

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kepemimpinan

Konsep tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak bisa terlepas dari konsep kepemimpinan secara umum. Menurut Toha (2006) kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Robbins (2006) memberikan arti kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran.

Begitupula menurut Dubrin (2006) arti kepemimpinan yang sesungguhnya dapat dijelaskan dengan banyak cara. Berikut ini adalah beberapa definisinya :

1. Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan.
2. Kepemimpinan adalah cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah
3. Kepemimpinan adalah tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif.
4. Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.
5. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional tercapai.

Kepemimpinan sebenarnya dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Berdasarkan definisi kepemimpinan yang berbeda terkandung kesamaan arti yang bersifat umum. Seorang pemimpin merupakan orang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Untuk membedakan pemimpin dari non-pemimpin dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan teori perilaku.

Kepemimpinan pendidikan juga berarti sebagai bentuk kemampuan dalam proses mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, mengkoordinir orang lain yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan dan pengajaran agar supaya kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran (Wahjosumidjo, 2002).

Kepemimpinan dibidang pendidikan juga memiliki pengertian bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran ataupun pelatihan agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien yang pada gilirannya akan mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan (Sulistyorini, 2001).

Kepemimpinan menurut Kartono (2006) diukur dengan 6 dimensi, yaitu:

- a. Energi dan keteguhan hati. Misalnya seorang pimpinan mempunyai tingkat energi yang tinggi, bekerja keras, mempunyai keteguhan hati, ingin membuat perbedaan, pembicara yang bagus dan selalu memunculkan ide-ide baru.

- b. Visi. Misalnya seorang pimpinan mampu menentukan tujuan yang realistis, menyampaikan dengan jelas arah dan tujuan yang diinginkan bawahan, memiliki cita-cita yang realistis untuk perusahaan, antusias terhadap cita-cita perusahaan.
- c. Menantang dan mendorong. Misalnya seorang pimpinan mendorong berfikir mandiri, mengakui dan menghargai kinerja secara terbuka, mendorong bawahan untuk memikul tanggung jawab dan mempraktekkan apa yang ia katakan.
- d. Mengambil risiko, misalnya pimpinan bersedia menanggung risiko kehilangan kekuasaan dan wewenang demi untuk mencapai cita-cita perusahaan dan bersedia menanggung risiko kehilangan kesempatan promosi demi untuk mencapai cita-cita perusahaan
- e. Kesetiaan, misalnya pimpinan mampu memberikan kontribusi yang berharga, memberi inspirasi kepada anak buah untuk melakukan sesuatu melebihi tugas yang wajib, memberi inspirasi kepada anak buah untuk melakukan usaha ekstra, sangat dihargai oleh anak buah, memberi inspirasi kepada anak buah untuk setia kepadanya.
- f. Harga diri, misalnya pimpinan mampu membantu karyawan merasa dihargai dan membantu anak buah merasa mereka memiliki kemampuan.

Sedangkan kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi

antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2002).

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diartikan sebuah lembaga yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup (Rivai, 2004).

Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran, siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan (Bafadal, 1992)

Kepemimpinan sering diidentikan dengan otoritas, wewenang, pengaruh dominasi, dan tentu saja materi. Wajar jika banyak orang mengira kepemimpinan hanya dikitari dengan hal-hal yang menyenangkan. Dan banyak orang berambisi meraih kepemimpinan, namun hanya sedikit orang yang benar-benar menjalaninya dengan efektif (Djafar, 2003).

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, didalam kepemimpinannya ada beberapa unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan

dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman di dalam praktek selama menjadi kepala sekolah.

Menurut Mulyasa (2009) seorang kepala sekolah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi:

1. Kepala Sekolah Sebagai Edukator

Kepala sekolah sebagai edukator, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

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

3. Kepala Sekolah Sebagai *Administrator*

Kepala sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan disiplin kerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa

pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional.

4. Kepala Sekolah Sebagai *Supervisor*

Kepala Sekolah Sebagai Supervisor merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

5. Kepala Sekolah Sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

6. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Kepala sekolah sebagai inovator harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan yang baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.

