

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru

##### 1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pengertian pemimpin banyak dikemukakan oleh para ahli menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Hutahaean (2021) menjelaskan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya memimpin dan beradaptasi dengan berbagai situasi (h.2).

Duryat & Fazriyansyah (2021) mendefinisikan bahwa seorang pemimpin adalah orang yang memiliki posisi tertentu dalam hirarki organisasi. Ia harus membuat perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan serta keputusan efektif. Pemimpin selalu melibatkan orang lain. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dimana ada pemimpin disana ada pengikut yang harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan (h.13). Agarwal (2021) menjelaskan bahwa *“Leaders are people who have the ability to influence the activities of group members and have a role in determining the goals and ideology of the organization”* (p.132).

Selanjutnya Fiedler dalam Conte & Landy (2019) mendefinisikan “*A leader as the individual in the group given the task of directing and coordinating task relevant group activities, or who, in the absence of a designated leader, carries the primary responsibility for performing these functions in the group*” (p.468). Pada awalnya kepemimpinan diartikan sebagai memotivasi atau mendorong anggota untuk melakukan sesuatu.

Soesanto (2019, h.9) menjelaskan bahwa kepemimpinan menurut Bennis (1959) adalah proses ketika seorang pemimpin mampu mendorong anggotanya agar bertindak sesuai dengan yang diinginkan. Sementara itu, menurut Fiedler (1967), kepemimpinan adalah pengarahan dan pengkoordinasian anggota-anggota suatu kelompok organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Hollander & Julian (1969) menambahkan bahwa kepemimpinan adalah hadirnya hubungan pengaruh khusus antara sang pemimpin dengan anggota-anggota kelompok dalam mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati bersama. Zarwini, Ahyani, & Fitriani (2022) menjelaskan bahwa: “*Leadership is a major responsibility and function that is assigned to a person and must be performed in an organization*” (p.122).

Perkembangan pengertian kepemimpinan menjelang akhir abad ke-20 lebih mengarah pada pengalokasian seluruh sumber daya organisasi secara efisien dan efektif. Soesanto (2019, h.9) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah tindakan yang mengarahkan atau mengalokasikan sumber daya yang ada untuk menciptakan kesempatan yang dikehendaki

oleh organisasi Campbell (1991). Sementara itu menurut Greenburg & Baron (2003) kepemimpinan adalah proses ketika seorang pemimpin mampu memengaruhi anggota-anggota kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat diketahui bahwa teori kepemimpinan pertama kali dicetuskan oleh Bennis pada tahun 1959. Selanjutnya, teori-teori kepemimpinan dikembangkan oleh Fidler, Hollander & Julian. Hingga akhir abad ke-20 dan akhir abad ke-21 bermunculan peneliti-peneliti tentang kepemimpinan, diantaranya Campbell, Greenburg, & Baron.

Dengan demikian inti kepemimpinan adalah adanya upaya untuk memengaruhi perilaku orang lain dan adanya tujuan tertentu. Inilah hakikat kepemimpinan. Jika seseorang ditempatkan dalam posisi sebagai pemimpin, namun ia tidak bisa memberikan pengaruh kepada yang dipimpin, maka ia tidak bisa disebut sebagai pemimpin. Berdasarkan pengertian ini, kepemimpinan memiliki implikasi penting, antara lain memengaruhi dan adanya tujuan.

Sintani, dkk (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah sebuah kemampuan atau kekuatan dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal bekerja, dimana tujuannya adalah untuk mencapai target (*goal*) organisasi yang telah ditentukan. Sedangkan pengertian pemimpin adalah seseorang yang diberi kepercayaan sebagai ketua (kepala) dalam sistem di sebuah

organisasi/perusahaan (h.50). Sementara itu, Hutahaean (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor intern maupun faktor ekstern (h.2).

Sofi'i, Mukhoyyaroh, & Yunus (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir, dalam usaha untuk menentukan tujuan yang akan dicapai (h.2). Kepemimpinan menurut Nuradhawati (2021) merupakan suatu proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang yang terorganisasi dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan (h.11). Sementara itu, Yuaningsih (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (h.57).

Menurut Agustin (2018), kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan pihak lain untuk mau bekerja sama setulus hati dengan penuh tanggung jawab demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (h.9). Kayes & Kayes (2021) menjelaskan bahwa "*The leadership role provides a wide*

*perspective that allows leaders to effectively align creative ideas with application contexts and organizational goals” (p.73).*

Wahed (2016) mendefinisikan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan dalam mempengaruhi, mendorong, mengajak, membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu. Kepemimpinan merupakan suatu sifat dari aktivitas kelompok. Pemimpin atau yang dipimpin harus berusaha bersama mencapai tujuan kelompok. Jika tidak kelompok itu hanya merupakan kumpulan dari individu-individu yang seorang terpisah dari yang lain (h.175). Northouse (2018) mendefinisikan bahwa kepemimpinan merupakan *“how leaders use employee motivation to enhance performance and satisfaction” (p.4).*

Erwin & Devoll (2021) menjelaskan bahwa *“Leadership is a Relationship provides a concise and convincing argument that leaders who put people first have the best chance of succeeding in ... (p.198).* Sementara itu, Anderson (2013) mendefinisikan bahwa *“leadership is frequently the difference between average and great performance”.*

Definisi kepemimpinan terus mengalami perubahan sesuai dengan peran yang dijalankan, kemampuan untuk memberdayakan (*empowering*) bawahan/anggota sehingga timbul inisiatif untuk berkreasi dalam bekerja dan hasilnya lebih bermakna bagi organisasi dengan sekali-kali pemimpin mengarahkan, menggerakkan, dan mempengaruhi anggota. Inisiatif pemimpin harus direspon sehingga dapat mendorong timbulnya

sikap mandiri dalam bekerja dan berani mengambil keputusan dalam rangka percepatan pencapaian tujuan organisasi.

Walaupun demikian tidak berarti pemimpin harus mengerjakan sendiri semua tugas yang ada di organisasi tempat ia diberi tanggung jawab, tapi ia harus menciptakan suasana yang memungkinkan anggota-anggota tumbuh dan berkembang dengan suatu motivasi yang besar sehingga tumbuh kematangannya dalam bekerja. Khoironi & Hamid (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki seni atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan menggerakkan individu-individu tanpa dipaksa dari pihak manapun agar dapat bekerja sama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan (h.670). Menurut Wahjosumidjo dalam Paendong, Pioh, & Kairupan (2017), kepemimpinan diterjemahkan dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi lain-lain tentang legitimasi pengaruh (h.3).

