanggan.

Pendidikan kepemimpinan merupakan tipe pendidikan dan pelatihan yang berkembang dengan pesat selama beberapa decade belakangan ini. Menurut Sudarwan Danim (2010:30) menyatakan bahwa “esensi pendidikan kepemimpinan (*leadership education*) adalah kemauan yang sistematis dan teroganisasi secara proses dan substansi untuk menghadirkan pemimpin yang efektif di tempat mereka memainkan peran”.

Pemimpin yang efektif memiliki banyak kesamaan kualitas. Selain itu Sudarwan Danim (2010:30) mengemukakan bahwa “pemimpin kelompok yang baik berusaha untuk belajar dan berlatih keterampilan agar mereka dapat :

1. Mendengarkan secara terbuka kepada oranglain,
2. Menawarkan dan menerima saran konstruktif,
3. Memberikan arah yang jelas,
4. Menetapkan dan memenuhi tenggat waktu,
5. Memberikan presentasi formal dan informal,
6. Membantu anggota mengidentifikasi dan memecahkan masalah,
7. Contoh perilaku yang diinginkan,
8. Menunjukkan penghargaan atas kontribusi orang lain,
9. Menunjukkan pemahaman,
10. Mendorong anggota untuk saling bertukar ide,
11. Menangani konflik,
12. Membimbing kelompok dalam menetapkan tujuan dan pembuatan keputusan,
13. Mendelegasikan tanggung jawab,
14. Mengajukan pertanyaan-pertanyaan dari kelompok untuk meminta tanggapan, dan
15. Menciptakan suasana yang produktif.

Wildavsky dalam Sudarwan Danim (2009:7) mengemukakan bahwa salah satu preposisi tentang kebijakan pendidikan bagi kepala sekolah atau calon kepala sekolah, bahwa [“kompetensi](http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/29/kompetensi-kepala-sekolah/) minimal seorang kepala sekolah adalah memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang keadministrasian sekolah; keterampilan hubungan manusiawi dengan staf, siswa dan masyarakat, dan keterampilan teknis instruksional dan non instruksional”.

Hal serupa dikemukakan oleh Robert L. Katz dalam Sudarwan Danim (2010:71) bahwa dalam keseluruhan mekanisme kerja manajemen sekolah sebagai proses sosial, mengemukan tiga jenis keterampilan yang seyogyanya dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu :

* 1. keterampilan teknis (*technical skill*), yakni keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode, dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu;
  2. keterampilan manusiawi (*human relation skill*), yakni keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang manajer di dalam bekerja dengan orang lain secara efektif dan efisien;
  3. keterampilan konseptual (*conceptual skill*), yakni keterampilan yang berkenaan dengan cara kepala sekolah memandang sekolah, keterkaitan sekolah dengan struktur di atasnya dan dengan pranata-pranata kemasyarakatan, serta program kerja sekolah secara keseluruhan.

Di antara pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kegiatan lembaga pendidikan sekolah di samping diatur oleh pemerintah, sesungguhnya sebagian besar ditentukan oleh aktivitas kepala sekolahnya. Kepala sekolah merupakan kunci kesuksesan sekolah dalam mengadakan perubahan. Sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program dan proses pembelajaran di sekolah sebagian besar terletak pada diri kepala sekolah itu sendiri. Kepala sekolah memiliki peran dan tanggungjawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan dan administrator pendidikan.

**2.1.4.3 Ciri-ciri Kepemimpinan**

Menurut versi Santa Clara University dan Tom Peters Group dalam Sudarwan Danim (2010:38) menyatakan bahwa ciri-ciri pemimpin yang baik adalah sebagai berikut:

1. *Honest* atau tulus. Tunjukkan ketulusan, integritas, dan kejujuran dalam emua tindakan pribadi sebagai pimpinan. Perilaku menipu tidak akan menumbuhkan kepercayaan.
2. *Competent* atau kompeten. Dasar tindakan pimpinan adalah alasan dan prinsip-prinsip moral. Jangan membuat keputusan berdasarkan keinginan kekanak-kanakan atau perasaan emosional.
3. *Forward-looking* atau memandang ke depan. Tetapkan tujuan dan milikilah visi masa depan. Visi harus dimiliki seluruh komunitas organisasi. Pemimpin yang efektif membayangkan apa yang mereka inginkan dan bagaimana mendapatkannya. Mereka biasanya memilih prioritas yang berasal dari nilai-nilai dasar mereka.
4. *Inspriring* atau menginspirasi. Tunjukkan kepercayaan dalam segala hal yang dilakukan. Dengan menunjukkan ketahanan mental, fisik, dan stamina, pimpinan akan mengilhami orang lain untuk mencapai ketinggian baru. Lakukan tindakan mengambil alih, jika diperlukan.
5. *Intelligent* atau cerdas. Membaca, belajar dan mencari tugas yang menantang merupakan ciri khas.
6. *Fair-minded* atau bersikap adil. Tunjukkan perlakuan yang adil bagi semua orang. Prasangka adalah musuh dari keadilan. Tampilan empati dengan menjadi peka terhadap perasaan, nilai-nilai, minat, dan kesejahteraan orang lain.
7. *Broad-minded* atau berwawasan luas. Jadilah pemimpin yang berpikir komprehensif, menerima keragaman, dan tidak menggunakan kacamata kuda dalam berpikir dan bertindak.
8. *Courageous* atau berani. Tampilkan kegigihan untuk mencapai tujuan dengan tanpa hambatan, karena semua dapat diatasi. Tampilkan ketenangan dan kepercayaan diri ketika berada di bawah stres.
9. *Straightforward* atau cekatan. Gunakan penilaian untuk membuat keputusan yang baik pada waktu yang tepat.
10. *Imaginative* atau imajinatif. Bertindaklah tepat waktu dan sesuai dengan perubahan rencana dan metode yang ada dalam pemikiran. Tunjukkan kreatifitas dengan pemikiran tujuan, ide dan pemecahan masalah baru dan lebih baik. Ini hanya bisa ditampilkan oleh pemimpin yang tidak hanya imajinatif, melainkan juga inovatif.