7. Kepala Sekolah Sebagai *Motivator*

Kepala sekolah sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui

pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektivitas dan penyediaan sebagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB).

Berdasarkan berbagai macam teori yang telah dijelaskan di atas dalam penelitian ini menggunakan teori Mulyasa (2009) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai “Kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien

2.2. Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi. Deal dan Kennedy sebagaimana dikutip Robbins (2006) menjelaskan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang didukung organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2005) adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut

rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Luthans (2006) mengemukakan, budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Berdasarkan uraian di atas, meskipun konsep budaya organisasi memunculkan perspektif yang beragam, terdapat kesepakatan di antara para ahli budaya dalam hal mendefinisikan budaya organisasi. Intinya bahwa budaya organisasi berkaitan dengan sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi (*refers to a system of shared meaning held by members*).

2.2.1. Budaya Sekolah

Budaya adalah suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab. Dikatakan membudaya bila kontinu, konvergen dan konsentris, (Depdiknas, 2007). Lebih lanjut dijelaskan, Budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah, (Depdiknas,2007).

Berdasarkan pengertian diatas dapat dipahami bahwa budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku

alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.

2.2.2. Tipe tipe budaya sekolah dan karakteristiknya

Menurut Dixon (2005) menjelaskan bahwa: "...Dalam praktik di lapangan, ada tiga model budaya sekolah, yang satu dengan yang lain dapat dibedakan, tetapi kadang-kadang juga sering saling tumpang tindih". Pertama, budaya sekolah birokratis (*bureaucratic school culture*). Model budaya sekolah ini antara lain ditunjukkan adanya budaya yang menekankan adanya petunjuk dari atasan. Kebijakan sekolah mengikuti arahan dari atasan, dan oleh karena itu para guru lebih banyak mengikuti arahan tersebut. Pendidik juga kurang dapat berinteraksi dengan orangtua siswa dan masyarakat, karena semua harus mengikuti peraturan dan ketentuan dari atasan. Kedua, budaya sekolah racuh (*toxic school culture*). Dalam model ini, peserta didik dipandang sebagai masalah ketimbang sebagai pihak yang harus dilayani. Bentuk-bentuk kekerasan guru terhadap siswa yang sering kita dengar akhir-akhir ini merupakan hasil dari budaya sekolah yang seperti ini. Sama dengan pada model budaya sekolah yang birokratis, budaya sekolah racuh ini juga malah jarang memberikan kesempatan kepada pendidik untuk memberikan masukan terhadap upaya pemecahan masalah yang terjadi di sekolah. Ketiga, budaya sekolah kolegial (*collegial school culture*). Berbeda dengan kedua budaya sekolah sebelumnya, sekolah sangat memberikan apresiasi dan rekognisi terhadap peran dan dukungan dari semua pihak. Kejujuran dan

komunikasi antarwarga sekolah dapat berlangsung secara efektif. Itulah sebabnya keterlibatan semua warga sekolah sangat dihargai dalam proses pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah. Pendek kata, semua penyelenggaraan sekolah direncanakan, dilaksanakan secara demokratis, dalam suasana penuh kolegial.

Dengan memahami konsep tentang budaya organisasi sebagaimana telah diutarakan di atas, selanjutnya di bawah ini akan diuraikan tentang budaya dalam konteks persekolahan. Secara umum, penerapan konsep budaya organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Kalaupun terdapat perbedaan hanya terletak pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya. Berkenaan dengan pendukung budaya organisasi di sekolah Paul E. Heckman sebagaimana dikutip oleh Stolp (1994) mengemukakan bahwa:

“...the commonly held beliefs of teachers, students, and principals.”

Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Dalam hal ini, Lashway (2004) menjelaskan bahwa:

“...Schools are moral institutions, designed to promote social norms,...”.

Nilai-nilai yang mungkin dikembangkan di sekolah tentunya sangat beragam. Jika merujuk pada pemikiran Spranger sebagaimana disampaikan oleh Suryabrata (2006), maka setidaknya terdapat enam jenis nilai yang seyogyanya

dikembangkan di sekolah. Dalam tabel 2.1 berikut ini dikemukakan keenam jenis nilai dari Spranger beserta perilaku dasarnya.