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disintesis bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku atau aktivitas seseorang atau sekelompok orang yang terorganisasi dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Noormahmudah (2021) mengemukakan bahwa kepala sekolah merupakan salah satu sumber daya sekolah yang disebut sumber daya manusia jenis manajer yang memiliki tugas dan fungsi mengkoordinasikan dan menyerasikan sumber daya manusia jenis pelaksana melalui input manajemen (h.136). Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas. Hal tersebut ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (diskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumberdaya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan/limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metode kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.

Wahjosumidjo dalam Azharuddin (2020) mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (h.159).

Menurut Slamet dalam Noormahmudah (2021), karakteristik kepala sekolah yang tangguh dapat digambarkan sebagai berikut: 1) memiliki visi, misi, dan strategi, 2) dapat mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumberdaya yang ada, 3) dapat merencanakan dan melaksanakan keputusan dengan baik, 4) mampu mengambil

keputusan dengan baik, 5) mampu memobilisasi sumber daya yang ada, 6) memiliki toleransi yang baik, dan 7) mampu mengatasi ketidakpedulian, kecurigaan, imitasi, arogansi, pembohong, kaku, bermuka dua dalam bersikap dan bertindak (h.136).

Kepemimpinan akan efektif apabila dalam mengelola sekolah seorang sosok pemimpin mampu menjadi teladan terhadap bawahannya. Kepala sekolah harus mempunyai sifat atau karakteristik sebagai seorang pemimpin maupun sebagai seorang manajer dalam mengelola organisasi yang mejadi tanggng jawabnya.

Syafrida (2015) menjelaskan bahwa kehadiran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru-guru dan karyawan sekolah. Begitu pentingnya peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah (h.679).

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Dalam mengelola sekolah, kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar. Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan menuju sekolah dan pendidikan secara luas.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan untuk menggerakkan tenaga kependidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Dalam mengarahkan visi dan misi pemimpin harus menetapkan tujuan ke arah kegiatan yang tepat dan memerintahkan untuk bergerak.

Kepala Sekolah adalah pemimpin pendidikan pada tingkat sekolah, sehingga ia juga harus menghindarkan diri dari wacana retorika dan perlu membuktikan bahwa ia memiliki kemampuan kerja secara profesional serta menghindarkan diri dari aktivitas yang dapat menyebabkan pekerjaan yang ada disekolah menjadi sangat membosankan. Kepala sekolah merupakan orang atau personil kependidikan yang memiliki peran besar dalam mencapai keberhasilan pengelolaan suatu sekolah, sedangkan guru berada posisi lain yang berperan besar dalam keberhasilan proses belajar mengajar di dalam kelas disamping peran siswa, karyawan sekolah dan juga orang tua siswa.

Kualitas kepemimpinan kepala sekolah yang didalamnya terdapat juga kepribadian, ketrampilan dalam mengelola sekolah termasuk dalam menangani masalah yang timbul disekolah, gaya kepemimpinan serta kemampuan menjalin hubungan antar manusia sangat menentukan atau

memiliki pengaruh yang besar terhadap kualitas proses belajar dan mengajar di sekolah.

Dalam hal ini keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin sekolah akan tampak dari apa yang dikerjakannya. Hal ini penting untuk dikedepankan karena apa yang telah dikerjakan kepala sekolah melalui kebijakan yang telah ditetapkan akan mempengaruhi kondisi fisik dan psikis para guru, siswa dan karyawan sekolah. Guru akan dapat melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab apabila ia merasa puas terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Oleh sebab itu seorang kepala sekolah dalam memimpin agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik ia juga harus memperhatikan secara kultural, baik bagi guru, siswa, karyawan sekolah, orang tua siswa serta lingkungan masyarakat.

Selanjutnya menurut Mulyono dalam Noormahmudah (2021), kepemimpinan kepala sekolah merupakan ruh yang menjadi pusat sumber gerak organisasi untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok (h.138). Sementara itu, Sahadi, Arafat, & Widayatsih (2021) menjelaskan bahwa: *“Principal leadership is a*

*behavioural norm used by a person when that person tries to influence the behaviour of others” (p.369).*

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria, mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif. Kepala sekolah dapat menjelaskan tugas dan pekerjaannya sesuai waktu yang telah ditetapkan, mampu membangun hubungan yang harmonis dengan guru dan masyarakat dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah. Menurut Wahjosumidjo dalam Noormahmudah (2021) bahwa kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari kepemimpinan yang berfokus pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi kepada hubungan yang baik kepada semua manusia (h.138).

Indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: 1) komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, 2) menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan 3) senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas (Greenfield dalam Mulyasa, 2011, h.19).

Lebih lanjut, Mulyasa (2011) mengemukakan indikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah sebagai berikut: 1) mengaplikasikan pendekatan kepemimpinan partisipatif, 2) memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka, 3) mengagendakan waktu untuk berkomunikasi dengan anggota, 4)

menghimbau kepada guru dan seluruh warga sekolah untuk dapat memenuhi norma-norma pembelajaran dengan kedisiplinan yang baik, 5) memperhatikan kemajuan belajar peserta didik, 6) menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berkala dan berkesinambungan, 7) membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, 8) mengalokasikan dana, 9) melakukan berbagai kunjungan kelas, 10) memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik, 11) memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar sekolah, 12) menunjukkan sikap dan perilaku teladan, 13) memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, 14) mengarahkan perubahan dan inovasi dalam organisasi, 15) membangun kelompok kerja aktif, kreatif, dan produktif, 16) menjamin kebutuhan peserta didik, guru, staf, orangtua, dan masyarakat sebagai pusat kebijakan, 17) memiliki komitmen yang jelas terhadap penjaminan mutu lulusan, dan 18) memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah (h.20).

Sejalan dengan uraian di atas, Martin, Millower, & Kmetz dalam Mulyasa (2011) mengemukakan indikator kepala sekolah efektif sebagai berikut: 1) memiliki visi yang kuat, 2) memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah, 3) senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan

terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran di kelas, 4) mendorong pemanfaatan waktu secara efisien, 5) mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, dan akuntabel, 6) memantau kemajuan peserta didik, dan 7) melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan (h.21).