Menurut Mulyasa (2009:90) : ” Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap”.

Pendapat tersebut diatas mengandung arti bahwa kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan memiliki ukuran atau standar pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi. Menurut Mulyasa (2009:98) disampaikan bahwa :

Seorang kepala sekolah harus melakukan peranya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi :

1. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)
2. Kepala sekolah sebagai manajer
3. Kepala sekolah sebagai *administator*
4. Kepala sekolah sebagai *supervisor*
5. Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin)
6. Kepala sekolah sebagai *inovator*
7. Kepala sekolah sebagai *motivator*

Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik dapat dikatakan kepala sekolah memiliki kemampuan memimpin yang baik. Jadi, dengan demikian jelas bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin agar berhasil harus menjalankan sekurang-kurangnya tujuh fungsi diatas selain itu juga memiliki kriteria lain seperti latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Kepala sekolah selain mampu untuk memimpin, mengelola sekolah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga guru termotivasi dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya disintegrasi atau perpecahan dalam organisasi.

**2.1.4.4 Dimensi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan sekolah dan perannya sebagai *leader*. Dimensi pada variabel kepala sekolah yang diteliti menurut Mulyasa (2009:98) adalah sebagai berikut :

1. *Educator* yaitu sebgai inspirator seluruh masyarakat lingkungan sekolah untuk terus berkembang baik tenaga kependidikan, non kependidikan dan para siswa. Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.
2. Manajer yaitu kemampuan penyusunan perencanaan sekolah, mengembangkan organisasi, mengelola perubahan dan pengelola kurikulum. Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.
3. *Administrator* yaitu sebagai pengelola sarana, sarana pengelola keuangan, pengelola ketatausahaan dan ketatalaksanaan. Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu, kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.
4. *Supervisor* yaitu melakukan evaluasi, monitoring dan laporan dari perencanaan, proses dan pelaksanaan seluruh program sekolah. Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.
5. *Leader* yaitu memiliki integritas dan otoritas yang diakui oleh seluruh anggota lingkungan kerjanya. Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.
6. *Innovator* yaitu selalu hadir ide dan gagasan untuk terus menciptakan suasana terbaru untuk kemajuan lembaga. Pelaksanaan inovasi pendidikan seperti inovasi kurikulum dan pembelajaran tidak dapat dipisahkan dari inovator sebagai pelaksana inovasi (Parkay, Hass, dan Anctill, 2010). Seorang kepala sekolah dapat membuat suatu strategi untuk menekankan pada pemahaman, implementasi dan penerima inovasi yakni guru-guru. Pelaksanaan inovasi di sekolah misalnya dengan pelaksanaan perbaikan sistem pembelajaran. Indikator yang digunakan pada variabel yakni inovasi sistem proses pembelajaran yang dilakukan kepala sekolah, inovasi kurikulum yang dilakukan kepala sekolah dan proses implementasi dari inovasi yang ditetapkan di sekolah.
7. *Motivator* yaitu kemampuan pemberdayaan seluruh potensi yang dimiliki sehingga tercapai kinerja optimal. Tugas pokok kepala sekolah diuraikan dalam dua bagian besar yaitu : a) Prosedur Standar Operasi (*Standratd Operation Procedure*) Tugas kepala sekolah, dan b) proses pendekatan interpersonal dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah. Motivasi didefinisikan sebagai suatunkecenderungan untuk beraktifitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Dengan demikian, motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dari dalam diri seseorang yang perlu dipenuhi agar menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan seseorang agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Indikator yang digunakan untuk mengukurnya adalah memahami energi atau kelebihan individu anggota organisasi (dalam hal ini kelebihan yang dimiliki oleh guru), berorientasi pada tujuan organisasi agar semua guru dapat termotivasi dalam melakukan aktifitasnya dan membangun sistem yang dapat membangkitkan dalam membangun *team work*.

**2.1.5 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksnakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan.

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksnakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rencangan sistem kerja yang efisien.

**2.1.5.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Beberapa ahli mendifinisikan lingkungan kerja antara lain sebagai berikut:

Menurut Alex S Nitisemito (2000:183) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut :

“Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan”.

Menurut Sedarmayati (2001:1) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut :

“Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”.

Dari beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaanya saat bekerja.