Tabel 2.1
Jenis Nilai dan Perilaku Dasarnya menurut Spranger

No	Nilai	Perilaku Dasar
1	Ilmu Pengetahuan	Berfikir
2	Ekonomi	Bekerja
3	Kesenian	Menikmati keindahan
4	Keagamaan	Memuja
5	Kemasyarakatan	Berbakti/berkorban/menghargai
6	Politik/kenegaraan	Berkuasa/memerintah

(Sumber : Suryabrata, 2006)

Luthan dan Schein (2002:140) mengetengahkan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu :

- 1) *Observed behavioral regularities* budaya organisasi di sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati. Keberaturan berperilaku ini dapat berbentuk acara-acara ritual tertentu, bahasa umum yang digunakan atau simbol-simbol tertentu, yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh anggota sekolah.
- 2) *Norms*; budaya organisasi di sekolah ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bisa berdasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan lulus/naik kelas atau tidak. Standar perilaku siswa tidak hanya berkenaan

dengan aspek kognitif atau akademik semata namun menyangkut seluruh aspek kepribadian.

- 3) *Dominant values*; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi;
- 4) *Philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan
- 5) *Rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi
- 6) *Organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Jika kita berpegang pada Kurikulum Berbasis Kompetensi, secara umum standar perilaku yang diharapkan dari tamatan Sekolah Menengah, diantaranya mencakup : (1) Memiliki keyakinan dan ketaqwaan sesuai dengan ajaran agama yang dianutnya; (2) Memiliki nilai dasar humaniora untuk menerapkan kebersamaan dalam kehidupan; (3) Menguasai pengetahuan dan keterampilan akademik serta beretos belajar untuk melanjutkan pendidikan; (4) Mengalihkan kemampuan akademik dan keterampilan hidup dimasyarakat local dan global; (5) Berekspresi dan menghargai seni; (6) Menjaga kebersihan, kesehatan dan kebugaran jasmani; (7) Berpartisipasi dan berwawasan kebangsaan

dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis. (Depdiknas, 2007).

Sedangkan berkenaan dengan standar perilaku guru, tentunya erat kaitannya dengan standar kompetensi yang harus dimiliki guru, yang akan menopang terhadap kinerjanya. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Menurut Peraturan Pemerintah No 14 Tahun 2005, standar kemampuan/prilaku guru yaitu : Kompetensi pedagogik yaitu merupakan kemampuan dalam pengelolaan siswa yang meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap siswa; (c) pengembangan kurikulum/ silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya; (2) Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang: (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksana; (e) berwibawa; (f) berakhlak mulia; (g) menjadi teladan bagi siswa dan masyarakat; (h) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan; (3) Kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk : (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan siswa, sesama guru, tenaga kependidikan, orangtua/wali siswa; dan (d) bergaul secara santun dengan

masyarakat sekitar; dan (4) Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metoda keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Serangkaian standar perilaku siswa dan guru diatas merupakan harapan ideal atau target tujuan dalam penyelenggaraan pendidikan di tanah air. Meskipun standar perilaku tersebut sulit diukur dengan angka seperti halnya dalam standar nilai ujian nasional misalnya, namun tetap harus ada usaha-usaha yang jelas ,terarah dan berkesinambungan dari semua pihak. Keberhasilan dalam usaha pencapaian target diatas tentunya juga dipengaruhi oleh factor-faktor lainnya, misalnya pendidikan agama yang diterima di lingkungan non formal, lingkungan pergaulan siswa atau guru tersebut juga adat dan budaya masyarakat setempat.

Berdasarkan berbagai macam teori yang telah dijelaskan di atas dalam penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Depdiknas (2007) budaya organisasi atau sering disebut budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah.