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disintesis bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk mempengaruhi perilaku atau aktivitas guru dan tenaga kependidikan untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

## **2. Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru**

Peran kepala sekolah dalam kepemimpinan adalah kepribadian dan sikap aktifnya dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Mereka aktif dan kreatif, membentuk ide daripada menanggapi untuk mereka. Kepemimpinan kepala sekolah cenderung mempengaruhi perubahan suasana hati, menimbulkan kesan dan harapan, dan tepat pada keinginan dan tujuan khusus yang ditetapkan untuk urusan yang terarah. Hasil kepemimpinan ini mempengaruhi perubahan cara orang berpikir tentang apa yang dapat diinginkan, dimungkinkan, dan diperlukan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengenal dan mengerti berbagai kedudukan, keadaan, dan apa yang diinginkan, baik oleh guru maupun oleh pegawai tata usaha serta bawahan lainnya. Sehingga dengan kerjasama yang baik dapat menghasilkan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan sekolah. Kegagalan dalam hal ini mencerminkan gagalnya perilaku serta peranan kepemimpinan seorang kepala sekolah. Semua ini perlu menjadi bahan pertimbangan bagi kepala sekolah dalam menyelenggarakan seluruh anggota yang dipimpinya.

Kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal: (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah; (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah; dan (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi (Mulyasa dalam Alhabsyi, Peetalogi, & Wandu, 2022, h.14). Indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: pertama; komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kedua; menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, ketiga; senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru dikelas.

Paradigma baru pendidikan. Kepala sekolah sedikitnya harus berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader,

innovator dan motivator (EMASLIM). Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dapat diukur dengan menggunakan dimensi keenam fungsi tersebut (Mulyasa dalam Alhabsyi, Peetalogi, & Wandu, 2022, h.14).

Kepala sekolah merupakan ujung tombak dan kemudian jalannya lembaga pendidikan di sekolah, keberadaannya dalam organisasi melaksanakan perannya kepala sekolah sebagai orang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Kiding (2021) mengatakan bahwa kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai tenaga profesional guru atau pemimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (h.2).

Mukhtar (2015) menjelaskan bahwa Kepala sekolah pada hakikatnya adalah Guru yang di beri tugas tambahan. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (h.104). Oleh karena itu kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan profesional dan maupun melaksanakan tugas kepemimpinannya. Dengan demikian kepala sekolah adalah pemimpin yang bertanggung jawab atas dasar kompetensinya untuk menggerakkan segala sumber yang ada di sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Banun, Yusrizal, & Usman (2016), peran utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan proses belajar

mengajar dimana guru dan murid dapat belajar dengan baik. Dalam menciptakan proses tersebut, kepala sekolah dapat berperan sebagai administrator dan supervisor (h.140). Dalam bidang pendidikan, keterampilan teknis adalah kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode pengetahuan, keuangan, pelaporan, penjadwalan dan pemeliharaan. Menurut Wahyudi dalam Banun, Yusrizal, & Usman (2016), bahwa kepala sekolah selain melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu merencanakan, mengorganisir, memecahkan masalah dan mengadakan kerjasama dengan guru dan masyarakat juga harus mampu melaksanakan kegiatan yang bersifat praktis/teknikal (h.140).

Munandar (2022) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan personal untuk mempengaruhi orang lain dengan dasar pada kepedulian terhadap orang tersebut agar dapat mewujudkan masa dengan bersama yang lebih baik (h.124). Bagi seorang muslim, memimpin berarti memberikan arah atau visi berdasarkan nilai-nilai rohaniah. Mereka menampilkan diri sebagai teladan dan memberikan inspirasi bagi bawahannya untuk melaksanakan tugas sebagai keterpanggilan Ilahi. Sehingga mereka memimpin berdasarkan visi atau mampu melihat dan menjangkau ke masa depan (*visionary leadership*).

Pemimpin mempunyai pengikut yang secara sukarela melaksanakan tugas-tugasnya dengan keahliannya dan intelektualnya fleksibilitas dan memperkenalkan perubahan. Sedangkan Keith Davis

mengikhtikarkan 4 (empat) ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi: 1) Kecerdasan, 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, 3) Memotivasi diri dalam dorongan berprestasi, dan 4) Sikap-sikap hubungan manusia.

Menurut Lubis & Jaya (2021), kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan membimbing, mengarahkan dan memotivasi untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan (h.25). Sejalan dengan itu Dewi (2021) menyatakan kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (h.150).

Komsiyah (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang individu dapat mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi (h.294). Dalam rumusan lain, kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi pihak lain berbuat sesuai dengan kehendak orang lain, meskipun pihak lain itu menghendaki.

Syahril (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses dimana pemimpin dapat mempengaruhi anggotanya agar melaksanakan tugas untuk mencapai visi, misi, dan tugas agar organisasi berkembang menjadi lebih maju. Seorang pemimpin adalah orang yang memiliki kepercayaan, nilai, etika, perwatakan, dan pengetahuan (h.209).

Sedangkan menurut Sukatin, Astuti, Zulqarnain, Nasution, Nur'aini, & Zilawati (2021) kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggunakan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membuat pencapaian sesuatu usaha atau tujuan-tujuan tertentu (h.69).

Berkaitan dengan kepemimpinan, Davis dalam Naoum (2001) mendefinisikan kepemimpinan adalah *“Leadership is the ability to persuade others to seek defined objectives enthusiastically. It is the human factor that binds a group together and motivates it toward goals.... It is ultimate act that brings to success all the potential that is in an organization and people”* (p.136). Definisi yang dikemukakan Keith terdapat beberapa ide, diantaranya adalah: 1) kemampuan untuk mengajak anggota untuk mencari dan menentukan tujuan serta berusaha dengan penuh semangat mencapai tujuan itu, 2) mengikat kerjasama dan memberikan motivasi untuk mencapai tujuan, dan 3) mengembangkan semua potensi yang ada dalam organisasi termasuk mengembangkan manusia yang ada dalam organisasi.

Selanjutnya Gibbin dalam Gupta (2014) mengemukakan bahwa, *“Leadership is a process of influence on a group in a particular situation, at a given point in time, and in a specific set of circumstances that stimulates people to strive willingly to attain the organizational*

*objectives, giving them the experience of helping attain the common objectives and satisfaction with the type of leadership provided” (p.145).*

### **3. Kepala Sekolah**

#### **a. Pengertian Kepala Sekolah**

Istilah kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah” Kata kepala secara etimologis dimaksudkan sebagai “mengepalai” artinya bertindak sebagai ketua, atau pemimpin sebuah perusahaan, sekolah, perkantoran, dan lain-lain. Adapun sekolah diartikan bangunan tempat siswa belajar. Jadi kepala sekolah adalah seorang dengan kualifikasi dan standar tertentu ditunjuk untuk mengepalai satuan pendidikan.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018, tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah, pasal 1 ayat (2) mengatakan bahwa : Kepala Sekolah adalah Guru yang diberitugas untuk memimpin dan mengelola Taman Kanak – Kanak / Taman Kanak –Kanak Luar Biasa (TK/TKLB) atau bentuk lain yang sederajat. Sekolah Dasar / Sekolah Dasar Luar Biasa (SD/SDLB) atau bentuk lain yang sederajat. Sekolah Menengah Atas / Sekolah Menengah Kejuruan / Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMA / SMK / SMALB atau bentuk lain yang sederajat, atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri (SILN).

Menurut Prihantini, dkk (2021) kepala sekolah adalah orang yang sangat menentukan keberhasilan suatu sekolah, baik atau buruknya sekolah, maju atau mundurnya sekolah tergantung kepada kepala sekolah, karena kepala sekolah adalah orang yang menjadi titik sentral suatu sekolah (h.116). Kurniati dan Zubaedah (2018) menjelaskan bahwa kepala sekolah merupakan padanan dari *school principal* yang bertugas menjalankan *principalship* atau kekepala sekolah (h.261).

Untuk menjadi kepala sekolah yang baik, sudah barang tentu kepala sekolah tersebut harus memiliki keikhlasan dalam memimpin sekolah, memiliki keahlian dalam membina sekolah dan memiliki keahlian dalam mengembangkan sekolah, dimana keahlian tersebut merupakan syarat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah yang memiliki keahlian akan memiliki kemampuan. Demikian juga kepala sekolah akan mampu merealisasikan semua program sekolah dalam kegiatan nyata melalui proses pendidikan di sekolah baik yang bersifat intrakurikuler maupun ekstrakurikuler serta berbagai pendukungnya.

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting bagi guru dan murid-murid dan seluruh warga sekolah yang dipimpinnya. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia, staf hubungan masyarakat,

administrasi school plant, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan sumber daya yang ada kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orangtua, dan masyarakat tentang sekolah.

Tugas utama kepala sekolah sebagai pemimpin adalah mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga dan menjadi juru bicara kelompok. Dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsinya, terutama dalam memberdayakan sumberdaya dan lingkungan sekitar. Kepala sekolah dituntut untuk mampu berperan ganda, baik sebagai *catalyst*, *solution givers*, *proses helpers*, dan *resource linker*.

Dari pendapat di atas dapat disintesis bahwa kepala sekolah adalah orang yang diberi tugas wewenang, kepercayaan, untuk memimpin, mengelola sekolah agar maju dan berkembang berjalan sesuai dengan harapan orangtua murid, masyarakat, maupun pemerintah sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan tercapai dengan baik.

#### b. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah

Menurut Mulyasa dalam Jahari & Rusdiana (2020), Paradigma baru manajemen pendidikan kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai 1) *educator*, 2) *manajer*, 3) *administrator*, 4) *supervisor*, 5) *leader*, 6) *inovator*, dan 7) *motivator*, (h.71-72).

Menurut Malikkhah & Anam (2020), Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin dilembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik (h.244).

Adapun tugas kepala sekolah dalam menjalankan fungsi administrator pendidikan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Memimpin seluruh kegiatan pendidikan dan pembelajaran pengajaran di sekolah.
- 2) Menyusun program kerja sekolah.
- 3) Mengatur penyelenggaraan administrasi sekolah.
- 4) Mengatur kegiatan belajar mengajar dan bimbingan penyuluhan.
- 5) Mengatur penyelenggaraan pembinaan kesiswaan.
- 6) Melaksanakan bimbingan dan penilaian bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.
- 7) Merencanakan pengembangan, pendayagunaan, dan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah.
- 8) Mengatur keuangan sekolah dan menyusun RAPBS.
- 9) Mengatur hubungan lingkungan sekolah dan masyarakat.

Dalam melaksanakan program kerja, kepala sekolah membuat program jangka pendek, program jangka menengah, dan

program jangka panjang. Penyusunan program kerja ini dimaksudkan untuk menentukan tindakan dan program yang akan dilaksanakan sekolah untuk membawa sekolah menuju sekolah yang berkualitas, baik dari segi tenaga pendidik, tenaga kependidikan maupun siswanya. Adapun program jangka pendek adalah melakukan pengawasan terhadap proses pembelajaran agar mengetahui capaian dalam proses pembelajaran, mengadakan evaluasi terhadap visi misi yang telah berjalan selama 2 tahun apakah sudah tercapai dan seberapa persen ketercapaian dari visi misi yang telah dibuat, melihat proses pembelajaran siswa dan mengukur prestasi yang telah dicapai.

Adapun program jangka menengah adalah melakukan pengawasan terhadap proses pembelajaran agar mengetahui capaian dalam proses pembelajaran, mengadakan evaluasi terhadap visi misi yang telah berjalan selama 4 tahun apakah sudah tercapai dan seberapa persen ketercapaian dari visi misi yang telah dibuat, melihat proses pembelajaran siswa dan mengukur prestasi yang telah dicapai. Adapun program jangka panjang mengevaluasi visi misi yang telah dibuat dengan hasil ketercapaian dari visi misi yang telah ada apakah sudah tercapai seluruh dan apakah visi misi ini akan diperbaharui nantinya.

Menurut Permendiknas No. 28 Tahun 2010, pada pasal 12 ayat 4 disebutkan penilaian kinerja kepala sekolah meliputi 3 aspek,

yaitu: 1) usaha pengembangan sekolah/madrasah dilakukan selama menjabat sebagai kepala sekolah/madrasah, 2) peningkatan kualitas sekolah/madrasah berdasarkan 8 standar nasional pendidikan di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang bersangkutan, dan 3) usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah/madrasah.

Dengan memperhatikan Peraturan Menteri tersebut, maka penjabaran tupoksi kepala sekolah mengacu pada ketiga poin di atas. Selain itu tupoksi kepala sekolah juga harus mengacu pada Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan sekolah, meliputi (1) perencanaan program, (2) pelaksanaan rencana kerja, (3) pengawasan dan evaluasi, (4) kepemimpinan sekolah, (5) sistem informasi sekolah. Berikut ini tugas pokok kepala sekolah:

1) Merencanakan Program

- a) Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan visi sekolah.
- b) Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan misi sekolah.
- c) Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan tujuan sekolah.
- d) Membuat Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).
- e) Membuat perencanaan program induksi.

2) Melaksanakan Program

- a) Menyusun program kerja sekolah.

- b) Menyusun struktur organisasi.
  - c) Menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan sekolah per semester maupun tahunan.
  - d) Menyusun manajemen kesiswaan.
  - e) Menyusun kurikulum, kalender pendidikan, dan kegiatan pembelajaran.
  - f) Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan.
  - g) Manajemen sarana dan prasarana.
  - h) Membimbing guru pemula.
  - i) Mengelola keuangan sekolah dan pembiayaannya.
  - j) Mengelola lingkungan dan budaya sekolah.
  - k) Memberdayakan peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah.
  - l) Melaksanakan program induksi.
- 3) Melaksanakan Pengawasan
- a) Melaksanakan program supervisi.
  - b) Melaksanakan Evaluasi Diri Sekolah (EDS)
  - c) Melaksanakan evaluasi dan pengembangan kurikulum
  - d) Mengevaluasi pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan (PTK)
  - e) Menyiapkan seluruh kelengkapan akreditasi sekolah
- 4) Melaksanakan Kepemimpinan Sekolah

- a) Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu
- b) Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai
- c) Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah
- d) Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu
- e) Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah
- f) Melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah. Dalam hal sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah
- g) Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat
- h) Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik
- i) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik
- j) Bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum

- k) Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah
- l) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya
- m) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah
- n) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan
- o) Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif
- p) Menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat
- q) Memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab
- r) Mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya

- s) Merencanakan pelaksanaan Program Induksi Guru Pemula (PIGP) di Sekolah/Madrasah
- t) Menyiapkan Buku Pendoman Pelaksanaan Program Induksi di sekolah dan dokumen terkait seperti KTSP, silabus, peraturan dan tata tertib sekolah baik bagi guru maupun bagi siswa, prosedur-prosedur P3K, prosedur keamanan sekolah
- u) Melakukan analisis kebutuhan guru pemula
- v) Menunjuk pembimbing dari guru yang dianggap layak (profesional)
- w) Membuat surat keputusan pengangkatan guru menjadi pembimbing bagi guru pemula
- x) Menjadi pembimbing, jika pada satuan pendidikan yang dipimpinnya tidak terdapat guru yang memenuhi kriteria sebagai pembimbing
- y) Mengajukan pembimbing dari satuan pendidikan lain kepada dinas pendidikan terkait jika tidak memiliki pembimbing dan kepala sekolah/madrasah tidak dapat menjadi pembimbing
- z) Memantau secara reguler proses pembimbingan dan perkembangan guru pemula
- aa) Memantau kinerja guru pembimbing dalam melakukan pembimbingan
- bb) Melakukan observasi kegiatan mengajar yang dilakukan guru pemula dan memberikan masukan untuk perbaikan

- cc) Memberi penilaian kinerja kepada guru pemula
- dd) Menyusun Laporan Hasil Penilaian Kinerja untuk disampaikan kepada Kepala Dinas Pendidikan dengan mempertimbangkan masukan dan saran dari pembimbing, pengawas sekolah/ madrasah, dan memberikan salinan laporan tersebut kepada guru pemula
- ee) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya
- ff) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah
- gg) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan
- hh) Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif
- ii) Menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat

- jj) Memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab
- kk) Mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya.

#### 5) Menerapkan Sistem Informasi Sekolah

- a) Menciptakan atmosfer akademik yang kondusif dengan membangun budaya sekolah untuk menciptakan suasana yang kompetitif bagi siswa, rasa tanggung jawab bagi guru dan karyawan, menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja dan belajar, menumbuhkan kesadaran tentang arti penting kemajuan, dan menumbuhkan kedisiplinan tinggi
- b) Melakukan penataan tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi warga sekolah berbasis kinerja
- c) Menjalinkan kerjasama dengan pihak lain
- d) Didukung oleh penerapan TIK dalam manajemen sekolah
- e) Didukung oleh kepemimpinan/manajerial yang kuat, dan memiliki tingkat sustainabilitas tinggi.

Dari sekian banyak tugas tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa tugas pokok dan fungsi kepala sekolah dapat diringkas menjadi (1) tugas administrasi, (2) tugas supervisi, (3) tugas memimpin, (4) tugas sebagai manajer, (5) tugas kewirausahaan, (6) tugas sebagai inovator, (7) tugas mengembangkan kurikulum, dan (8) tugas sebagai penggerak.

c. Kompetensi Kepala Sekolah

Kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai ketrampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Menurut Wahyudi (2012) menyatakan bahwa kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemamfaatan dan peningkatan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah (h.28-29). Sejalan dengan Suhertian dalam Wahyudi (2012) mengartikan kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan dan latihan dengan standar dan kualitas tertentu sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan (h.28).

Kompetensi kepala sekolah sebagaimana tertulis dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan beban kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah yaitu meliputi, Manajerial, Kewirausahaan, dan Supervisi. Adapun kompetensi tersebut adalah kompetensi manajerial, kompetensi pengembangan kewirausahaan, dan kompetensi supervisi kepada Guru dan Tenaga Kependidikan.

Kompetensi kepala sekolah sebagaimana yang dipersyaratkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018, tentang Pemenuhan beban kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah. Karena itu perlu dengan kompetensi yang lain yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kepala sekolah. Adapun kompetensi tersebut dapat berupa: (a) merumuskan visi, (b) merencanakan program, (c) komunikasi dan kerjasama, (d) hubungan masyarakat, (e) mengelola sumber daya sekolah, (f) pengambilan keputusan, dan (e) kemampuan mengelola konflik.

Selain adanya pengakuan dari pemerintah sebagai penyanggah profesi boleh mengatakan dia mampu atau ahli dalam melaksanakan pekerjaan tertentu asalnya pengakuan disertai bukti riil bahwa dia benar-benar mampu melaksanakan suatu pekerjaan yang diklaim sebagai keahliannya. Akan tetapi pengakuan itu idealnya berasal dari masyarakat atau pengguna jasa penyanggah profesi itu, atau berangkat dari karya ilmiah atau produk kerja lain yang dihasilkan oleh penyanggah profesi itu. Pengakuan itu terutama didasari atas kemampuan konseptual aplikatif dari penyanggah profesi itu, Danim dalam Ruslan & Suherlan (2012, h.4).

Dengan demikian kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai dasar yang direferensikan kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara sistematis yang memungkinkannya menjadi kompeten atau

berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, serta kompetensi lainnya yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan.

## **B. Motivasi Kerja Guru yang Ditingkatkan oleh Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Motivasi Kerja Guru**

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin, yakni *movere* yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Menurut Solong (2019) motivasi adalah segala sesuatu yang menimbulkan keinginan dan kesediaan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi (h.55). Dewi (2017) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang ke arah suatu tujuan. Motivasi yang ada pada setiap orang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya (h.21). Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja.

Berdasarkan teori di atas, manusia dapat di atur dan dapat berunding untuk menentukan suatu yang dianggap baik. Berdasarkan dari teori ini peluang kepala sekolah sebagai pemimpin untuk menggerakkan

bawahan dengan memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada guru. Dorongan ini dimaksudkan untuk mengingatkan agar bersemangat dalam bekerja dan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut pemahaman akan sifat dan kritik bawahannya, suatu kebutuhan yang dilandasi motiv dan penguasaan pimpinan terhadap perilaku dan tindakan, maka kepala sekolah dapat mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi sekolah. Agar bertindak sesuai dengan keinginan sekolah, maka kepala sekolah memberikan motivasi atau pemicu yang dapat memberi inspirasi terhadap bawahan, sehingga inisiatif dan kreatifitasnya berkembang secara optimal.

Popkova & Ostrovskaya (2019) menjelaskan bahwa: *“motivation is a set of driving forces that induce a person to perform certain action* (p.520). Sementara itu, Auer, Hortsch, & Sethakul (2020) menjelaskan bahwa: *“Motivation is the effort, the drive, the desire, and the energy a person uses to activate and maintain goal driven behavior”* (p.705). Andriani, Kesumawati, & Kristiawan (2018) menjelaskan bahwa: *“The motivation is a condition or energy that moves the employees self to achieve the goals of the organization company”* (p.21).

Nurjaya, Mukhtar, & Achsanuddin (2020) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan, dimana kuat lemahnya motivasi tersebut ikut menentukan tinggi rendahnya prestasi kinerjanya. Motivasi kerja merupakan kekuatan

yang penting yang harus ada dalam diri pemimpin sehingga ia memiliki keinginan atau semangat yang kuat untuk berusaha dan berkerja keras sehingga dapat diperoleh keberhasilan bagi dirinya dan perusahaan (h.40). Bastian, Nasution, & Wahyuni (2022) menjelaskan bahwa: “*Work motivation is directly proportional to performance. If the work motivation is getting better, the teacher's performance will increase*” (p.3602).

Pinder dalam Gagne (2014) mendefinisikan bahwa: “*Work motivation is a set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration*” (p.37). Sementara itu, Dias, Ratumanan, Souisa, & Batlolona (2021) menjelaskan bahwa: “*Teacher work motivation is influenced by many elements in the form of ideals, teacher abilities, individual conditions, and the environment and coaching efforts undertaken by the principal*” (p.6896).

Motivasi kerja merupakan suatu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri seseorang yang membuat tergerak melakukan kegiatan produktif hingga menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya ataupun orang lain. Adanya motivasi kerja ternyata berpengaruh besar terhadap kesuksesan seseorang. Seseorang tidak akan berhasil meraih kesuksesan tanpa adanya dorongan motivasi yang diikuti dengan tekadnya untuk bekerja keras. Memperoleh hasil yang memuaskan membutuhkan proses dan

perjuangan yang cukup panjang. Riyanto, Adonia, & Hapzi (2020) menjelaskan bahwa: “*Motivation had significant and positive effect on the performance of the teachers*” (p.83).

Di dalam perusahaan motivasi berperan sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tujuan dalam memberikan motivasi kerja terhadap pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Dengan demikian berarti juga mampu memelihara dan meningkatkan moral, semangat dan gairah kerja, karena dirasakan sebagai pekerjaan yang menantang. Program dengan cara ini suatu organisasi dapat mendorong berkembangnya motivasi berprestasi dalam suatu perusahaan, yang akan memacu tumbuh dan berkembangnya persaingan sehat antara individu/tim kerja dalam suatu perusahaan. Tetapi dalam individu setiap manusia tidak semua pegawai termotivasi lewat lingkungan kerjanya yang biasa di sebut dengan motivasi eksternal, tetapi ada juga pegawai yang termotivasi dari dalam dirinya sendiri (motivasi internal) tanpa ada motivasi khusus yang dia dapatkan dalam lingkungan kerjanya dan motivasi yang diinginkan pegawai sehingga pegawai mau bekerja ikhlas demi tercapainya tujuan perusahaan.

Husaini Usman (2013) mengatakan bahwa proses motivasi meliputi siklus dari *Attention* (perhatian), *Insert* (tertarik), *Desire* (terangsang) dan *Action* (tindakan) (h.280). Berdasarkan pendapat tersebut, motivasi itu timbul karena adanya proses yang berawal dari pemberian perhatian pimpinan terhadap bawahannya, dengan keahlian

pemimpin memberikan perhatian bawahannya, akibatnya menimbulkan rangsangan bawahan untuk melakukan pekerjaan yang sebaik-baiknya.

Kondisi ini berlaku juga terhadap guru, bekerja dengan sungguh-sungguh apabila diberikan perhatian khusus oleh kepala sekolah, sehingga memiliki motivasi yang tinggi untuk melakukan pekerjaan yang diberikan tanggung jawab kepadanya. Termotivasinya guru akan meningkatkan kedisiplinan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan disiplin guru. Dengan demikian pentingnya pemberian motivasi oleh kepala sekolah terhadap guru dengan harapan membangkitkan keinginan atau semangat yang kuat untuk berusaha dan bekerja keras sehingga dapat diperoleh keberhasilan organisasi (sekolah).

Wardan (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (h.108). Handiman, dkk (2022) menjelaskan bahwa motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dengan situasi. Bila motivasi seseorang baik, maka akan mendorong tercapainya tujuan karena karyawan atau pegawai akan bekerja dengan hati dan penuh semangat atau sebaliknya motivasi yang kurang baik (rendah) maka pencapaian tujuan organisasi berjalan sangat lambat (h.93).

Menurut Uno dalam Solehudin (2021), motivasi kerja guru adalah motivasi kerja guru tidak lain adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-

upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi kerja guru adalah dorongan yang muncul dari diri guru untuk melakukan suatu tindakan- tindakan atau usaha dalam upaya untuk mencapai suatu kepuasan dan tujuan tertentu (h.3). Solehudin (2021) mengemukakan bahwa motivasi kerja guru adalah pengukuran persepsi terhadap dimensi motivasi internal dan dimensi motivasi eksternal. Motivasi internal memiliki indikator diantaranya: tanggungjawab guru, target tugas, tujuan, umpan balik, perasaan senang saat bekerja, selalu berusaha, dan berprestasi. Sementara itu, motivasi eksternal memiliki indikator diantaranya: selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup, senang mendapatkan pujian, bekerja demi insentif, bekerja untuk mendapatkan perhatian (h.3). Pidarta dalam Sahrir, Tolla, Tiro, & Jufri (2016) mengatakan bahwa beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah (h.2).

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disintesisikan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan, yang harus ada dalam diri seseorang sehingga ia memiliki keinginan atau semangat yang kuat untuk berusaha dan bekerja keras melakukan kegiatan produktif hingga menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya ataupun orang lain.

## **2. Indikator Motivasi Kerja Guru**

Motivasi guru tidak lain adalah dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada seseorang tergantung seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu menurut Hasibuan dalam Sari, Putra, & Amerta (2021), motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegarahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (h.42). Paruq, Arafat, & Putra (2021) menjelaskan bahwa: *“Teacher work motivation is a boost from within and a push from outside a teacher to carry out work. In conclusion, work motivation can be one of the factors that can affect the ups and downs of teacher performance”* (p.633).

Motivasi menurut Amri, dkk (2022) adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (h.141). Sedangkan Ningrum (2022) menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam maupun dari luar diri sendiri yang membuat orang bertindak dalam cara tertentu (h.171). Ajabar (2020), mengemukakan motivasi kerja merupakan kekuatan atau energi seseorang yang dapat menimbulkan dorongan kuat untuk melaksanakan suatu kegiatan (h.39).

Salvendy (2012) menjelaskan bahwa *“These motivation theories try to answer the question of how human behavior is energized, directed, and stopped and why humans choose certain ways of behavior to reach*

*their goals*” (p.408). Menurut Peterson & Plowman dalam Mustapa (2018), orang mau bekerja karena adanya faktor-faktor: 1) keinginan untuk hidup (*The Desire to Live*), 2) keinginan untuk suatu posisi (*The Desire for Position*), 3) keinginan akan kekuasaan (*The Desire for Power*), dan 4) keinginan akan pengakuan (*The Desire for Recognition*) (h.129).

Selanjutnya, Ulfathmi, Arafat, & Setiawan (2021) menjelaskan bahwa: *“Teacher work motivation is a critical factor in influencing teacher performance in order to achieve educational objectives. Teachers who are highly motivated at work will be encouraged and strive to improve their abilities in carrying out their duties as educators in schools in order to achieve the best possible results. Teacher work motivation must be greatly improved. The greater the teacher's work motivation, the greater the effort that will be made to achieve the goals that have been set”* (p.165). Sementara itu, Hasan, Fitria, & Wahidy (2021) menjelaskan bahwa: *“Teacher work motivation is nothing but a process carried out to mobilize teachers so that their behavior can be directed at real efforts to achieve predetermined goals”* (p.315).

Pemberian motivasi berarti suatu proses/cara memberikan kekuatan, perangsang, dorongan, dalam menggerakkan dan mengarahkan perilaku manusia baik bersumber dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk mencapai tujuan. Setiap manusia berkeinginan meraih prestasi dan selalu mendambakannya, sehingga terdorong untuk

melakukan aktivitas atau pekerjaan serta berusaha melakukannya secara maksimal. Berhubungan dengan kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell dalam Acquah (2017) mendefinisikan perlunya prestasi sebagai suatu keberhasilan dalam persaingan dengan beberapa standar keunggulan. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan dari beberapa individu adalah menjadi sukses dalam hal persaingan dengan beberapa standar keunggulan (h.13). Menurut McClelland dalam Purwanto (2014), seseorang dianggap memiliki motivasi berprestasi jika di ingin mengungguli yang lain (h.20).

Kegagalan dalam pekerjaan akan menimbulkan rasa tidak puas, kecewa, bahkan mungkin frustrasi, sehingga dapat mengakibatkan munculnya kecendrungan komplik dalam lingkungan pekerjaannya atau sebaliknya, kegagalan merupakan cambuk bagi dirinya untuk maju. Oleh sebab itu peran kepala sekolah sangat berpengaruh untuk memberikan motivasi terhadap guru.

Adapun indikator-indikator motivasi kerja menurut Mohtar (2019) sebagai berikut: Motivasi dari dalam diri meliputi: 1) dorongan untuk meningkatkan prestasi, 2) dorongan untuk menghindari kegagalan, 3) dorongan untuk bekerja keras, dan 4) dorongan untuk mengaktualisasikan diri. Sedangkan motivasi dari luar meliputi: 1) pujian, 2) hukuman, dan 3) aturan (h.13). Indikator motivasi kerja menurut McClelland dalam Nupin (2021) ada 6 aspek, yaitu: 1) tanggung jawab, 2) mempertimbangkan resiko, 3) umpan balik, 4) kreatif inovatif,

5) waktu penyelesaian tugas, dan 6) keinginan menjadi yang terbaik (h.27).

### C. Faktor Pendukung dan Penghambat Motivasi Kerja Guru

Menurut Slameto (2015), motivasi dipengaruhi oleh tiga komponen, yaitu: dorongan kognitif, dorongan, harga diri, dan kebutuhan berafiliasi (h.26) Sementara itu, Frandsen yang dikutip oleh Suryabrata (2012), menyebutkan ada beberapa hal yang mendorong motivasi, yaitu: sifat ingin tahu, kreatif, keinginan memperoleh simpati, memperbaiki kegagalan masa lalu, mendapatkan kenyamanan, dan khawatir akan hukuman (h.236-237).

Safitri, Neliwati, & Rifa'i (2022, h.12-13) mengemukakan bahwa faktor penghambat dalam meningkatkan motivasi kerja guru, yaitu terdapat pada diri guru itu sendiri yang tidak sadar akan kualitas diri yang rendah dalam kemampuan mengajar, mengelola program pembelajaran dan penggunaan media pembelajaran. Selain itu faktor selanjutnya yaitu kurangnya kesadaran guru untuk ikut pelatihan dan pembinaan untuk meningkatkan pengembangan diri. Kemudian faktor selanjutnya yaitu masih ada guru yang tidak bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya, seperti kurang disiplin waktu, terlambat masuk kelas, dan tidak profesional dalam menjalankan tugas. Faktor selanjutnya yaitu faktor dari luar seperti kurangnya pemberian *reward* kepada guru yang dikarenakan kurangnya pendanaan sekolah apabila pemberian reward kepada guru yang berprestasi dalam bekerja. Kurangnya gaji guru untuk memenuhi kebutuhan apalagi guru

honor. Kemudian sebagian guru merasa kurang cocok dengan kelompok kerjanya.

Adapun faktor penghambatnya kurang disiplinnya guru, guru tidak masuk kelas tidak melaksanakan tugas dengan maksimal. Faktor penghambat dari luar yaitu sarana prasarana yang masih belum lengkap, serta dalam pengembangan penataan lingkungan fisik sekolah karena lahannya terbatas. Seperti tidak adanya lapangan sepak bola, serta kurangnya jumlah buku-buku di perpustakaan yang menjadi bahan bagi para siswa untuk menggali lebih dalam tentang materi-materi pelajaran.

Faktor pendukung dalam meningkatkan motivasi kerja guru, yaitu adanya sarana prasarana yang baik dan memadai untuk para guru melakukan tugasnya. Seperti gedung yang bagus, ruang kelas yang nyaman, ruang laboratorium untuk menunjang pembelajaran siswa, serta ruang guru yang nyaman, toilet yang memadai, adanya rumah ibadah, sehingga dengan adanya sarana prasarana ini guru lebih merasa diperhatikan dalam bekerja. Faktor pendukung selanjutnya yaitu suasana kerja yang terjalin dengan baik antara guru dan kepala sekolah, serta terjalinnya komunikasi yang lancar sesama guru, dan antara guru dengan kepala sekolah.

Beberapa faktor pendukung dalam memotivasi kerja guru, ialah diri sendiri harus termotivasi, kepala sekolah harus memilih orang yang termotivasi tinggi, perlakuan setiap orang setiap individu, tetapkan sasaran yang realistis dan menantang kemajuan akan motivasi, ciptakan lingkungan

yang termotivasi, berikan hadiah yang adil, berikan pengakuan.

#### **D. Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian yang memiliki relevansi dengan penelitian ini, diantaranya:

##### **1. Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru: Peran Mediasi Motivasi Kerja**

Penelitian ini dilakukan oleh Ulum, Sarwoko, & Yuniarianto (2020) Program Pascasarjana, Universitas Kanjuruhan Malang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah telah menerapkan strategi yang jelas dan realistis, peduli terhadap anggota, memiliki kemampuan untuk memotivasi, menjaga kekompakan tim, menghargai perbedaan dan keyakinan anggota. Guru yang diteliti memiliki motivasi kerja yang baik, dicerminkan terpenuhinya kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Guru juga memiliki kinerja yang baik ditunjukkan dari terpenuhinya target kinerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, dan taat asas. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa semakin kuat kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan kinerja guru, kepemimpinan kepala sekolah juga mampu meningkatkan motivasi kerja guru, dan motivasi kerja akan berkontribusi pada kinerja guru.

##### **2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MTsN Se-Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh**

Penelitian ini dilakukan oleh Auliana (2021) Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, UIN Maulana Malik Ibrahim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien dan P-Value sebesar 0,441 (0,000), (2) lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien dan P-Value sebesar 0,332 (0,002), (3) kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien dan P-Value 0,630 (0,000), (4) lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak positif dan tidak signifikan terhadap kinerja

guru dengan nilai koefisien dan P-Value -0,154 (0,171), (5) motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien dan P-Value sebesar 0,245 (0,151), (6) tidak ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja dengan nilai koefisien dan P-Value 0,108 (0,227), (7) tidak ada pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja dengan nilai koefisien dan P-Value 0,081 (0,161).

### **3. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah Kota Surakarta**

Penelitian ini dilakukan oleh Setyowati (2021) Program Studi Pendidikan Agama Islam, Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Surakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hampir seluruh kepala sekolah SMP Muhammadiyah di Kota Surakarta menggunakan model Kontingensi Fiedler, model Vroom dan Yetton, serta model Path Goal Theory. Perbedaannya terletak pada gaya yang dipakai pada setiap model tersebut. Kemudian hasil dari penerapan model-model tersebut adalah hasil dalam pengembangan sumber daya manusia, mempertahankan jumlah peserta didik, pencapaian hubungan kekeluargaan dan kesejahteraan bawahan, pengembangan sarana dan prasarana, pengembangan inovasi, serta peningkatan prestasi.

### **4. Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Piyungan**

Penelitian ini dilakukan oleh Yulisadewi (2018), Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Jurusan Pendidikan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa: 1) kondisi kepemimpinan yang ada di SMP Negeri 1 Piyungan secara umum cukup baik. Berkaitan dengan aspek *idealized influence* dan *intellectual stimulation* yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah baik. Aspek yang berhubungan dengan *inspiration motivation* tergolong kurang; 2) kendala yang dihadapi Kepala Sekolah dalam menjalankan Kepemimpinan di SMP Negeri 1 Piyungan yaitu kurang adanya kedisiplinan waktu, kurangnya dana sekolah yang dapat digunakan untuk mewujudkan kegiatan yang dianggap sekolah sangat membantu kemajuan belajar mengajar seperti psikotes, serta ketergantungan kepala sekolah terhadap guru dan karyawan untuk selalu mengingatkan jadwal yang sudah ada.

### **5. Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Pertama**

Penelitian ini dilakukan oleh Riski, Rusdinal, & Gistituati (2021), Universitas Negeri Padang. Hasil penelitian menggambarkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mendukung aktivitas mendukung semua aktivitas yang dilakukan oleh kepala sekolah, supel mudah menerima pendapat bawahan dan mampu memberikan perubahan di dalam lingkungan sekolah, dengan cara memantau, menilai aktivitas yang dilakukan di sekolah, mampu memberikan perubahan menghasilkan lulusan yang berkualitas dan menjadikan sekolah yang dipimpin menjadi sekolah paporit bahwa warga masyarakat sekitarnya dan kepala sekolah dapat dijadikan teman bagi warga sekolah ketika ada warga sekolah yang menghadapi permasalahan, guru tidak merasa segan atau malu untuk bertanya dan menjelaskan permasalahan yang dihadapi.

#### **6. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru pada SMP Negeri 2 Simeulue Timur**

Penelitian ini dilakukan oleh Purwanti, Murniati, & Yusrizal (2014), Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Syiah Kuala Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Program kepala sekolah disusun sebagai acuan dalam meningkatkan kompetensi guru, yang dilaksanakan dalam pemberdayaan guru-guru. Program pemberdayaan guru-guru dilaksanakan dengan mengikutsertakan guru dalam pengambilan keputusan sekolah dan juga melatih guru-guru untuk bertanggungjawab dalam pengembangan sekolah Kepala sekolah dalam merumuskan programnya mengikutsertakan semua guru dan staf sekolah. (2) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dilakukan oleh kepala sekolah melalui beberapa upaya antara lain melalui pembinaan pelatihan-pelatihan keterampilan terhadap guru-guru, pemberian motivasi dan pembinaan disiplin tenaga kependidikan. (3) Kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dilaksanakan dengan melibatkan guru-guru dalam hal menyusun visi dan misi sekolah, sasaran sekolah, merumuskan kurikulum sekolah. Kepala sekolah memberikan peluang kepada guru untuk berpartisipasi secara aktif, terbuka dan bekerjasama dalam mewujudkan visi sekolah.