**2.1.5.2 Jenis Lingkungan Kerja**

Sedarmayanti (2001:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2001:21), menyatakan bahwa “Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun scara tidak langsung”.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

1. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sadarmayanti (2001:31), menyatakan bahwa “Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.

Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Alex Nitisemito (2000:171-173) Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Suryadi Perwiro Sentoso (2001:19-21) yang mengutip pernyataan Prof. Myon Woo Lee sang pencetus teori W dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

**2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2001:21) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja
2. Temperatur/suhu udara di tempat kerja
3. Kelembaban di tempat kerja
4. Sirkulasi udara di tempat kerja
5. Kebisingan di tempat kerja
6. Getaran mekanis di tempat kerja
7. Bau tidak sedap ditempat kerja
8. Tata warna di tempat kerja
9. Dekorasi di tempat kerja
10. Musik di tempat kerja
11. Keamanan di tempat kerja

Berikut ini akan diuraikan masing-masing faktor tersebut dikaitkan dengan kemampuan manusia, yaitu :

1. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu :

* 1. Cahaya langsung
  2. Cahaya setengah langsung
  3. Cahaya tidak langsung
  4. Cahaya setengah tidak langsung

1. Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

1. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

1. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh mahluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metaboliasme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan olah manusia. Dengan sukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

1. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentuikan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu :

1. Lamanya kebisingan
2. Intensitas kebisingan
3. Frekwensi kebisingan

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

1. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat menggangu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal :

1. Kosentrasi bekerja
2. Datangnya kelelahan
3. Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap : mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain,lain.
4. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat menganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “air condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang menganggu di sekitar tempat kerja.

1. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

1. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

1. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

1. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

* + - 1. **Dimensi Lingkungan Kerja**

Yang menjadi dimensi lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2001:46) adalah sebagai berikut :

1. Penerangan
2. Suhu udara
3. Suara bising
4. Penggunaan warna
5. Ruang gerak yang diperlukan
6. Keamanan kerja
7. hubungan karyawan

**2.1.6 Motivasi**

Pentingnya motivasi anggota dalam sebuah organisasi telah membuat banyak para ahli melakukan banyak penelitian guna mempelajari dan mengkaji berbagai konsep dan teori motivasi. Berikut ini akan dibahas berbagai teori dan konsep.

**2.1.6.1. Pengertian Motivasi**

Motivasi merupakan kekuatan pendorong agar seseorang melakukan kegiatan untuk mencapai tujuannya. Ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang yaitu faktor yang berasal dari diri sendiri yang disebut faktor intrinsik seperti keyakinan, keinginan dan kebutuhan dan faktor yang berasal dari luar diri sendiri misalnya karena takut dengan pimpinan, adanya reward serta hukuman.

Berdasarkan etimologi, motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakan. Menurut G.R Terry dalam Hasibuan (2003:95) mengemukankan bahwa ‘motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.’

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2007:222) mendefinisikan bahwa :

“Motivasi sebagai proses yang menjelasakan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan apapun. Ada tiga elemen utama dalam motivasi yaitu intensitas, arah dan ketekunan.intensitas berhubungan dengan beberapa giat seseorang berusaha. Setiap upaya yang dilakukan harus dikaitkan dan diarahkan terhadap tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan ketekunan merupakan ukuran berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya”.

Motivasi merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik itu organisasi formal maupun non formal karena motivasi dapat mendorong setiap individu untuk bekerja dengan penuh semangat dan giat sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya masing-masing guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Di sekolah apabila setiap guru memiliki motivasi yang tinggi maka mereka akan bekerja sungguh-sungguh dan akan selalu meningkatkan kompetensinya guna mendukung tugas dan jabatan yang diembannya.

**2.1.6.2. Teori-teori Motivasi**

Adapun beberapa teori motivasi yang kita kenal baik teori yang dianggap kuno maupun yang bersifat kontemporer, berikut ini akan disajikan beberapa teori motivasi dari beberapa ahli :

1. Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow

Dalam Sutikno (2012:48) konsep teori Abraham Maslow menjelaskan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan. Kelima kebutuhan dasar manusia yang membentuk suatu hierarki tersebut adalah sebagai berikut :

1. Fisiologi ( dasar ) seperti lapar, haus, mengantuk dan sex
2. Keamanan ( Emosional dan Fisik ) seperti keamanan, perlindungan, dan kehangatan.
3. Sosial ( Persamaan Kelompok ), seperti : kegiatan sosial, pengakuan dari pihak lain dan cinta
4. Penghargaan ( diri dan orang lain ) seperti kepercayaan diri, prestasi, perhatian, pengharagaan dan penghormatan.
5. Realisasi Diri ( pemenuhan, kedewasaan, kearifan ) seperti pertumbuhan, pengembangan diri, dan penyempurnaan.

Teori maslow ini memiliki dua asumsi dasar yaitu pertama, manusia selalu mempunyai keinginan untuk berkembang dan maju, kedua, manusia selalu berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok terlebih dahulu sebelum berusaha memenuhi yang lainnya. dengan kata lain menurut Maslow bahwa kebutuhan manusia itu bertingkat.

1. Teori Harapan ( *Expectancy* )

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom dalam Sutikno (2012: 50) yang menyatakan bahwa :

‘Kekuatan yang memotivasi seseoran untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantuk dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Vroom menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga faktor yaitu seberapa besar seseorang menginginkan imbalan (valensi), perkiraan orang itu tentang kemungkinan bahwa upaya yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang berhasil (harapan), serta perkiraan bahwa prestasi itu akan menghasilkan perolehan imbalan’.

1. Teori X dan Y

Mc. Gregor dalam Steven P. Robbin (2007: 225) mengemukakan bahwa :

‘Teori X dan Teori Y sebagai klasifikasi dari dua tipe manusia yaitu tipe X dan Tipe Y. Mc. Gregor berkesimpulan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk prilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut’.

Teori X menyatakan bahwa para manajer menggunakan asumsi bahwa manusia mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Tidak senang bekerja dan apabila mungkin akan berusaha menghindarinya.
2. Karena manusia tidak senang bekerja maka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan berbagai tindakan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan atau pekerja akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal.
4. Sebagian karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukan sedikit ambisi.

Sebaliknya Teori Y menyatakan bahwa :

1. Karyawan mengganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
2. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
3. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab.
4. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan innovative yang diedarkan ke seluruh populasi dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.
5. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikemukakan oleh seorang psikolog bernama Frederick Herzberg. Teori dua faktor (*two-faktor theory*) disebut juga teori motivasi higiene (*motivation-hygiene theory*). Berdasarkan pendapat Herzberg bahwa : ‘Hubungan keberhasilan atau kegagalan’. Menurut Herzberg dalam Robbins (2007: 227) ‘Faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja’.

Hezberg dalam (Wahab: 2008) menjelaskan bahwa ‘kepuasan pekerjaan itu selalu dihubungkan dengan isi dari jenis pekerjaan, kepuasan-kepuasan dalam pekerjaan diberi nama motivator, adapun ketidakpuasan disebutnya faktor higinis.

Riset yang dilakukan Herzberg dalam Pasolong (2010: 144) menyimpulkan ‘ terdapat dua faktor yang berpengaruh terhadaap kepuasan yaitu faktor pemuas (motivator) dan faktor kesehatan (higinis)’. Seperti yang di tunjukan oleh tabel dibawah ini :

Tabel 2.1

Faktor Motivator dan Higinis menurut Herzberg

|  |  |
| --- | --- |
| Faktor Motivasi ( Instrinsik ) | Faktor Kesehatan ( Ekstrinsik ) |
| 1. Prestasi (achievement) 2. Penghargaan (recognition) | 1. Supervisi 2. Kondisi kerja |
| 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Tanggung jawab 3. Pertumbuhan dan perkembangan | 1. Hubungan interpersonal 2. Bayaran keamanan 3. Kebijakan organisasi |

Sumber Pasolong (2010: 144)

1. Teori Kebutuhan Mc Clelland

Menurut Mc Clelland dalam Sutikno (2012:49), ‘seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan sesuatu karya yang lebih baik dari prestasi karya orang lain’.

Mc Clelland dalam Robbins (2007:230) memfokuskan kebutuhan menjadi tiga kelompok sebagai berikut :

1. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement)* : dorongan untuk melebihi mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
2. Kebutuhan kekuatan (*need for power*) : kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
3. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) : keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Dari teori Mc Clelland ini dapat dikatakan bahwa ada tiga pandangan berharga mengenai pengembangan manajemen, yaitu :

1. Motivasi seseorang dpat dikembangkan ;
2. Orang akan bekerja dengan cepat dan baik jika mereka sungguh-sungguh diberi motivasi untuk menyelesaikan tugasnya ;
3. Orang yang berhasil ialah orang yang mempunyai motivasi untuk mencapai tujuannya.

Penelitian ini akan mengkaji dan meneliti dimensi motivasi yang dikemukakan oleh Mc Clelland dalam Davis dan Newstrom (1985:88-89) yang terdiri dari 3 dimensi motivasi yaitu :

1. Motivasi prestasi, yang memiliki indikator sebagai berikut :
2. Dorongan untuk mengatasi tantangan
3. Dorongan untuk maju
4. Dorongan untuk berkembang
5. Motivasi afiliasi, yang ditunjukan oleh indikator sebagai berikut :

Dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang secara efektif.

1. Motivasi kekuasaan, yang ditunjukan oleh indikator sebagai berikut :
2. Dorongan untuk mempengaruhi orang lain.
3. Dorongan untuk mempengaruhi keadaan dan situasi.

Dengan demikian motivasi adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu, dorongan ini dapat timbul karena ada pengaruh dari diri sendiri seperti kesadaran, keinginan, dan kebutuhan sedangkan faktor dari luar diri sendiri karena adanya keinginan memperoleh imbalan dan menghindari hukuman yang dikemukakan oleh para ahli.

**2.1.7. Kinerja Guru**

Kinerja guru selalu menjadi pusat perhatian dalam dunia pendidikankita oleh karena guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan di sekolah sebaik apapun kurikulum, selengkap apapun fasilitas dan sebesar apapun dana yang dimiliki akan menjadi sia-sia atau tidak efektif apabila tidak didukung oleh kinerja guru yang tinggi. Dibawah ini akan diuraikan berbagai aspek yang berhubungan dengan kinerja guru.

**2.1.7.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Pasolong (2010:196) kinerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu kinerja pegawai atau individu dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Menurut Mangkunegara dalam Pasolong (2010:197) mengatakan bahwa ‘Kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya’.

Sedangkan menurut LAN RI seperti yang dinyatakan dalam Pasolong (2010:197), merumuskan kinerja adalah ‘gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi’.

Kinerja menurut Indra Bastian dalam Irham Fahmi (2010:2) adalah ‘gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*Strategic Planning*) suatu organisasi’.

Surya Darma (2012:324) menyatakan bahwa :

“Untuk memperoleh hasil kinerja yang diharapkan perlu adanya kriteria kinerja yang diekspresikan sebagai aspek-aspek kinerja yang mencakup baik atribut maupun kompetensi berupa pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan berhasil (atribut) dan keahlian-keahlian tertentu yang dapat ditunjukan oleh staf (keahlian)”.

Kinerja setiap jabatan memiliki kriteria atau standar yang berbeda sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing yang lebih spesifik. Setiap karyawan diharapkan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Guru yang berkualitas adalah guru yang dapat menunjukan kinerja yang tinggi yaitu mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang telah ditentukan yaitu dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, mengadakan penilaian hasil belajar dan melaksanakan kegiatan tindak lanjut berupa perbaikan maupun pengayaan.

Guru sebagai profesi mensyaratkan beberapa kompetensi yang harus dipenuhi agar dapat menjalankan tugas keprofesiannya, hal ini sejalan dengan yang dinyatakan dalam Undang-Undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen dalam Sanjaya (2006: 19), dikemukakan bahwa ‘kompetensi guru itu meliputi kompetensi padagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi proffesional’.

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi Pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi :

1. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
2. Pemahaman terhadap peserta didik
3. Pengembangan kurikulum/sillabus
4. Perancangan pembelajaran
5. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
6. Pemanfaatan teknologi pembelajaran
7. Evaluasi hasil belajar
8. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
9. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yang :

1. Beriman dan bertaqwa
2. Berahlak mulia
3. Mantap
4. Demokratis
5. Stabil
6. Dewasa
7. Jujur
8. Arif dan bijaksana
9. Berwibawa
10. Menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat
11. Secara objektif mengevaluasi kinerja sendiri
12. Mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.
13. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kemampuan :

1. Berkomunikasi secara lisan, tulisan dan atau isyarat.
2. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional.
3. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenag kependidikan, orang tua/wali peserta didik.
4. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.
5. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan kemampuan menguasai bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan atau seni budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan :

1. Materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran dan atau kelompok mata pelajaran yang diampunya
2. Konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi atau seni yang relevan yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan atau kelompok mata pelajaran yang diampunya.

**2.1.7.2 Kinerja Guru**

Kinerja guru dapat dilihat dari pelaksanaan tugasnya sehari-hari yaitu dalam melaksanakan pembelajaran, pembimbingan, dan atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah ( Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru, DEPDIKNAS, 2010:4 ).

“Guru sebagai pendidik profesional mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.

**2.1.7.2.1 Aspek yang dinilai dalam Penilaian Kinerja Guru**

Menurut Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PKG) dalam penilaian kinerja guru beberapa sub unsur yang perlu dinilai adalah penilaian kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas, meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian dalam menerapkan 4 (empat) domain kompetensi yang harus dimiliki oleh guru sesuai peraturan Mentri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan kompetensi guru. Pengelolaan pembelajaran tersebut mensyaratkan guru menguasai 24 (dua puluh empat) kompetensi yang dikelompokkan de dalam kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Untuk mempermudah penilaian dalam PK Guru, 24 (dua puluh empat) kompetensi tersebut dirangkum menjadi 14 (empat belas) kompetensi sebagaimana dipublikasikan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Rincian jumlah kompetensi tersebut diuraikan dalam tabel 2.2.

Tabel 2.2

Kompetensi Guru Kelas/Guru Mata Pelajaran

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Ranah Kompetensi | Jumlah | |
| Kompetensi | Indikator |
| 1 | Pedagogik | 7 | 45 |
| 2 | Kepribadian | 3 | 18 |
| 3 | Sosial | 2 | 6 |
| 4 | Profesional | 2 | 9 |
|  | Total | 14 | 78 |

Sumber : Pedoman Penilaian Kinerja Guru. Dirjen PMPTK. Kemendiknas (2010)

Berikut adalah seperangkat kompetensi dari empat ranah kompetensi dalam Penilaian Kinerja Guru yang meliputi kompetensi Pedagogik, Kepribadian, Sosial dan Profesional seperti yang ditunjukan oleh tabel 2.3

Tabel. 2.3

Ranah dan Kompetensi Guru Kelas/Guru Mata Pelajaran.

|  |
| --- |
| Kompetensi |
| **Pedagogik** |
| 1. Menguasai Karakteristik Peserta Didik |
| 1. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik |
| 1. Pengembangan kurikulum |
| 1. Kegiatan pembelajaran yang mendidik |
| 1. Pengembangan potensi peserta didik |
| 1. Komuniksi dengan peserta didik |
| 1. Penilaian dan evaluasi |
| **Kepribadian** |
| 1. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial. Dan kebudayaan nasional |
| 1. Menunjukan pribadi yang dewasa dan teladan |
| 1. Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru |
| **Sosial** |
| 1. Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif. |
| 1. Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik dan masyarakat. |
| **Profesional** |
| 1. Penguasaan materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu. |
| 1. Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif. |

Sumber Pedoman Penilaian Kinerja Guru. Dirjen PMPTK. Kemendiknas (2010)

Adapun dimensi kerja guru menurut Surya Dharma (2008:36) adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan pembelajaran

Dimensi ini meliputi kemampuan guru dalam menyusun dan mengembangkan silabus serta RPP.

1. Pelaksanaan pembelajaran

Dimensi ini meliputi :

1. Pengelolaan kelas
2. Penggunaan media dan sumber belajar
3. Penggunaan metode pembelajaran
4. Pelaksanaan evaluasi/penilaian pembelajaran

Dimensi ini meliputi kemampuan guru dalam :

1. Menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi.
2. Menyusun alat evaluasi
3. Mengolah hasil evaluasi
4. Menggunakan hasil evaluasi

Ketiga dimensi tersebut diatas menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja guru yang dilakukan secara periodik oleh sekolah terhadap semua guru dimana hasil dari penilaian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan program peningkatan dan pengembangan kompetensi guru selanjutnya.

**2.1.7.2.2 Fungsi dan Manfaat Penilaian Kinerja Guru**

Menurut Dirjen PMPTK (Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan) DEPDIKNAS (2012) secara umum Penilaian Kinerja Guru memiliki 2 fungsi utama sebagai berikut :

1. Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan ketrampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Dengan demikian profil kinerja guru sebagai gambaran kekuatan dan kelemahan guru teridentifikasi dan dimaknai sebagai analisis kebutuhan atau audit ketrampilan.
2. Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah yang dilakukannya pada tahun tersebut.

Hasil Penilaian Kinerja Guru diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu dan kinerja guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dan menciptakan insan cerdas, komprehensif dan berdaya saing tinggi. Penilaian Kinerja Guru merupakan acuan bagi sekolah untuk menetapkan pengembangan karir dan promosi guru. Bagi guru Penilaian Kinerja Guru merupakan pedoman untuk mengetahui unsur-unsur kinerja yang dinilai dan merupakan srana untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan individu dalam rangka memperbaiki kualitas kinerjanya.

Penilaian Kinerja Guru dilakukan terhadapkompetensi guru sesuai dengan tugas pembelajaran, pembimbingan, atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah. Khusus untuk kegiatan pembelajaran atau pembimbingan, kompetensi yang dijadikan dasar untuk penilaian kinerja guru adalah kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian sebagaimana ditetapkan oleh Permendiknas nomor 16 tahun 2007.

**2.1.7.2.3 Syarat Sistem Penilaian Kinerja Guru**

Persyaratan penting dalam Penilaian Kinerja (PK) Guru adalah :

1. Valid

Sistem PK Guru dikatakan valid bila aspek yang dinilai benar-benar mengukur komponen-komponen tugas guru dalam melaksanakan pembelajaran, pembimbingan dan atau tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah.

1. Reliable

Sitem PK Guru dikatakan reliable atau mempunyai tingkat kepercayaan tinggi jika proses yang dilakukan memberikan hasil yang sama untuk seorang guru yang dinilai kinerjanya oleh siapapun dan kapanpun.

**2.1.7.2.4 Prinsip Pelaksanaan Kinerja Guru menurut Dirjen PMPTK**

**Depdiknas (2010)**

Prinsip-prinsip utama dalam pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan Ketentuan

Penilaian Kinerja Guru harus dilaksanakan dengan prosedur dan mengacu pada peraturan yang berlaku.

1. Berdasarkan Kinerja

Aspek yang dinilai dalam Penilaian Kinerja Guru adalah kinerja yang dapat diamati dan dipantau yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari, yaitu dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, pembimbingan, dan atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah.

1. Berlandaskan dokumen Penilaian Kinerja Guru

Penilai, guru yang dinilai, dan unsur yang terlibat dalam proses Penilaian Kinerja Guru harus memahami semua dokumen yang terkait dengan sistem Penilaian Kinerja Guru. Guru dan Penilai harus memhami pernyataan kompetensi dan indikator kinerjanya secara utuh sehingga keduanya mengetahui tentang aspek yang dinilai serta dasaar dan kriteria yang digunakan dalam penilaian.

Dengan demikian penelitian ini akan meneliti kinerja guru dilihat dari tiga dimensi kinerja guru yang dinyatakan oleh Surya Dharma (2008: 36) yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar.

**2.1.8. Penelitian Terdahulu**

Penelitian serupa yang pernah dilakukan oleh para peneliti terdahulu sangat bermanfaat dalam memberikan sebuah perbandingan dan masukan kepada peneliti terutama dalam hal penerapan teori-teori yang relevan dengan variable-variable penelitian yang sedang diteliti. Disamping itu penelitian terdahulu akan memberikan gambaran kepada peneliti dalam hal teknik pengumpulan dan analisis data.