2.3. Kepribadian Guru

2.3.1. Pengertian Kepribadian Guru

Secara psikologis, kepribadian pada prinsipnya adalah susunan atau kesatuan antara aspek perilaku mental (pikiran, perasaan, dan sebagainya) dengan aspek perilaku *behavioral* (perbuatan nyata). Aspek-aspek ini berkaitan secara fungsional dalam diri seorang individu sehingga membuatnya bertingkah laku secara khas dan tetap. Dari perilaku psiko-fisik (rohani-jasmani) yang khas dan menetap tersebut muncul julukan-julukan yang bermaksud menggambarkan kepribadian seseorang. Kepribadian adalah semua corak perilaku dan kebiasaan individu yang terhimpun dalam dirinya dan digunakan untuk bereaksi serta menyesuaikan diri terhadap segala rangsangan baik dari luar maupun dari dalam. Corak perilaku dan kebiasaan ini merupakan kesatuan fungsional yang khas pada seseorang. Perkembangan kepribadian tersebut bersifat dinamis, artinya selama individu masih bertambah pengetahuannya dan mau belajar serta menambah pengalaman dan ketrampilan, mereka akan semakin matang dan mantap kepribadiannya (Depkes, 1992).

Kepribadian adalah ciri, karakteristik, gaya atau sifat-sifat yang memang khas dikaitkan dengan diri kita. Dapat dikatakan bahwa kepribadian itu bersumber dari bentukan-bentukan yang kita terima dari lingkungan, misalnya bentukan dari keluarga pada masa kecil kita dan juga bawaan-bawaan yang dibawa sejak lahir. Jadi yang disebut kepribadian itu sebetulnya adalah campuran dari hal-hal yang bersifat psikologis, kejiwaan dan juga bersifat fisik.

Kepribadian guru merupakan karakteristik dari setiap individu seorang pendidik yang mantap, stabil, dewasa, arif, berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, mampu mengevaluasi kinerjanya sendiri dan mengembangkan diri secara berkelanjutan (Surakhmad,2006). Setiap guru memiliki pribadi masing-masing sesuai ciri-ciri pribadi yang mereka miliki.

2.3.2. Pentingnya Kepribadian Guru

Guru sebagai tenaga pendidik yang tugas utamanya mengajar, memiliki karakteristik kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan sumber daya manusia. Kepribadian yang mantap dari seorang guru akan memberikan teladan yang baik terhadap anak didik maupun masyarakat, sehingga guru akan tampil sebagai sosok yang pantas ditaati (nasehat/ucapan/perintahnya) dan dicontoh (sikap dan perilakunya). Kepribadian guru merupakan faktor terpenting bagi keberhasilan peserta didik. Dalam kaitan ini, Zakiah Drajat dalam Syah (2000) menegaskan bahwa kepribadian itulah yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya, ataukah akan menjadi perusak atau penghancur bagi masa depan anak didiknya terutama bagi anak didik yang masih kecil dan bagi mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa.

Kepribadian seorang guru merupakan modal dasar bagi guru dalam menjalankan tugas keguruannya secara professional sebab kegiatan pendidikan pada dasarnya merupakan kekhususan komunikasi personal antara guru dan siswa. Esensi kepribadian guru semuanya bermuara ke dalam intern pribadi guru. Kompetensi pedagogik, profesional, dan sosial yang dimiliki seorang guru dalam

melaksanakan pembelajaran, pada akhirnya akan lebih banyak ditentukan oleh kepribadian yang dimilikinya. Tampilan kepribadian guru akan lebih banyak mempengaruhi minat dan antusiasme anak dalam mengikuti kegiatan pembelajaran. Pribadi guru yang santun, respek terhadap siswa, jujur, ikhlas, dan dapat diteladani, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan dalam pembelajaran apapun jenis mata pelajarannya. Kepribadian adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan seorang guru sebagai pengembang sumber daya manusia. Karena guru berperan sebagai pembimbing, pembantu, dan sekaligus panutan.

2.3.3. Indikator Kepribadian Guru

Dalam undang-undang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi kepribadian adalah “ kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Mengacu pada standar nasional pendidikan, subkompetensi mantap dan stabil memiliki indikator yakni bertindak sesuai dengan hukum, bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga menjadi pendidik dan memiliki konsistensi dalam bertindak dan bertutur kata.

Pendidik yang dewasa akan menampilkan kemandirian dalam bekerja dan memiliki etos kerja yang tinggi. Sementara itu, pendidik yang arif akan mampu melihat manfaat pembelajaran bagi peserta didik, sekolah, dan masyarakat, menunjukkan sikap terbuka dalam berfikir dan bertindak. Berwibawa

mengandung makna bahwa pendidik memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani. Yang paling utama dalam kepribadian seorang pendidik adalah berakhlak mulia. Ia dapat menjadi teladan dan bertindak sesuai norma agama (iman, taqwa, jujur, ikhlas dan suka menolong), serta memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

Esensi kompetensi seorang pendidik semuanya bermuara ke dalam intern pribadi pendidik. Kompetensi pedagogik, professional, dan sosial yang dimiliki seorang guru dalam melaksanakan pembelajaran, pada akhirnya akan lebih banyak ditentukan oleh kompetensi kepribadian yang dimilikinya. Tampilan kepribadian pendidik akan lebih banyak mempengaruhi minat dan antusiasme peserta didik dalam mengikuti kegiatan pembelajaran. Pribadi seorang pendidik yang santun, respek terhadap peserta didik, jujur, ikhlas, dan dapat diteladani, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan dalam pembelajaran apapun jenis mata pelajarannya.

2.4. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan bagian dari berbagai faktor tersebut, akan tetapi dilihat dari sudut pemeliharaan hubungan dengan para guru, motivasi merupakan bagian yang penting. Adanya motivasi yang tepat para guru akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena menyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dari berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula.

Istilah motivasi diambil dari istilah latin *movere*, berarti “pindah”. Dalam konteks sekarang motivasi adalah proses-proses psikologis meminta mengarahkan, arahan dan meentapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan (Kreitner dan Kinicki, 2005). Sedangkan menurut Robbins (2006), motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha.

Motivasi kerja guru adalah kondisi yang membuat guru mempunyai kemauan/kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas. Motivasi kerja guru akan mensuplai energi untuk bekerja / mengarahkan aktivitas selama bekerja, dan menyebabkan seorang guru mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadinya.

2.4.1. Teori–Teori Motivasi Kerja

Teori-teori motivasi kerja banyak lahir dari pendekatan–pendekatan yang berbeda–beda, hal itu terjadi karena yang dipelajari adalah perilaku manusia yang kompleks. Jadi teori–teori ini perlu bagi organisasi dalam memahami guru (guru) dan mengarahkan gurunya (guru) untuk melakukan sesuatu.

1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow dalam Siagian (2003)

Manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu tingkat atau hirerarki kebutuhan, yaitu :

- a) Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan.
 - b) Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental psikologikal dan intelektual.
 - c) Kebutuhan sosial, berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain dan mencintai orang lain.
 - d) Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
 - e) Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.
- 2) Teori motivasi dua faktor atau teori iklim sehat oleh Herzberg dalam Siagian (2003).

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan “Model dua faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor higiene atau “pemeliharaan”. Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekerjaannya.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam berkarir dan penguatan orang lain. Sedangkan faktor-faktor

hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang guru dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

- 3) Teori motivasi prestasi kerja David Mc Clelland dalam Kreitner dan Kinicki (2005).

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu :

- a) Kebutuhan akan Prestasi: Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli.
- b) Kebutuhan akan Kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
- c) Kebutuhan akan afiliasi: Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka bergulat untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata-mata. Mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya.

Selanjutnya, David McClelland mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu : (1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) Berani mengambil dan memikul resiko, (3) Memiliki tujuan realistik, (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan

berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Edward Murray (dalam Mangkunegara, 2005) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut : (1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya, (2) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan, (3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan, (4) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu, (5) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan, (6) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, dan (7) Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