Berikut ini dikemukakan beberapa hasil penelitianterdahulu yang serupa sebagai rujukan bagi peneliti. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 2.4

Tabel Hasil Penelitian Terdahulu

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Judul | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
| 1 | Endang Sripuyanti, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivsi Kerja terhadap Kinerja Guru di Gugus 20 Kota Bandung. (2011) | Ada pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 34,4 % | Kepemimpinan, motivasi dan Kinerja Guru, adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja namun melalui motivasi. | Lingkungan kerja, tidak adanya variabel intervening, besarnya kontribusi pengaruh |
| 2 | Carudin, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja . (2011) | Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK sekabupaten Indramayu dimana pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah secara simultan terhadap kinerja guru sebesar 15,1 % | Kepemimpinan Kepala Sekolah,, Kinerja Guru, sama-sama berpengaruh secara simultan dan parsial. | Dimensi Variabel, iklim kerja, tidak ada variabel motivasi, lokasi, objek dan waktu, tidak adanya variabel intervening, besarnya kontribusi pengaruh |
| 3 | Wahyuni. Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja terhadap Kinerja melalui Perilaku Karyawan pada Guru Swasta di Kawasan Surabaya Barat (2008) | Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja | Motivasi, Kepemimpinan dan Kinerja, hasilnya menunjukkan sama-sama berpengaruh terhadap kinerja | Disiplin kerja, Lokasi penelitian, Dimensi variabel, objek dan alat analisis |
| 4 | Asep Syahrudin. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan IklimKerja Sekolah Terhadap Kinerja Mengajar Guru SMP Negeri di Kota Bandung.(2009) | Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dan Iklim Kerja Sekolah berpengaruh baik secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja Mengajar Guru. | Kepemimpinan, dan Kinerja Guru, sama-sama berpengaruh secara simultan dan parsial | Motivasi, iklim kerja, waktu, objek dan lokasi penelitian, tidak adanya variabel intervening, besarnya kontribusi pengaruh |
| 5 | Burhanudin Nasution. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Dan Hubungannya dengan Kinerja Guru SD Negeri Di Kecamatan Patumbak. (2012) | Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat hubungan antara Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru. | Variabel Kinerja Guru | Hubungan (korelasi) Motivasi, iklim organisasi, Objek, Waktu dan Lokasi Penelitian |
| 6 | K. Khazaei, A. Khalkali, N. Eslami (2011)  Journal  Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province  Iran | Hasil penelitian mengungkapkan terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku kewargaan organisasi (membantu rekan kerja, kesungguhan, kepentingan umum, sportif dan sopan) dengan kinerja guru SMA di Provinsi MAzandaran Barat Iran | Sama-sama meneliti tentang kinerja guru pada tingkat SMA | Hanya meneliti hubungan perilaku kewargaan dengan kinerja guru SMA, tidak adanya variabel intervening, besarnya kontribusi pengaruh |
| 7 | Figen Eres (2011)  Journal  Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principals  Turkey | Hasil penelitian mengungkapkan terdapat hubungan antara motivasi kerja guru dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Sekolah Dasar Turki | Variabel yang diteliti kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru | Penelitian ini hanya meneliti dua variabel dan tidak terdapat variabel intervening, lokasi penelitian |

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa orang peneliti yang berkaitan dengan kinerja guru maka secara umum dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan motivasi. Beberapa penelitian melakukan investigasi terhadap satu, dua atau tiga variabel yang sama, namun berbeda dalam variabel lainnya. Kemudian dilihat dari sisi kontekstual tidak satupun penelitian-penelitian terdahulu dilakukan terhadap sampel yang sama dengan penelitian ini.

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian (*research question*), dan mempresentasikan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan diantara konsep-konsep tersebut.

Gaya kerangka pemikiran yang biasa digunakan untuk model penelitian korelasi, dimana ada variabel bebas dan variabel terikat serta dapat menyertakan variabel intervening. Dalam hal ini ada empat variabel yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang berhubungan dengan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi serta implikasinya terhadap kinerja guru, ke empat variabel ini merupakan variabel-varibel yang saling terikat dan mendukung satu sama lain.

1. **Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja**

Wirawan (2008:138) menyatakan ‘Perilaku pemimpin mempengaruhi lingkungan kerja yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja”.

Kepala Sekolah selaku pemimpin di organisasi sekolah sangat berperan dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif agar semua warga sekolah merasa aman dan nyaman sehingga mereka memiliki motivasi tinggi untuk melakukan pekerjaan. Menurut Kompri (2014:322) “Lingkungan sekolah yang efektif tidak terlepas dari peran kepala sekolah yang mampu berinovasi dalam setiap kebijakannya agar menghasilkan pemikiran dan tindakan yang tepat guna dalam menjalani kegiatan pendidikan dan mengatasi berbagai hambatan yang ada”.

Kepemimpinan Kepala Sekolah sangat berperan dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif yaitu situasi dan kondisi yang memungkinkan guru dapat berkembang dengan baik, yaitu memiliki motivasi yang tinggi untuk selalu meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilannya sehingga tercipta guru yang memiliki profesionalisme tinggi. Dan pada akhirnya mereka memiliki kinerja yang tinggi.

1. **Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi guru.**

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi sangat penting peranannya karena dengan kepemimpinannya yang tepat maka seorang pimpinan akan dapat menggerakan dan mengarahkan segala potensi yang dimiliki oleh organisasi seperti seluruh personil, sarana prasarana, dan keuangan secara efektif dan efisien dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi yang telah diwujudkan. Hali ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Siagian dalam Wahab (2008:91) bahwa ‘Kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak daripada semua sumber-sumber, plat yang tersedia bagi suatu organisasi’.

Agar organisasi dapat merealisasikan visi, misi dan tujuannya dengan efektif dan efisien melalui pengelolaan semua daya yang ada maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat memotivasi bawahannya untuk bekerja secara giat dan penuh tanggung jawab. Seperti yang dikemukakan oleh model kepemimpinan kontingensi *fiedler* seperti yang dikutip Tampubolon dalam Pasolong (2010:136) dinyatakan bahwa ‘Motivasi sangat dipengaruhi oleh performa seorang pemimpin serta berpengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaan dalam setiap situasi’. Selain itu, Sudarwan Danim (2010:109), mengemukakan bahwa ‘Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu gaya kepemimpinan, sikap individu dan situasi kerja.

Disamping itu juga gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dan penuh semangat bahkan bisa melebihi dari apa yang diharapkan. Seperti yang dikemukakan oleh Pasolong (2010: 36) bahwa ‘Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai denga motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorangan maupun tujuan birokrasi”. Dengan demikian apabila gaya kepemimpinan atau teknik memotivasi tidak tepat, tujuan birokrasi akan terganggu dan pegawai-pegawai dapat merasa kesal, gelisah, konflik atau tidak puas.

1. **Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi guru**

Setiap guru memerlukan suasana yang nyaman, tenang dan tentram dalam bekerja. Dengan suasana yang kondusif maka semua warga sekolah dapat melakukan tugas-tugasnya dengan baik tanpa ada tekanan untuk itu diperlukan lingkungan kerja yang dapat memungkinkan semua warga sekolah khususnya guru merasa nyaman dalam bekerja sehingga mereka dapat bekerja dengan penuh motivasi.

Menurut Sukanto dan Indriyo (2000:151) “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja”. Dengan demikian terdapat keterkaitan antara lingkungan kerja dengan motivasi guru. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Wahyudin (2008) menyatakan bahwa secara bersama-sama factor kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu menurut Sedarmayanti (2001:21) “Lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan”.

1. **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru**

Motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu. Dorongan ini dapat muncul dari dalam diri individu karena mereka memiliki suatu kebutuhan (*needs*) ataupun keinginan (*wants*) namun ada juga dorongan yang bersal dari luar misalnya karena ingin dihargai ingin diberikan imbalan ataupun untuk menghindari hukuman.

Motivasi dapat mempengaruhi seseorang dalam melakukan tugas-tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Apabila guru memiliki motivasi yang tinggi maka dia akan bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai denga tugas dan fungsinya seperti membuat perencanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan melaksanakan penilaian hasil pembelajaran sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai serta berdampak meningkatnya prestasi siswa di sekolah. Menurut Mc Clelland dalam Sutikno (2012: 49), ‘Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan sesuatu karya yang lebih baik dari prestasi karya orang lain’.

Orang yang memiliki dorongan ini ingin tumbuh dan berkembang serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan. Sedangkan motivasi kompetensi adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah dan berusaha keras untuk inovatif. Umumnya mereka cenderung melakukan pekerjaan denga baik karena kepuasan batin yang mereka rasakan dari melakukan pekerjaan itu dan penghargaan yang diperoleh dari orang lain. Menurut Hamzah B. Uno (2007:71), ‘Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan’.

Dengan demikian kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH :

1. *Educator*
2. Manajer
3. *Administrator*
4. *Supervisor*
5. *Leader*
6. *Inovator*
7. *Motivator*

Mulyasa (2009:97)

MOTIVASI :

1. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement)*.
2. Kebutuhan kekuatan (*need for power*)
3. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*)

Mc Clelland dalam Robbins (2007: 230)

Sudarwan

KINERJA GURU :

1. Perencanaan pembelajaran
2. Pelaksanaan pembelajaran
3. Evaluasi/Penilaian pembelajaran

Surya Dharma (2008:36)

Danim

(2010:109)

Kompri Pasolong

(2014:322) (2010:136)

Wirawan

(2008:138)

Hamzah B. Uno

(2007:71)

LINGKUNGAN KERJA:

1. Kebisingan
2. Keamanan
3. Penerangan
4. Sirkulasi udara
5. Hubungan dengan atasan
6. Hubungan rekan kerja setingkat
7. Hubungan bawahan

Sedarmayanti (2002:128)

Sutikno

(2012: 49)

Sedarmayanti

(2001:21)

Sukanto dan Indriyo

(2000:151)

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

**2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan identifikasi masalah di atas maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Motivasi guru
2. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi guru
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi guru
4. Motivasi guru berpengaruh terhadap Kinerja Guru.