2.4.2. Kedudukan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan. Motivasi kerja erat hubungannya dengan kinerja atau performansi seseorang. Pada dasarnya motivasi kerja seseorang itu berbeda-beda. Ada motivasi kerjanya tinggi dan ada motivasi kerjanya rendah, bila motivasi kerjanya tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasinya rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seseorang tersebut rendah. Jika guru mempunyai motivasi kerja tinggi maka ia akan bekerja dengan keras, tekun, senang hati, dan dengan dedikasi tinggi sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan berbagai macam teori yang telah dijelaskan di atas dalam penelitian ini menggunakan teori motivasi kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu: (a) Kebutuhan akan Prestasi: Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli. (b) Kebutuhan akan Kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian. (c) Kebutuhan akan afiliasi: Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

2.5. Kinerja Guru

Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi untuk menghasilkan sesuatu. Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, dan kualitas guru akan sangat menentukan kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah, dan hal ini tidak hanya ditentukan dari salah satu faktor saja, namun banyak hal yang ikut berpengaruh dalam menentukan peningkatan kinerja guru tersebut.

Menurut Rivai (2005) kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu untuk melaksanakan tugas dibandingkan

dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Mangkunegara, Anwar A (2006) yang menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Mulyasa (2004) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan di atas, dapat dinyatakan bahwa kinerja guru merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang guru dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar kompetensi dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja seorang guru tidak dapat terlepas dari kompetensi yang melekat dan harus dikuasai. Kompetensi guru merupakan bagian penting yang dapat menentukan tingkat kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pengajar yang merupakan hasil kerja dan dapat diperlihatkan melalui suatu kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecepatan dan komunikasi yang baik.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru berdasarkan pendapat Gibson (1995) dalam Suharsaputra (2010) bahwa kinerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dipengaruhi oleh: (a) Variabel Individu, (b) Variabel Organisasi, (c) Variabel Psikologis. Pendapat tersebut di atas menggambarkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor individu dengan karakteristik psikologisnya yang khas, dan faktor

organisasi berinteraksi dalam suatu proses yang dapat mewujudkan suatu kualitas kerja dalam suatu lingkungan kerja seseorang tersebut.

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi. Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP). PAN adalah cara penilaian yang tidak selalu tergantung pada jumlah soal yang diberikan atau penilaian dimasukkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas.

Siswa yang paling besar skor yang didapat di kelasnya, adalah siswa yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya. PAP adalah cara penilaian, dimana nilai yang diperoleh siswa tergantung pada seberapa jauh tujuan yang tercermin dalam soal-soal tes yang dapat dikuasai siswa. Nilai tertinggi adalah nilai sebenarnya berdasarkan jumlah soal tes yang dijawab dengan benar oleh siswa. PAP ada *passing grade* atau batas lulus, apakah siswa dapat dikatakan lulus atau tidak berdasarkan batas lulus yang telah ditetapkan. Pendekatan PAN dan PAP dapat dijadikan acuan untuk memberikan penilaian dan memperbaiki sistem pembelajaran.

Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes

tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai tujuan yang disampaikan

Bentuk tes tertulis yang banyak dipergunakan guru adalah ragam benar/salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat. Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung dijawab oleh siswa secara lisan. Tes ini umumnya ditujukan untuk mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan sebelumnya. Tes perbuatan adalah tes yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkan seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olahraga, komputer, dan sebagainya.

Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat-alat tes ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar. Di samping pendekatan penilaian dan penyusunan alat-alat tes, hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar, yaitu: (a) Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa, guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan, (b) Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.

Mengacu pada kedua hal tersebut, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi: (a) kegiatan remedial, yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa (b) kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semesteran maupun program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan.

Berdasarkan pendapat Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu : (1) kemampuan mereka, (2) motivasi, (3) dukungan yang diterima, (4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan (5) hubungan mereka dengan organisasi. Mangkunegara (2001) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: (1) faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan bidang keahliannya, (2) faktor motivasi yang terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja.

Penilaian kinerja guru yang merujuk pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 menyebutkan bahwa penilaian kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatan. Penilaian kinerja guru sangat berkaitan dengan pelaksanaan tugas utama

seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan ketrampilan sebagaimana kompetensi yang dibutuhkan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru bahwa penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru, sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan siswa, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan bagi sekolah/madrasah, khususnya bagi guru dengan tugas tambahan tersebut. Sistem penilaian kinerja guru adalah sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1994) dalam Mangkunegara (2001) yang mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: (1) faktor motivasi (*motivation*), dan (2) faktor kemampuan (*ability*). Aspek yang dinilai dalam menentukan kinerja seorang guru menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 16 tahun 2009, seorang guru mata pelajaran harus memiliki kemampuan : (1) menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan; (2) menyusun silabus pembelajaran; (3) menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran; (4). melaksanakan kegiatan pembelajaran; (5) menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran; (6) menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran yang diampunya; (7) menganalisis hasil penilaian pembelajaran; (8) melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan

hasil penilaian dan evaluasi; (9) menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah dan nasional; (10) membimbing guru pemula dalam program induksi; (11) membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran; (11) melaksanakan pengembangan diri; (12) melaksanakan publikasi ilmiah; dan (13) membuat karya inovatif.

Penilaian kinerja guru tersebut secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi enam bagian utama yaitu (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran dan (3) melakukan evaluasi atau penilaian hasil pembelajaran, (4) membimbing kegiatan ekstrakurikuler dan (5) membimbing guru pemula dan (6) pengembangan diri. Hal tersebut di atas sejalan dengan pendapat Usman (2005) yang menyebutkan bahwa kemampuan profesional guru meliputi, kemampuan guru dalam (1). menguasai landasan pendidikan; (2). menguasai bahan pengajaran; (3). menyusun program pengajaran; (4). melaksanakan program pengajaran; dan (5). menilai hasil dan proses belajar mengajar.

Menurut Sudjana (2002) yang menyebutkan bahwa kinerja guru dapat dilihat dari kompetensinya melaksanakan tugas-tugas guru, yaitu (1). merencanakan proses belajar mengajar; (2). melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar; (3). menilai kemajuan proses belajar mengajar dan (4). menguasai bahan pelajaran.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2005 tentang guru dan dosen adalah sebagai berikut: "(1) Guru wajib melaksanakan kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil

pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan. (2) Guru wajib melakukan beban kerja guru sekurang-kurangnya 24 jam tatap muka dan sebanyak-banyaknya 40 jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu. Merujuk pada peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No 16 Tahun 2009, maka indikator penilaian kinerja guru dapat disimpulkan menjadi lima yaitu : (1) menguasai bahan ajar (2) merencanakan proses belajar mengajar (3) kemampuan melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar, (4) kemampuan melakukan evaluasi atau penilaian, dan (5) kemampuan melaksanakan bimbingan belajar (perbaikan dan pengayaan)

Indikator penilaian kinerja guru seperti yang terdapat pada Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 16 Tahun 2009 di atas, dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) Kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan pengetahuan sangat bergantung pada penguasaan pengetahuan yang akan dikomunikasikannya itu, (2) Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, (3) Kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran menjadi hal penting karena berkaitan langsung dengan aktivitas belajar siswa di kelas, (4) Kemampuan melakukan evaluasi/penilaian pembelajaran.

Berdasarkan berbagai macam teori yang telah dijelaskan di atas dalam penelitian ini menggunakan teori menurut Sudjana (2002) yang menyebutkan bahwa kinerja guru dapat dilihat dari kompetensinya melaksanakan tugas-tugas guru, yaitu (1). merencanakan proses belajar mengajar; (2). melaksanakan dan

mengelola proses belajar mengajar; (3). menilai kemajuan proses belajar mengajar dan (4). menguasai bahan pelajaran.

2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dibuat berdasarkan pada penelitian-penelitian sebelumnya yang terdiri dari

Tabel 2.2
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama/Thn	Judul	Analisis dan Variabel	Hasil Penelitian
1	Sunarso (2007)	Analisis Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan	Variabel dependen: Kinerja Guru Variabel independen: motivasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah Alat analisis regresi linear berganda	Motivasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMK Kabupaten Grobogan.
2	Heri Susanto dan Nuraini Aisyah (2010)	Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja dengan motivasi sebagai variable intervening terhadap kinerja karyawan di kantor pertanahan kabupaten kebumen.	Variable dependen : kinerja karyawan Variable independen : kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi Alat analiss : <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	Kepemimpinan dan budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3	Rujinto dan Sri Sundarini (2010)	Pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable intervening pada akademi kebidanan giri satria husada kabupaten wonogiri	Variable dependen : kinerja pegawai Variable independen : kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi Alat analisis : regresi linear berganda.	Kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama/Thn	Judul	Analisis dan Variabel	Hasil Penelitian
4	Suryati (2010)	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Produksi PT Kumpai Besar Food di Kota Semarang Indonesia)	Variable dependen : kinerja karyawan Variable independen : Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Teknik Analisis : Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
5	Rahmawati (2011)	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa	Variabel dependen: kinerja Variabel independen: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Alat analisis regresi linear berganda	Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
6	Carudin (2011)	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru	Variabel dependen: kinerja Variabel independen: kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja sekolah Alat analisis regresi linear berganda	kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja mengajar guru.
7	Liliyana, Utin Nina Hermina, Desvira Zain (2011)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, Komitmen, dan Kinerja Karyawan di SMAN 9 Pontianak	Variabel dependen: Komitmen, dan Kinerja Variabel independen: Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Alat analisis regresi linear berganda	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja Budaya organisasi dan motivasi kerja guru berpengaruh positif terhadap komitmen guru berpengaruh positif terhadap kinerja Budaya organisasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja

No	Nama/Thn	Judul	Analisis dan Variabel	Hasil Penelitian
8	Bersita Ginting (2011)	Hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru SMAN Kota Binjai	Variable dependen : kinerja Guru Variable independen : Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Teknik Analisis : Regresi Berganda	Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja
9	Hary Susanto (2012)	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan	Variabel dependen: motivasi kerja dan kinerja Variabel independen: kompetensi guru dan kepemimpinan kepala sekolah Alat analisis regresi linear berganda	Kompetensi guru dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru Kompetensi guru, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru
10	Ari Cahyono (2012)	"Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan Di Universitas Pawayatan Daha Kediri"	Variable dependen : kinerja dosen dan karyawan Variable independen : Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Organisasi Teknik Analisis : Regresi Berganda	Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja
11	Budi Tetuko (2012)	Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA Swasta di Kabupaten Grobogan	Variabel dependen: Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Variabel independen: Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Alat analisis regresi linear berganda dan analisis jalur	Motivasi kerja, budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan secara tidak langsung juga signifikan pengaruhnya terhadap kinerja guru

No	Nama/Thn	Judul	Analisis dan Variabel	Hasil Penelitian
12.	Agus Dwi Atmoko (2012)	Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Pariwisata Kabupaten Purworejo tahun 2012)	Variable dependen : kinerja pegawai Variable independen : Budaya Organisasi, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi Teknik Analisis : Regresi Linear Berganda	Budaya Organisasi, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja
13.	Haryoon Angmalisang (2012)	Pengaruh Kepribadian Guru Terhadap Motivasi Mengajar	Variable dependen : motivasi guru Variable independen : Kepribadian Guru Teknik Analisis : Korelasional	terdapat pengaruh positif dan signifikan kepribadian guru terhadap motivasi guru SMA Kristen Irene Manado
14	Eka Nugrah Nilovar Chandrani (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Kepala sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru pada SD Negeri Kecamatan Badau Kabupaten Belitung	Variabel dependen: motivasi kerja Variabel independen: kepemimpinan kepala sekolah dan Budaya Organisasi Alat analisis regresi linear berganda	Kepemimpinan Kepala sekolah dan Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi Kerja Guru pada SD Negeri Kecamatan Badau Kabupaten Belitung
15	Sri Wahyuni, H. Adam Idris, Muhammad Noor (2013)	Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Kutai Timur	Variable dependen : kinerja pegawai Variable independen : motivasi kerja, kemampuan, lingkungan kerja, disiplin kerja, kepemimpinan dan kepribadian Teknik Analisis : Regresi Linear Berganda	Motivasi Kerja, Kemampuan Pegawai, Lingkungan Kerja, disiplin kerja, Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai hanya variabel dan Kepribadian yang memiliki pengaruh positif akan tetapi tidak signifikan dan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai