

Strategi Komunikasi Efektif Kepala Sekolah Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru

Murtafaqo, M.Pd.

Universitas Darunnajah Press

Strategi Komunikasi Efektif Kepala Sekolah Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru

Penulis : Murtafaqo, M.Pd.
Desain Cover Narju Rizqillah

Tata Letak : Deli Amarta

Editor: Bayu Arif Mahendra

ISBN : 978-623-10-0752-0

Anggota IKAPI : 633/Anggota Luar Biasa/DKI/2024

Cetakan Pertama: **Juli, 2024**

Hak Cipta 2024, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2024

by Penerbit Universitas Darunnajah Press

All Right Reserved

PENERBIT:

Universitas Darunnajah Press

(Universitas Darunnajah Jakarta)

Jln. Ciledug Raya No. 01. Ulujami Raya, Pesanggrahan

Jakarta Selatan, Provinsi DKI Jakarta

Website: www.press.darunnajah.ac.id

Instagram: @universitasdarunnajah

**Dilarang Keras Menerjemahkan, Memfotokopi, Atau Memperbanyak
Sebagian Atau Seluruh Isi Buku Ini Tanpa Izin Tertulis Dari Penerbit.**

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga buku dengan judul **Strategi Komunikasi Efektif Kepala Sekolah: Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru** dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai bentuk kontribusi terhadap dunia pendidikan, khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas komunikasi di lingkungan sekolah.

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, tantangan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan semakin kompleks. Kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk memiliki kompetensi akademik dan manajerial, tetapi juga kemampuan komunikasi yang efektif untuk memotivasi dan menginspirasi para guru. Buku ini disusun untuk memberikan panduan praktis bagi para kepala sekolah dalam mengembangkan strategi komunikasi yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru.

Buku ini disusun berdasarkan hasil penelitian, studi kasus, dan pengalaman praktis di lapangan. Materi yang disajikan meliputi berbagai aspek penting dalam komunikasi kepemimpinan, mulai dari teori dasar hingga penerapan praktis di lingkungan sekolah. Selain itu, buku ini juga dilengkapi dengan contoh-contoh konkret dan langkah-langkah strategis yang dapat diterapkan secara langsung.

Kami menyadari bahwa keberhasilan sebuah lembaga pendidikan sangat bergantung pada sinergi antara

kepala sekolah, guru, dan seluruh komponen sekolah. Oleh karena itu, kami berharap buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi para kepala sekolah, guru, dan praktisi pendidikan lainnya dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dan produktif.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penulisan buku ini. Kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan untuk perbaikan dan penyempurnaan buku ini di masa mendatang.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan inspirasi bagi peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia.

Penulis,

Murtafaqo, M.Pd

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I KURANGNYA OPTIMALISASI KINERJA	
GURU	1
A. Teori-teori dalam Peningkatan Kinerja Guru	12
BAB II PENINGKATAN MOTIVASI KERJA	
GURU	25
A. Hakikat Motivasi	25
B. Pentingnya motivasi kerja guru	34
C. Fungsi Motivasi Kerja Guru	38
D. Ciri – ciri Guru yang Memiliki Motivasi Kerja.	40
E. Ruang lingkup motivasi kerja guru	45
F. Faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru	54
G. Urgensi Motivasi Kerja Guru	60
H. Tugas Pokok dan Fungsi Guru.....	65
I. Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Guru.....	70
J. Faktor Yang mempengaruhi Kerja Guru.....	90
K. Strategi Peningkatan Motivasi Kerja Guru	104

L. Motivasi kerja dalam perspektif Al-Qur'an.....	114
M. Prinsip Bekerja Menurut Islam.....	131
N. Etika Kerja Menurut Islam	134

BAB III KOMUNIKASI EFEKTIF KEPALA

SEKOLAH.....	141
A. Hakikat kepala sekolah.....	141
B. Kompetensi kepala sekolah	147
C. Peran kepala sekolah.....	165
D. Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah.....	174
E. Hakikat komunikasi efektif.....	183
F. Unsur-unsur komunikasi.....	189
G. Hambatan dalam komunikasi	195
H. Jenis-jenis komunikasi.....	197
I. Bentuk komunikasi.....	199
J. Komunikasi dalam perspektif al-qur'an	202

BAB IV IMPLEMENTASI KOMUNIKASI

EFEKTIF KEPALA SEKOLAH.....	209
A. Motivasi kerja guru pada Lembaga Pendidikan Menengah Kebawah.....	209
B. Efektifitas komunikasi kepala sekolah pada lembaga pendidikan Menengah Kebawah	213
C. Peran Komunikasi Efektif Kepala Sekolah dalam memotivasi Kerja Guru	217

D. Pelaksanaan Efektifitas komunikasi kepala sekolah	234
BAB V IMPLIKASI EFEKTIFITAS KOMUNIKASI KEPALA SEKOLAH PADA LEMBAGA PENDIDIKAN.....	239
DAFTAR PUSTAKA.....	245

BAB I

KURANGNYA OPTIMALISASI KINERJA GURU

Motivasi didefinisikan sebagai perilaku yang keluar dari seseorang, merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dirinya. motivasi juga diartikan sebagai usaha seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan semangat. Dorongan atau keinginan untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan menyumbangkan yang terbaik dari dirinya untuk mencapai tujuan.

Kemudian Kartini Kartono¹ memaknai motivasi sebagai : sebab, alasan dasar, pikiran dasar, dorongan bagi seseorang untuk berbuat,atau ide pokok yang selalu berpengaruh terhadap tingkah laku manusia. Selanjutnya mengemukakan bahwa motivasi adalah semangat dan daya juang yang tinggi dari seseorang untuk mencapai suatu sasaran yang bermanfaat bagi dirinya dan orang lain. Oemar Hamalik² mengartikan motivasi sebagai suatu keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

¹ Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: CV Rajawali, 1994, hal. 12.

² Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004, hal. 76.

Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, atau penggerak dalam diri seseorang untuk berperilaku. Produktifitas seseorang dalam organisasi sebahagian besar dipengaruhi oleh motivasi untuk menghasilkan. Seseorang akan gigih melakukan suatu pekerjaan jika mempunyai motivasi yang kuat. Sebaliknya seseorang akan meninggalkan pekerjaan atau kurang bersemangat jika tidak mempunyai motivasi yang kuat untuk melakukannya.

Siswanto³ mengemukakan bahwa, banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik oleh seseorang yang bermotivasi kuat meskipun kemampuannya kurang begitu memadai. Sebaliknya orang yang mempunyai kemampuan tinggi dengan motivasi yang rendah belum tentu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Makin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan makin tinggi pula kemungkinannya untuk dapat melakukan pekerjaan itu. Dengan demikian, peranan motivasi amat penting bagi seseorang sebagai pendorong melakukan suatu pekerjaan guna mencapai hasil yang diharapkan. Begitu jugadengan guru, keberhasilan guru dalam mengelola proses pembelajaran ditentukan oleh motivasi yang dimilikinya. Seorang guru akan bersemangat, sungguh-sungguh, dan bertanggung jawab dengan pekerjaannya bila memiliki motivasi yang baik.

³ Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja: Ancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*, Bandung: Sinar Baru, 1989, hal. 33.

Motivasi Kerja Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seperti: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa, dan kebutuhan interpersonal. Panji Anoraga⁴ mengemukakan bahwa yang mempengaruhi motivasi kerja adalah: daya tarik, upah, keamanan, perlindungan kerja, pengetahuan, lingkungan kerja, harapan pengembangan karier, partisipasi, perhatian, dan kepemimpinan.

Sulistiyani⁵ mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam melakukan aktivitas adalah semua bentuk kebutuhan diantaranya adalah: kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, aktualisasi diri, kebutuhan untuk berprestasi, dan kebutuhan untuk berkuasa. Selanjutnya Ghazali Saydam⁶ mengatakan Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut antara lain: kecerdasan emosional, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan, kebutuhan, kepuasan kerja, iklim komunikasi, kompensasi, supervisi, adanya penghargaan terhadap prestasi, dan sikap menerima dan kesesuaian teman sekerja. Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan faktor-faktor yang diduga

⁴ Anoraga Pandji, *Psikologi Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta, 1992, hal.121.

⁵ Ambar T. Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu, Yogyakarta: Gama Media, 2003, hal. 73

⁶ Ghazali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid I*, Jakarta: Gunung Agung, 2008, hal. 22.

mempengaruhi motivasi kerja guru dalam buku ini adalah; 1) Kemampuan profesional, 2) profesionalisasi guru, 3) minat, 4) kecerdasan emosional, 5) iklim sekolah, 6) hubungan interpersonal, 7) kompensasi, 8) kekuasaan atau kepemimpinan, dan 9) supervise.

Kinerja sekolah merupakan representasi dari kinerja semua sumber daya yang ada di sekolah dalam melaksanakan tugas sebagai upaya mewujudkan tujuan sekolah. Kinerja sekolah diperoleh dari keseluruhan kinerja sumber daya sekialoah yang saling terkait, yaitu: kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan komite sekolah. Kinerja sekolah dipengaruhi oleh kemampuan manajerial dari pimpinan sekolah yang berfungsi menjalankan seluruh sumber daya sekolah untuk dapat menjalankan tugas secara professional.

Sekolah adalah Lembaga yang diberikan tanggung jawab oleh pemerintah untuk memberikan layanan Pendidikan yang bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan Pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan standar nasional Pendidikan (SNP) sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah. Dimensi yang menjadi tolak ukur dalam penilai kinerja sekolah tersebut tertuang dalam PP Nomor 19 tahun 2005.⁷

Suhardiman menyatakan bahwa kinerja sekolah adalah prestasi di bidang akademik dan non-akademik.

⁷ *Standar Nasional Pendidikan* PP Nomor 19 Jakarta. 2005, hal. 43

Prestasi itu sebagai hasil kerja kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, penjaga, komite sekolah, dan unsur lain yang ada disekolah.⁸

Keseluruhan usaha dalam meraih kinerja sekolah yang baik didasari dari unsur kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah yang banyak menyumbang pengaruh terhadap pemberdayaan seluruh sumber daya sekolah, sehingga kepemimpinan dinilai memiliki pengaruh yang besar terhadap kualitas dan efektifitas kinerja seluruh warga sekolah. Sejalan dengan pendapat Soeprapto dalam Triatna (2015:100)⁹ yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang pemimpin sekolah merupakan salah satu factor yang mempengaruhi penyelenggaraan dan pengembangan manajemen sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah adalah orang yang menjalankan manajemen sekolah secara keseluruhan. Substansi manajemen Pendidikan mencakup manajemen kurikulum, kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Seorang kepala sekolah harus dapat mengelola substansi tersebut dengan sebaik-baiknya agar Lembaga Pendidikan atau sekolah dapat mencapai tujuannya dengan maksimal secara efektif dan efisien. Kepala sekolah merupakan pimpinan sekolah yang memiliki posisi yang

⁸ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012, hal.149.

⁹ Triatna C. *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015, hal. 19.

sangat penting, dan berperan dalam menjalankan manajemen sekolah untuk mengelola semua komponen sekolah, yang akan mempengaruhi maju atau mundur, berprestasi atau tidaknya sebuah sekolah.

Senada dengan pendapat Mulyasa yang menyatakan bahwa, sukses tidaknya Pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat di pengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah (*who is behind the school*). Kemampuan yang dimaksud dari pendapat di atas adalah pengetahuan dan pemahaman terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya.¹⁰

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kekuatan bagi kepala sekolah dalam menghadapi perubahan, penyesuaian tujuan, sasaran, proses, sesuai dengan tuntutan pengembangan sekolah. Model kepemimpinan yang digunakan sangat mempengaruhi keterlaksanaan segala aspek yang telah direncanakan, karena kepala sekolah sebagai pemimpin satuan Pendidikan merupakan motor penggerak sumber daya sekolah terutama guru, karyawan dan siswa.

Selanjutnya Bush dan Middlewood dalam Raihani¹¹ menyatakan kepemimpinan memegang peranan sangat

¹⁰ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara. 2011, hal. 4.

¹¹ Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. Yogyakarta: PT LKIS Printing Cemerlang, 2010, hal. 3

penting dalam pengembangan sekolah secara keseluruhan, dalam memadu peningkatan prestasi dan pengembangan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam melakukan pembinaan dan pengembangan sekolah agar berkualitas dan unggul.

Pendapat tersebut menjadi kepemimpinan sebagai komponen pertama terbalik suksesnya sebuah sekolah. Sehingga banyak ahli berpendapat bahwa sebesar apapun input sekolah, ditambah atau di perbaiki, autputnya tidak akan optimal apabila factor kepemimpinan kepala sekolah tidak efektif. Tersedianya dana, infrastruktur, fasilitas, dan instrument Pendidikan lainnya akan kurang dapat di daya gunakan secara maksimal, efesien, dan akuntabel tanpa adanya kepemimpinan yang kuat.

Kepala sekolah memiliki otonomi dalam memajukan dan mengembangkan sekolahnya, dengan kewenangan yang dimilikinya, kepala sekolah harus bijaksana dan dapat memaksimalkan perannya dalam menindak lanjuti masalah-masalah yang sedang di hadapi sekolah serta terus menerus berupaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun organisasi. Fungsi dan subtansi manajemen Pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah meliputi pengorganisasian sumber daya Pendidikan, proses Pendidikan, dan pembelajaran serta pengelolaan mutu output.

Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah terlihat dari realisasi semua program berdasarkan strategi sesuai

dengan fungsi dan situasi yang dihadapi. Seorang kepala sekolah yang ideal, dapat mempengaruhi diikuti serta di akui oleh bawahan. Selalu memberikan motivasi kepada anggota komunitas sekolah untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan organisasi, mempertahankan kejayaan sekolah, dan melahirkan cara kerja yang lebih mudah.

Berdasarkan uraian diatas, kepemimpinan yang di anggap dapat mewujudkan sekolah berkualitas, berprestasi dan bermutu dalam arti memiliki kinerja yang baik sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekarang adalah kepemimpinan kepala sekoalh dengan model transformasional. Senada dengan pendapat Damin¹² bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntutan atau ajaran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai. Penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan system persekolahan.

Menurut Bass dan Avolio yang dikutip oleh Bolden mendefinisikan kepemimpinan transfomasional sebagai: Sebuah proses dimana para pemimpin mengambil Tindakan untuk mencoba meningkatkan kesadaran apa yang benar dan penting, dalam meningkatkan motivasi rekan-rekan dan membawa rekan mereka untuk

¹² Damin Sudarwan, *Media Komunikasi Pendidikan Pelayanan professional Pembelajaran, ...*, hal. 90

Dalam komunikasi Ada Tiga unsur fundamental yang dapat membangun komunikasi yaitu: komunikator, pesan dan komunikan. Komunikator yaitu orang yang menyampaikan pesan, pesan yaitu informasi yang ingin disampaikan bisa berupa lambang, simbol, isyarat, dan lainnya. Keberhasilan komunikasi terlihat apabila komunikator dan komunikan memiliki pemaksaan yang sama terhadap isi pesan tersebut.

Selain dari tiga unsur fundamental tersebut, terdapat beberapa unsur lainnya yang ada di dalam komunikasi ²⁸, yaitu:

- a. Source (sumber)
Apa yang ada dipikiran seseorang baik berupa ide, gagasan, symbol, lambang, gambar, pengetahuan, pengalaman, peristiwa, dan lain-lain yang berasal dari hasil persepsi seseorang.
- b. Encoder (komunikator)
Komunikator yaitu orang yang pertama kali menyampaikan pesan. Dengan kata lain, seorang komunikator berusaha menafsirkan pesan yang akan disampaikan agar komunikan dapat memahaminya.
- c. Pesan
Pesan yaitu hal yang disampaikan baik berupa lambang kata- kata, gambar ataupun yang lainnya.
- d. Decoder

²⁸ Roudhonah, *Ilmu Komunikasi*. Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2019, hal. 88.

Decoder atau komunikan ialah orang yang menerima pesan tersebut. Dalam menerima pesan, decoder atau komunikan bersifat decoding yaitu berusaha menafsirkan isi dari pesan yang disampaikan encoder atau komunikator.

e. Medium

Medium adalah alat untuk menyampaikan pesan tersebut. Alat disini bisa berupa alat komunikasi seperti telepon atau media massa seperti TV, radio, Koran, dll

f. Feedback (umpan balik)

Feedback atau umpan balik yaitu tanggapan atau respon komunikan terhadap komunikator maupun sebaliknya. Hal ini untuk mengetahui apakah komunikasi dapat diterima dan berjalan baik.

g. Destination

Destination yaitu tujuan yang ingin dicapai didalam proses komunikasi. Tujuan komunikasi sendiri ialah agar pesan yang disampaikan oleh komunikator memiliki makna yang sama baik antara komunikator maupun komunikan.

Efektivitas menurut ahmadi adalah mengerjakan sesuatu yang benar. Sesuatu organisasi barangkali bisa efisien tetapi tidak efektif dalam pendekatan pencapaian

tujuan organisasi. Semakin dekat organisasi ketujuannya, maka semakin efektif organisasi tersebut.²⁹

Sedangkan menurut Ravianto³⁰ Efektivitas adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana orang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan. Artinya, apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan perencanaan, baik dalam waktu, biaya, maupun mutunya, maka dapat dikatakan efektif.

Kata efektif berasal dari bahasa inggris yaitu effective yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Dikatakan efektif apabila tujuan ataupun sasaran tercapai sesuai dengan yang telah ditentukan.

Pengertian tersebut sesuai dengan pendapat Mahmudi³¹ yang menyatakan bahwa efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.

²⁹ Ahmadi Ahmad, *Ilmu pendidikan*, Jakarta : Rineka Cipta, 2010, hal. 87

³⁰ Ravianto J. *Produktivitas dan Pengukuran*, Jakarta: Binaman Aksara, 2014, hal. 76

³¹ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 2005, hal. 61

Selain itu, Kurniawan ³² mendefinisikan efektivitas adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya.

Sehingga dapat disimpulkan dari beberapa teori diatas bahwa efektivitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target sasaran atau tujuan telah tercapai, Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya. . Unsur-unsur yang penting dalam mengukur efektivitas adalah pencapaian tujuan-tujuan yang sesuai dengan apa yang telah disepakati secara maksimal. Tujuan tersebut merupakan harapan yang telah dicita-citakan dari serangkaian proses.

Menurut O'reilly ³³, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas, Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas terkhususnya efektivitas kerja dalam organisasi adalah:

1. Waktu.

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan faktor utama. Semakin lama tugas yang dibebankan itu dikerjakan, maka semakin banyak tugas lain menyusul dan hal ini akan memperkecil tingkat

³² Agung Kurniawan, *Transformasi Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Pembaharuan, 2005, hal. 92

³³ O'reilly Ronald, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2003, hal. 120

efektivitas kerja karena memakan waktu yang tidak sedikit.

2. Tugas.

Bawahan harus diberitahukan maksud dan pentingnya tugastugas yang didelegasikan kepada karyawannya.

3. Produktivitas.

Seorang pegawai mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dalam bekerja tentunya akan dapat menghasilkan efektivitas kerja yang baik demikian pula sebaliknya.

4. Motivasi.

Pimpinan dapat mendorong pegawainya melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif.Semakin termotivasi karyawan untuk bekerja secara positif semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

5. Evaluasi Kerja.

Pimpinan memberikan dorongan, bantuan dan informasi kepada bawahannya, sebaliknya pegawai harus melaksanakan tugas dengan baik dan menyelesaikan untuk dievaluasi tugas terlaksana dengan baik atau tidak.

6. Pengawasan.

Dengan adanya pengawasan maka kinerja pegawai dapat terus terpantau dan hal ini dapat memperkecil resiko kesalahan dalam melaksanakan tugas.

7. Lingkungan Kerja.

Lingkungan Kerja adalah menyangkut tata ruang, cahaya alam dan pengaruh suara yang mempengaruhi konsentrasi seseorang sewaktu bekerja.

8. Perlengkapan dan Fasilitas.

Adalah suatu sarana dan peralatan yang disediakan oleh pimpinan dalam bekerja. Fasilitas yang kurang lengkap akan mempengaruhi kelancaran pegawai dalam bekerja. Berdasarkan teori diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor faktor efektivitas kerja sangat memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan hasil kinerja yang baik.

BAB II

PENINGKATAN MOTIVASI KERJA GURU

A. Hakikat Motivasi

a. Motivasi kerja guru

Menurut Robin³⁴ motivasi didefinisikan sebagai perilaku yang keluar dari seseorang, merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu yang dikondisikan oleh kemampuan bertindak untuk memenuhi kebutuhan (need) dirinya. J Winardi³⁵ motivasi diartikan sebagai usaha seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan semangat. Dorongan atau keinginan untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan menyumbangkan yang terbaik dari dirinya untuk mencapai tujuan.

Kemudian Kartini Kartono³⁶ memaknai motivasi sebagai: sebab, alasan dasar, pikiran dasar, dorongan bagi seseorang untuk berbuat, atau ide pokok yang selalu berpengaruh terhadap tingkah laku manusia. Selanjutnya mengemukakan bahwa motivasi adalah semangat dan daya

³⁴ Robbins, S., dan Timothy A. J, *Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour*, Buku Terjemahan, Jakarta: Gramedia, 1997, hal. 110

³⁵ J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002, hal. 111

³⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005, hal. 20

Sadirman yang dikutip oleh Abdul Majid adalah sebagai berikut:⁵³

1. Mendorong manusia untuk berbuat. Artinya motivasi bisa dijadikan sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan
2. Menentukan arah perbuatan ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian, motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan dengan menyisipkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Sedangkan fungsi motivasi menurut Hamalik meliputi:⁵⁴

- a. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi maka tidak akan timbul sesuatu perbuatan seperti belajar

⁵³ Abdul Majid, *Strategi Pembelajaran*, Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 309.

⁵⁴ Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*,..., hal. 5.

- b. Motivasi berfungsi sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan pencapaian tujuan yang diinginkan
- c. Motivasi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

Berdasarkan fungsi-fungsi motivasi yang telah dipaparkan oleh para ahli, maka peneliti menyimpulkan bahwa fungsi dari motivasi kerja guru adalah sebagai pengarah atau penggerak yang ada dalam diri guru untuk mencapai suatu tujuan atau cita-cita. Motivasi dapat timbul dari dalam diri manusia karena adanya suatu kebutuhan. Kebutuhan itulah yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu hal yang ingin dicapainya.

D. Ciri – ciri Guru yang Memiliki Motivasi Kerja

- a) Ketekunan. Dalam melaksanakan tugas, seorang guru harus memiliki ketekunan yang tinggi karena ia mempunyai tanggung jawab untuk memberikan pendidikan dan pengetahuan kepada anak didiknya, siswa sebagai si terdidik yang merupa
- b) Mahluk individu dengan ciri dan karakter yang berbeda-beda serta dengan tingkat pemahaman yang berbeda-beda sehingga guru harus memiliki ketekunan dalam melaksanakan tugasnya.
- c) Kegairahan dan semangat kerja. Kegairahan kerja adalah kemauan dan kesenangan yang mendalam

terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan semangat kerja adalah kemauan untuk melakukan pekerjaan dengan giat dan antusias, sehingga penyelesaian pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Materi yang disampaikan kepada siswa akan lebih mudah diserap siswa jika disampaikan dengan penuh semangat.

- d) Disiplin. Guru yang memiliki rasa disiplin yang tinggi akan tercermin dari sikapnya yang selalu cenderung untuk mematuhi peraturan dan tata tertib sekolah, mengutamakan pekerjaan daripada kepentingan pribadi, serta tidak menunda-nunda pekerjaan
- e) Tanggung Jawab. Dalam melaksanakan tugas sebagai seorang pendidik, guru harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Guru yang bertanggung jawab dapat terlihat dari sikapnya seperti : mau bekerja keras, berusaha untuk tepat waktu, mau menanggung resiko atau sanksi, tidak melimpahkan kesalahan kepada orang lain, optimis dalam melaksanakan pekerjaan serta mampu mengatasi permasalahan yang terjadi dalam melaksanakan tugas.
- f) Indikator penilaian terhadap kinerja guru dapat dilakukan dengan tiga kegiatan pembelajaran di kelas (Depdiknas, 2008: 22- 26), yaitu:
 - 1) Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

pembelajaran (by design) meliputi membuat media foto atau film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya

c) Penggunaan Metode dan Pembelajaran

Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Karena siswa memiliki interest yang sangat heterogen, idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab, metode diskusi dipadukan dengan penugasan, dan sebagainya.

3) Evaluasi atau penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapainya atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini, seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan dan penggunaan hasil evaluasi.

E. Ruang lingkup motivasi kerja guru

1. Motivasi interistik

Nawawi ⁵⁵ menyatakan bahwa motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Motivasi intrinsik melibatkan orang yang melakukan suatu kegiatan karena mereka merasa menarik dan memperoleh kepuasan langsung dari kegiatan itu sendiri.

Motivasi intrinsik timbul dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan atau dorongan orang lain, melainkan atas dasar kemauan sendiri. Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang menyebabkan orang berpartisipasi berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri. Indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi intrinsik adalah 1) minat 2) sikap positif dan 3) kebutuhan

2. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik bersumber dari luar diri individu sehingga seseorang mau melakukan sesuatu tindakan. Adapun motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan

⁵⁵ Nawawi Hadari *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2011, hal. 102

pekerjaan secara maksimal.⁵⁶ Motivasi ekstrinsik membutuhkan perantara antara aktivitas dan beberapa konsekuensi yang dipisahkan seperti penghargaan nyata, sehingga kepuasan berasal dari konsekuensi ekstrinsik yang menuntun kegiatan. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang menyebabkan orang berpartisipasi secara maksimal karena adanya perangsang dari luar. Indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi ekstrinsik adalah 1) keamanan kerja 2) kebijakan perusahaan 3) kualitas supervisi 4) hubungan antar rekan-rekan dan 5) hubungan atasan dengan bawahan.⁵⁷

3. Teori – teori tentang motivasi

Berikut ini beberapa penjelasan yang dikutip dari pendapat ahli tentang motivasi.

- a. Preference- expectancy Theory. Teori ini dikenal dengan teori harapan yang dikembangkan oleh Victor H.Vroom. Teori ini mengungkapkan tingkatkemampuan seseorang merupakan hasil perkalin total harapan dengan kemampuan. Robbins⁵⁸ menjelaskan bahwa keinginan individu untuk menghasilkan pada waktu yang tersediatergantug

⁵⁶ Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif, ...*, hal. 101

⁵⁷ Gagne Marylene dan Deci, Edward, L. *Self-determination Theory and Work Motivation. Journal of Organizational Behavior*, online, Vol. 26, 2005, hal. 331-362

⁵⁸ Robbins, S., dan Timothy A. J, *Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour*, Buku Terjemahan, Jakarta: Gramedia. 1997, hal. 221

pada tujuan khusus dan persepsinya terhadap penampilan yang relatif bernilai sebagai suatu jalan untuk mencapai tujuan. Kemudian Keith Davis, (1985:379) mengatakan "When compensation managed maintain and retain a productive workforce. Without adequate compensation, current employees are likely to leave and replacements will be difficult to recruit. Menurut pendapat ini, tingkah laku seseorang dipengaruhi oleh nilai penghargaan, hubungan penghargaan dengan penampilan, dan usaha-usaha yang dibutuhkan untuk penampilan.

- b. Reinforcement Theory Byars⁵⁹ mengemukakan teori Skinner, bahwa tindakan yang ditingkatkan akan diikuti, dan tindakan yang tidak ditingkatkan tidak akan diikuti. Teori ini berasumsi bahwa tindakan individu menentukan tingkat motivasinya. Sandang Siagian⁶⁰ mengemukakan bahwa dalam kehidupan organisasi, perilaku seseorang ditentukan oleh konsekuensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Dalam hal ini berlakulah hukum pengaruh. Yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekuensi menguntungkan dirinya dan

⁵⁹ Byars and Rue, *Human Resource Management: A Practical Approach*, New York: Harcourt Brace, 2000, hal. 78

⁶⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014, hal. 221

mengelakkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekuensi merugi.

- c. Teori Kebutuhan Motivasi timbul karena adanya kebutuhan dalam diri seseorang. Pada suatu saat seseorang membutuhkan kebutuhan fisik, namun pada saatyang lainmembutuhkan kebutuhan non fisisk. Sehubungan dengan ini, Abraham Maslow ⁶¹ mengatakan bahwa kebutuhan manusia dapat dibedakan pada lima tingkat yaitu:
- 1) kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yang mencakup kebutuhan dasar manusia untuk menjaga dirinya agar tetap hidup seperti kebutuhan akan makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan sebagainya.
 - 2) kebutuhan rasa aman (*safety or security needs*) yang meliputi kebebasan dari rasa takut dan cemas,
 - 3) kebutuhan sosial (*social needs*) yaitu kebutuhan kasih sayang, kebutuhan akan pergaulan, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
 - 4) kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) yang mencakup kebutuhan akan penghargaan, kebebasan status, prestasi, kekuasaan, harga diri, dan rasa dihargai oleh orang lain.

⁶¹ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, Jakarta: Rajawali, 2010, hal. 111

dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekerjanya.

3. Teori Frederick Herzberg Menurut teori ini, yang dimaksud dengan 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 kekerjanya.
4. Teori Harapan Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan nampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.
5. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan sendiri. Berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2018:54) teori motivasi terdiri dari tiga kelompok yaitu:

- a. Teori motivasi dengan pendekatan isi (content theory). Teori ini lebih menekankan pada faktor apa yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan/ kegiatan
- b. Teori motivasi dengan pendekatan proses (process theory). Teori ini tidak hanya menekankan pada faktor yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan, akan tetapi teori ini juga lebih menekankan pada proses bagaimana pegawai termotivasi
- c. Teori motivasi dengan pendekatan penguat (reinforcement theory). Teori ini lebih menekankan pada faktor yang dapat meningkatkan sumber daya manusia.

Berdasarkan menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang ada pada diri seorang individu yang menyebabkan individu tersebut melakukan aktivitas atau kegiatan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

F. Faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru

Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seperti: kebutuhan untuk berprestasi kebutuhan untuk

berkuasa, dan kebutuhan interpersonal. Panji Anoraga⁶⁵ mengemukakan bahwayang mempengaruhi motivasi kerja adalah: daya tarik (minat), upah (insentif), keamanan, perlindungan kerja, pengetahuan, lingkungan kerja, harapan pengembangan karer, partisipasi, perhatian, dan kepemimpinan. Sulistiyani⁶⁶ mengemukakan bahwafaktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam melakukan aktivitas adalah semua bentuk kebutuhandiantaranya adalah: kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, aktualisasi diri, kebutuhan untuk berprestasi, dan kebutuhan untuk berkuasa.

Selanjutnya Gouzali Saydam⁶⁷ mengatakan Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut antara lain: kecerdasan emosional, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan, kebutuhan, kepuasan kerja, iklim komunikasi, kompensasi, supervisi, adanya penghargaan terhadap prestasi, dan sikap menerima dan kesesuaian teman sekerja. Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan faktor-faktor yang diduga mempengaruhi motivasi kerja gurudalam bukuini adalah; 1) Kemampuan profesional, 2) profesionalisasi guru, 3) minat, 4) kecerdasan emosional, 5) iklim sekolah,

⁶⁵ Anoraga Pandji, *Manajemen Bisnis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012, hal. 36.

⁶⁶ Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu. 2017, hal. 189.

⁶⁷ Gouzali Saydam. *Manajemen Sumber daya Manusia: Suatu pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambaran, 2005, hal. 370.

6) hubungan interpersonal, 7) kompensasi, 8) kekuasaan atau kepemimpinan, dan 9) supervise.

Peran motivasi dapat menentukan sejauh mana keberhasilan dapat diraih. Motivasi juga menggambarkan suatu keadaan yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam bekerja. Akan tetapi sebuah motivasi yang timbul dalam diri seseorang tidak lepas dari berbagai faktor yang mendorongnya, terlebih dalam hal bekerjadi mana aspek-aspek internal maupun eksternal berperan aktif dalam tumbuhnya sebuah motivasi.

Menurut Adhari secara umum faktor - faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah:

- a. Kebutuhan fisiologis Ditunjukkan dengan kebutuhan dasar manusia, oleh karena itu kebutuhan ini masih bersifat kebutuhan jasmani atau fisik, kebutuhan ini berupa pemberian kebutuhan sandang, papan dan pangan
- b. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya tunjangan kesehatan dan jasmani di hari tua
- c. Kebutuhan sosial Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima oleh orang lain dan kebutuhan akan rasa perasaan ikut berpartisipasi

- d. Kebutuhan akan penghargaan Ditunjukkan dengan pujian dan promosi berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja
- e. Kebutuhan perwujudan diri Ditujukan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana pegawai tersebut akan menyerahkan kecakapan, keterampilan dan potensinya

Sutrisno, motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal

a. Faktor Internal

- 1) Keinginan untuk dapat hidup
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki
- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- 5) Keinginan untuk berkuasa

b. Faktor Eksternal

- 1) Kondisi lingkungan kerja
- 2) Kompensasi yang memadai
- 3) Supervisi yang baik
- 4) Adanya jaminan pekerjaan
- 5) Status dan tanggung jawab

6) Peraturan yang fleksibel

Berdasarkan menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lainlain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan

Motivasi seorang pekerja biasanya merupakan hal yang sangat rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktorfaktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang bersifat individual adalah kebutuhan-kebutuhan, tujuan- tujuan, sikap, dan kemampuan-kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran uang atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri⁶⁸ Sejalan dengan pendapat Edi Sutrisno faktor-faktor motivasi itu terdiri dari faktor intern dan ekstern yang berasal dari seorang pegawai itu sendiri. Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

⁶⁸ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hal 181.

- a) Keinginan untuk hidup
- b) Keinginan untuk dapat memiliki
- c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- e) Keinginan untuk berkuasa

Sedangkan faktor-faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang yang meliputi:

- a) Kondisi lingkungan kerja
- b) Kompensasi yang memadai
- c) Supervisi yang baik
- d) Adanya jaminan pekerjaan
- e) Status dan tanggungjawab
- f) Pelaturan yang fleksibel

Sedangkan faktor motivasi kerja guru menurut Viethzal Rivai dan Sylviana Murni meliputi:

- a) Pengaruh lingkungan fisik
- b) Pengaruh lingkungan sosial terhadap motivasi

c) Kebutuhan pribadi⁶⁹

G. Urgensi Motivasi Kerja Guru

Motivasi seseorang dalam sebuah pekerjaan sangatlah diperlukan. Dalam hal ini guru yang merupakan tenaga pendidik seharusnya memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja. Motivasi kerja yang diungkapkan oleh Pinder⁷⁰ bahwa motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan energik yang berasal baik dari dalam maupun luar individu, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, serta menentukan pada bentuk, arah, intensitas, dan durasi. Kekuatan energik ini berguna untuk memulai pekerjaan dengan semangat dan pada akhirnya memaksimalkan kinerja yang dilakukan, dampak dari motivasi kerja, khususnya motivasi kerja yang rendah pada guru honorer.

Lalu, buku Ghenghesh (dalam Halmuniati dan Sabania, 2019)⁷¹ menambahkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi merupakan faktor yang penting dalam memengaruhi produktivitas maupun efektivitas organisasi. Jadi, bila

⁶⁹ Viethzal Rivai dan Sylviana Murni, *Educational Management*, Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2009, hal 729

⁷⁰ Pinder Fred, *Organizational Behavior, Seventh Edition*, New Jersey: prentice Hall, 1998, hal. 111.

⁷¹ Halmuniati, H., & Sabania, S. "Pengaruh kompetensi profesional terhadap motivasi kerja guru honorer tk se kecamatan kendari barat kota kendari". *Shautut Tarbiyah*, 25(1), 2019. hal. 19-36.

dan memimpin atau mengelola proses belajar mengajar, menilai kemajuan proses belajar mengajar dan menguasai bahan pelajaran.

- b. Guru sebagai pembimbing Guru sebagai pembimbing memberi tekanan kepada tugas dan memberikan bantuan kepada siswa dalam pemecahan masalah yang dihadapi. Tugas ini merupakan aspek mendidik, karena tidak hanya berkenaan dengan pengetahuan tetapi juga menyangkut pengembangan kepribadian dan pembentukan nilai-nilai siswa. Sebagai pembimbing, guru memerlukan kompetensi yang tinggi untuk melaksanakan empat hal berikut:
- 1) Guru harus merencanakan tujuan dan mengidentifikasi kompetensi yang ingin dicapai
 - 2) Guru harus melihat keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran
 - 3) Guru harus memaknai kegiatan belajar
 - 4) Guru harus melaksanakan penilaian
- c. Guru sebagai administrator kelas Segala pelaksanaan dalam proses belajar mengajar perlu diadministrasikan secara baik. Sebab administrasi yang dikerjakan dengan baik seperti membuat rencana mengajar, mencatat hasil belajar dan sebagainya merupakan dokumen yang berharga dan guru telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

d. Guru sebagai pengembang kurikulum Sebagai pengembang kurikulum guru memiliki peran yang sangat penting dan strategis, karena gurulah yang akan menjabarkan rencana pembelajaran kedalam pelaksanaan pembelajaran dan mengadakan perubahan yang positif pada diri siswa. Diantara peran tersebut adalah:

- 1) Monitoring kegiatan belajar siswa
- 2) Memberikan motivasi
- 3) Menata dan monitoring perilaku siswa
- 4) Menyedakan dan menciptakan model-model pembelajaran yang akurat
- 5) Membimbing dan menjadi teman diskusi
- 6) Menganalisis kebutuhan dan interest siswa
- 7) Mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan
- 8) Mengembangkan bahan atau materi pembelajaran
- 9) Menilai performansi siswa.

Salah satu yang sangat penting dari peran yang dikemukakan di atas yaitu memantau kegiatan belajar siswa, guru hendaknya memahami tentang bagaimana siswa belajar, bagaimana guru dapat memfasilitasi proses belajar mengajar dengan sebaik-baiknya. Konteks belajar meliputi

pemahaman tentang siapa siswanya, berapa usianya, minat dan bakatnya, apa tujuan belajarnya, apa media yang digunakan serta sarana dan prasarana yang digunakan untuk mencapai tujuan pembelajaran.

e. Guru bertugas untuk mengembangkan Profesi

Tugas guru dalam bidang profesi antara lain adalah mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.

f. Guru bertugas untuk membina hubungan dengan masyarakat

Tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Seorang guru harus mampu menjadi simpati sehingga ia menjadi idola para siswanya. Masyarakat menempatkan guru pada tempat yang lebih terhormat di lingkungannya karena dari seorang guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan.

Hal ini berarti bahwa guru berkewajiban mencerdaskan bangsa menuju pembentukan manusia Indonesia seutuhnya yang berdasarkan Pancasila. Sedangkan menurut Nana Sudjana tugas guru ada tiga macam yaitu:

1) Guru sebagai pengajar

- 2) Guru sebagai pembimbing
- 3) Guru sebagai administrator kelas

Sedangkan tanggungjawab guru dibagi menjadi lima kategori yaitu:

Tanggungjawab dalam pengajaran

- 1) Tanggungjawab dalam memberikan bimbingan
- 2) Tanggungjawab dalam mengembangkan kurikulum
- 3) Tanggungjawab dalam mengembangkan profesi
- 4) Tanggungjawab dalam membina hubungan dalam masyarakat.

Dalam proses belajar mengajar, guru mempunyai tugas untuk mendorong, membimbing dan memberi fasilitas belajar bagi murid-murid untuk mencapai tujuan. Secara lebih terperinci tugas guru berpusat pada:

- a. Mendidik anak dengan titik berat, memberikan arah dan motivasi pencapaian tujuan, baik jangka pendek maupun jangka panjang
- b. Memberikan fasilitas pencapaian tujuan melalui pengalaman belajar yang memadai
- c. Membantu perkembangan aspek-aspek pribadi seperti sikap, nilai-nilai dan penyesuaian diri.

Oleh karena itu, berdasarkan pendapat di atas menurut peneliti sebagai seorang guru harus selalu ingat akan tugas

pokok dan fungsinya, agar sosok seorang guru senantiasa melekat seiring dengan perubahan zaman yang semakin maju. Adapun tugas pokok dan fungsi guru antara lain adalah membuat program pengajaran seperti (silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), program tahunan dan program semester), menganalisa materi pelajaran, membuat lembar kerja siswa (LKS), membuat program harian, melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan penilaian baik itu ulangan harian, tengah semester atau akhir semester, melaksanakan analisis ulangan atau program remedial atau pengayaan, mengisi daftar nilai siswa dan mengisi raport, melaksanakan bimbingan kelas atau konseling, melaksanakan kegiatan bimbingan guru, membuat alat bantu mengajar atau alat peraga, mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan kurikulum, melaksanakan tugas tertentu di sekolah, membuat catatan tentang kemajuan peserta didik, meneliti daftar hadir siswa sebelum proses pembelajaran berlangsung, mengatur kebersihan ruang kelas dan sekitarnya, mengumpulkan angka kredit dan menghitungnya untuk kenaikan pangkat, menumbuhkembangkan sikap menghargai seni, mengikuti kegiatan kurikulum, serta mengadakan buktutindakan kelas.

I. Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Guru

Tugas pokok dan fungsi guru sebagaimana tertera dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 35 ayat 1 bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan

alat pelajaran yang dapat mempermudah berlangsungnya kegiatan belajar mengajar

- e) Guru sebagai Evaluator Program evaluasi sebaiknya bukan hanya dilakukan terhadap hasil semata, tetapi juga terhadap program mencapai tujuan. Guru merupakan seseorang yang paling bertanggungjawab tentang terjadinya proses pembelajaran yang berlangsung.

Untuk menjawab pandangan orang yang keliru tentang peranan guru yang hanya sebatas mengajar dan mendidik. Lebih luas lagi, sesuai dengan yang diungkapkan oleh Adam dan Dickey yang dikutip oleh Oemar Hamalik, yaitu meliputi:

- 1). Guru sebagai pengajar
- 2). Guru sebagai pembimbing.
- 3). Guru sebagai ilmuan
- 4). Guru sebagai pribadi
- 5). Guru sebagai penghubung.
- 6). Guru sebagai modernisator dan
- 7). Guru sebagai pembangun.

Berdasarkan pendapat diatas menurut peneliti jelas bahwa pelaksanaan tugas pokok dan fungsi guru adalah untuk memudahkan seluruh perangkat sekolah dalam memainkan peranannya masing-masing sesuai

tanggungjawabnya masing-masing sehingga tidak terjadi overtaking atas bidang pekerjaan yang bukan masuk dalam wilayah pekerjaannya.

Secara umum, dalam hubungannya dengan belajar, para ahli sepakat mengklasifikasikan motivasi ke dalam dua jenis menurut timbulnya, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Muhibbin Syah ⁷⁶ mengatakan secara umum motivasi diklasifikasikan menjadi 2 jenis yaitu: “(a) motivasi instrinsik dan (b) motivasi ekstrinsik”

1. Motivasi Instrinsik

Hamalik berpendapat bahwa “motivasi instrinsik adalah motivasi yang tercakup dalam situasi belajar yang bersumber dari kebutuhan dan tujuan-tujuan siswa sendiri”. Sedangkan menurut Sardiman ⁷⁷ “motivasi instrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif dan berfungsi tidak perlu dirangsang dari luar karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu”. Dengan kata lain, individu terdorong untuk bertindak laku ke arah tujuan tertentu tanpa adanya faktor pendorong dari luar. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas dapat dikatakan bahwa motivasi instrinsik adalah motivasi yang tercakup dalam situasi belajar yang bersumber dari kebutuhan dan tujuan-tujuan peserta didik sendiri atau

⁷⁶ Muhibbin Syah. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008, hal. 137.

⁷⁷ Sardiman AM., *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014, hal.12.

dengan kata lain motivasi instrinsik tidak memerlukan rangsangan dari luar tetapi berasal dari diri peserta didik.

Peserta didik yang termotivasi secara instrinsik dapat terlihat dari kegiatannya yang tekun dalam mengerjakan tugas-tugas belajar karena butuh dan ingin mencapai tujuan belajar yang sebenarnya. “Motivasi instrinsik dilihat dari segi tujuan kegiatan yang dilakukan adalah ingin mencapai tujuan yang terkandung di dalam perbuatan itu sendiri”.⁷⁸ Peserta didik yang memiliki motivasi instrinsik menunjukkan keterlibatan dan aktivitas yang tinggi dalam belajar.

Motivasi dalam diri merupakan keinginan dasar yang mendorong individu mencapai berbagai pemenuhan segala kebutuhan diri sendiri. Untuk memenuhi kebutuhan dasar peserta didik, guru memanfaatkan dorongan keingintahuan peserta didik yang bersifat alamiah dengan jalan menyajikan materi yang cocok dan bermakna bagi peserta didik. Menurut Usman,⁷⁹ “motivasi instrinsik timbul sebagai akibat dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan dorongan dari orang lain tetapi atas kemauan sendiri”.

Pada dasarnya, peserta didik belajar didorong oleh keinginan sendiri maka peserta didik secara mandiri dapat menentukan tujuan yang dapat dicapainya dan aktivitas-

⁷⁸ Sardiman AM. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. ... , hal. 22

⁷⁹ Usman Basyiruddin. *Media Pembelajaran*. Jakarta: PT.Ciputar Press., 2012, hal. 33

aktivitasnya yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan belajar. seseorang mempunyai motivasi instrinsik karena didorong rasa ingin tahu, mencapai tujuan menambah pengetahuan. Dengan kata lain, motivasi instrinsik bersumber pada kebutuhan yang berisikan keharusan untuk menjadi orang yang terdidik dan berpengetahuan. Motivasi instrinsik muncul dari kesadaran diri sendiri, bukan karena ingin mendapat pujian atau ganjaran.

Guru dapat menggunakan beberapa strategi dalam pembelajaran agar peserta didik termotivasi secara instrinsik, yaitu:

- a. Mengaitkan tujuan belajar dengan tujuan siswa sehingga tujuan belajar menjadi tujuan siswa atau sama dengan tujuan siswa.
- b. Memberi kebebasan kepada siswa untuk memperluas kegiatan dan materi belajar selama masih dalam batas-batas daerah belajar yang pokok.
- c. Memberikan waktu ekstra yang cukup banyak bagi siswa untuk mengembangkan tugas-tugas mereka dan memanfaatkan sumber-sumber belajar yang ada di sekolah.
- d. Kadang kala memberikan penghargaan atas pekerjaan siswa.
- e. Meminta siswa-siswanya untuk menjelaskan dan membacakan tugas-tugas yang mereka buat, kalau mereka ingin melakukannya. Hal ini perlu dilakukan

terutama sekali terhadap tugas yang bukan merupakan tugas pokok yang harus dikerjakan oleh siswa, kalau tugas dikerjakan dengan baik.

- f. Adanya Kebutuhan Dengan adanya kebutuhan maka hal ini menjadi motivasi bagi anak didik untuk berbuat dan berusaha, misalnya: anak ingin mengetahui isi cerita dari buku sejarah, keinginan untuk mengetahui isi tersebut menjadi pendorong yang kuat bagi anak untuk belajar membaca.
- g. Adanya pengetahuan tentang kemajuan sendiri Dengan mengetahui hasil dan prestasi diri, seperti apakah ia mendapat kemajuan atau tidak, hal ini menjadi pendorong bagi anak untuk belajar lebih giat lagi. Jadi dengan adanya pengetahuan sendiri tentang kemajuannya, maka motivasi tersebut akan timbul.
- h. Adanya aspirasi atau cita-cita Bahwa manusia itu tidak akan terlepas dari cita-cita, hal ini tergantung dari tingkat umur manusia itu sendiri. Mungkin anak kecil belum mempunyai cita- cita, akan tetapi semakin besar usia seseorang semakin jelas dan juga tegas dan semakin mengetahui jati dirinya dan juga cita-citanya yang ingin ia capainya.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik berbeda dari motivasi instrinsik karena dalam motivasi ini keinginan peserta didik untuk belajar sangat dipengaruhi oleh adanya dorongan atau

rangsangan dari luar. Dorongan dari luar tersebut dapat berupa pujian, celaan, hadiah, hukuman dan teguran dari guru. Menurut Sardiman⁸⁰ motivasi ekstrinsik adalah “motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya rangsangan atau dorongan dari luar”.

Bagian yang terpenting dari motivasi ini bukanlah tujuan belajar untuk mengetahui sesuatu tetapi ingin mendapatkan nilai yang baik, sehingga mendapatkan hadiah. Motivasi instrinsik juga diperlukan dalam kegiatan belajar karena tidak semua siswa memiliki motivasi yang kuat dari dalam dirinya untuk belajar. Guru sangat berperan dalam rangka menumbuhkan motivasi ekstrinsik. Pemberian motivasi ekstrinsik harus disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik, karena jika peserta didik diberikan motivasi ekstrinsik secara berlebihan maka motivasi instrinsik yang sudah ada dalam diri siswa akan hilang. Motivasi ekstrinsik dapat membangkitkan motivasi instrinsik, sehingga motivasi ekstrinsik sangat diperlukan dalam pembelajaran.

Dimiyanti 81 mengemukakan bahwa “motivasi ekstrinsik dapat berubah menjadi motivasi instrinsik jika siswa menyadari pentingnya belajar”. Motivasi ekstrinsik juga sangat diperlukan oleh peserta didik dalam pembelajaran karena adanya kemungkinan perubahan

⁸⁰ Sardiman AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014, hal. 19

⁸¹ Dimiyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta: Asdi Mahasatya, 2002, hal. 20

1. Teori Motivasi Maslow

Teori Maslow Maslow membagi kebutuhan manusia sebagai berikut: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang.

Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi membei motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilakunya. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

2. Teori X dan Y dari Mc.Gregor

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Mc Gregor. Ia telah merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan Y. teori

tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X

3. Teori Hygiene dan Motivator dari Herzberg

Menurut Herzberg, faktor Hygiene meliputi (a) kebijakan perusahaan dan sistem administrasinya (b) sistem pengawasan (c) gaya kepemimpinan (d) kondisi lingkungan kerja (e) hubungan antar pribadi (f) gaji / upah (g) status (h) kesehatan dan keselamatan kerja. Sedangkan motivator meliputi (a) pengakuan (b) penghargaan atas prestasi (c) tanggungjawab yang besar (d) pengembangan karir (e) pengembangan diri (f) minat terhadap pekerjaan

4. Teori Efek Hawthorn dari Elton Mayo

(a) Kebutuhan dihargai sebagai manusia ternyata lebih penting dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja karyawan di bandingkan dengan kondisi fisik lingkungan kerja (b) sikap karyawan dipengaruhi oleh kondisi yang terjadi baik di dalam maupun di luar lingkungan tempat kerja (c) kelompok informal di lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk kebiasaan dan sikap para karyawan (d) kerjasama kelompok tidak terjadi begitu saja, tetapi harus direncanakan dan dikembangkan.

Motivasi merupakan kekuatan pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan nyata. Dengan demikian semakin tinggi motivasi seseorang maka semakin tinggi pula

kinerjanya begitu pula sebaliknya, semakin rendah motivasi seseorang maka semakin rendah pula kinerjanya⁸⁴. Apabila para guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi, mereka akan terdorong dan berusaha meningkatkan kemampuannya.

Menurut Robin⁸⁵ motivasi didefinisikan sebagai perilaku yang keluar dari seseorang, merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu yang dikondisikan oleh kemampuan bertindak untuk memenuhi kebutuhan (need) dirinya. J Winardi motivasi diartikan sebagai usaha seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan semangat. Dorongan atau keinginan untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan menyumbangkan yang terbaik dari dirinya untuk mencapai tujuan.

Kemudian Kartini Kartono⁸⁶ memaknai motivasisebagai: sebab, alasan dasar, pikiran dasar, dorongan bagi seseorang untuk berbuat,atau ide pokok yang selalu berpengaruh terhadap tingkah laku manusia. Selanjutnya mengemukakan bahwa motivasi adalah semangat dan daya juang yang tinggi dari seseorang untuk mencapai suatu sasaran yang bermanfaat bagi dirinya dan

⁸⁴ Uno Hamzah B. *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016, hal. 65

⁸⁵ Robin, *Prilaku organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2009, hal. 71.

⁸⁶ Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: CV Rajawali. Kencana, 1994, hal. 99

orang lain. Oemar Hamalik⁸⁷ mengartikan motivasi sebagai suatu keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Syaiful Bahari Djamarah⁸⁸ menjelaskan bahwa motivasi adalah sebagai kekuatan dinamik yang mendorong seseorang untuk berprestasi. Sardiman⁸⁹ mengartikan motivasi sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang agar dapat melakukan sesuatu. Syaiful Djamarah mengatakan bahwa, motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang yang timbul akibat faktor dari dalam dan luar diri seseorang. Faktor dari dalam (intrinsik) yang berupa kepribadian, sikap, pengalaman, pendidikan, harapan, dan cita-cita yang menjangkau masa depan. Sedangkan faktor dari luar diri (ekstrinsik) ditimbulkan oleh berbagai sumber, seperti: pengaruh pimpinan, kolega, dan faktor-faktor lingkungan lainnya. Baik faktor intrinsik maupun ekstrinsik motivasi timbul karena adanya rangsangan.

Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seperti: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk

⁸⁷ , Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004, hal. 161

⁸⁸ Syaiful Bahri Djamarah, *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002, hal. 123

⁸⁹ Sardiman AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, ..., hal. 85

atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai, dan kemampuan pegawai untuk melaksanakannya”. Dengan demikian, tidak dapat disangkal bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja.

Menurut Siagian¹⁰⁰ motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Demikian pula Husaini Usman¹⁰¹ menyatakan bahwa motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja. Motivasi mencakup upaya, pantang mundur, dan sasaran. Motivasi melibatkan keinginan seseorang untuk menunjukkan kinerja.

Selain motivasi sebagai faktor determinan internal yang mempengaruhi kinerja, faktor kepribadian dan emosional juga mempengaruhi kinerja karena faktor ini erat kaitannya dengan ketenangan dan kegairahan dalam

¹⁰⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014, hal. 138

¹⁰¹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Edisi 3, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010, hal. 250

bekerja. Hal ini ditegaskan oleh Pandji Anoraga ¹⁰² bahwa: Masalah ketenangan dan kegairahan bagi seorang karyawan juga merupakan faktor yang akan meningkatkan produktivitas kerja seorang karyawan. Syarat pertama untuk mendapatkan ketenangan dan kegairahan kerja bagi karyawan adalah bahwa tugas dan jabatan yang dipegangnya itu sesuai dengan kemampuan dan minatnya Berdasarkan pendapat tersebut, terungkap pula aspek internal lain yang dapat mempengaruhi kinerja yakni kemampuan dan minat. Kemampuan yang dimiliki seseorang berbeda-beda. Kemampuan itu sendiri tergantung pula aspek-aspek lain.

Seorang guru tentu saja kemampuan melaksanakan pembelajaran dipengaruhi oleh kapasitas keilmuan yang dimiliki misalnya jenjang pendidikan atau kualifikasi pendidikannya, pengalaman mengajarnya, dan materi yang diajarkan apakah sesuai latar belakang ilmu yang dimiliki atau tidak.

Faktor internal lain yang diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja guru adalah kompetensi. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru diperkirakan akan berpengaruh terhadap kinerja, yang

¹⁰² Pandji Anoraga dan Sri Suyati, *Perilaku Organisasi*, ..., hal. 17

merupakan hasil akhir dari suatu kerja melalui suatu penilaian. Selain itu faktor minat juga mempengaruhi kinerja sebagaimana dikutip diatas. minat merupakan dorongan dari dalam diri yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu aktivitas.

Minat ini bukan merupakan bawaan atau tidak dibawa sejak lahir. Semakin berminat guru pada mata pelajaran atau profesinya, maka semakin besar peluang untuk meningkatkan kinerjanya dan sebaliknya semakin kurang berminat, maka kinerjanya kemungkinan semakin rendah. Jadi, minat ini sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja bahkan prestasi guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dipengaruhi oleh minat.

2. Faktor eksternal

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa ada beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja. Terlebih dahulu dijelaskan faktor lingkungan fisik. Lingkungan fisik disini berarti lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah keadaan bahan, peralatan, proses produksi, cara dan sifat pekerjaan serta keadaan lainnya di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi keselamatan dan kesehatan kerja.

Menurut Hadari Nawawi¹⁰³ menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif adalah:

- a. Lingkungan kerja fisik seperti ruangan kerja yang luas dan bersih, peralatan kerja yang memadai, ventilasi dan penerangan yang memenuhi persyaratan, dan tersedia transportasi untuk melaksanakan tugas luar,
- b. Lingkungan kerja nonfisik antara lain berupa hubungan kerja yang menyenangkan, harmonis, dan saling menghargai sesuai posisi masing-masing, baik antara bawahan dengan atasan, maupun sebaliknya, termasuk juga antar manager atau pimpinan unit kerja.

Pandji Anoraga¹⁰⁴ menyatakan lingkungan kerja yang baik akan mempengaruhi kinerja yang baik pula pada segala pihak, baik pada para pekerja, pimpinan, atau pada hasil pekerjaannya. Lingkungan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja, karena dengan lingkungan yang mendukung, baik suasana maupun sarana dan prasarana akan menjadikan guru lebih giat untuk bekerja. Menurut Miftah Thoha dalam Meliana,¹⁰⁵ perilaku seseorang adalah suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya.

¹⁰³ Nawawi Hadari, *Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan perusahaan dan industri*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006, hal. 37

¹⁰⁴ Pandji Anoraga dan Sri Suyati. *Perilaku Organisasi*, ..., hal. 58

¹⁰⁵ Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja. Grafindo, 2007, hal. 33

Hal ini berarti bahwa seseorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Individu dengan organisasi mempunyai sifat-sifat khusus atau karakteristik tersendiri dan jika kedua karakteristik berinteraksi akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama.

Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperoleh rancangan system kerja yang efisien. Faktor eksternal lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah ketersediaan saran dan prasarana. Semakin lengkap sarana, maka semakin besar kemungkinan terjadi peningkatan produktivitas kerja. Guru yang ditunjang dengan sarana pembelajaran yang memadai, berpotensi meningkatkan kinerjanya. Bahkan sarana yang tidak berhubungan langsung dengan pembelajaran dapat mempengaruhi kinerja guru, misalnya di suatu sekolah yang tidak memiliki kelengkapan WC yang memadai, dapat menyebabkan guru terlambat memulai pembelajaran artinya kinerja guru terganggu. Demikian pula imbalan atau gaji yang terkait dengan kesejahteraan guru dapat mempengaruhi kinerja.

Pandji Anoraga¹⁰⁶ menyatakan bahwa “faktor selanjutnya adalah kompensasi, gaji, atau imbalan. Faktor ini walaupun pada umumnya tidak menempati urutan paling atas, tetapi masih merupakan faktor yang mudah mempengaruhi ketenangan dan kegairahan kerja guru”.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa kesejahteraan guru berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini tentu semakin terasa bagi guru yang belum berstatus PNS karena guru non PNS juga memiliki imbalan atau penghasilan yang terbatas dibandingkan dengan guru yang sudah PNS apalagi guru yang sudah berstatus tersertifikasi. Dua faktor eksternal lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru yakni faktor kebijakan dan system administrasi. Faktor kebijakan Kepala Sekolah, misalnya terkait dengan pembagian jam mengajar, pembagian tugas tambahan (Pembina OSIS, koordinator perpustakaan, koordinator laboratorium, koordinator MGMP atau ketua rumpun mata pelajaran, Pembina pramuka, dan sebagainya), termasuk kebijakan penggunaan dana komite sekolah antara lain diperuntukkan bagi kesejahteraan guru dan pegawai sebesar 75% (untuk membayar honor guru dan pegawai honorer dan kelebihan jam mengajar), termasuk pula kebijakan dalam pengusulan kenaikan pangkat dan berkala dapat mempengaruhi kinerja.

¹⁰⁶ Pandji Anoraga dan Sri Suyati. *Perilaku Organisasi, ...*, hal. 19

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah, pelatihan, pemberian insentif, Burhanudin.¹⁰⁷

Pertama, tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Selama menjalani pendidikannya seseorang akan menerima banyak masukan baik berupa ilmu pengetahuan maupun keterampilan yang akan mempengaruhi pola berpikir dan prilakunya. Ini berarti jika tingkat pendidikan seseorang itu lebih tinggi maka makin banyak pengetahuan serta ketrampilan yang diajarkan kepadanya sehingga besar kemungkinan kinerjanya akan baik karena didukung oleh bekal ketrampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.

Kedua, faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah supervisi pengajaran yaitu serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan,

¹⁰⁷ Burhanuddin, *Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2000, hal. 34

pengawasan dan bukupaada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar. Sasaran supervisi ditujukan kepada situasi belajar mengajar yang memungkinkan terjadinya tujuan pendidikan secara optimal.

Ketiga, kinerja guru juga dipengaruhi oleh program penataran yang diikutinya. Untuk memiliki kinerja yang baik, guru dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai, dan dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar siswa. Hal ini menentukan kemampuan guru dalam menentukan cara penyampaian materi dan pengelolaan interaksi belajar mengajar. Untuk iitu guru perlu mengikuti program-program penataran.

Keempat, iklim yang kondusif di sekolah juga akan berpengaruh pada kinerja guru, di antaranya: pengelolaan kelas yang baik yang menunjuk pada pengaturan orang (siswa), maupun pengaturan fasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selain itu hubungan antara pribadi yang baik antara kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan sekolah akan membuat suasana sekolah menyenangkan dan merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.

Kelima, agar guru memiliki kinerja yang baik maka harus didukung oleh kondisi fisik dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-

tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar diperhatikan. Begitu pula kondisi mental guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula.

Keenam, tingkat pendapatan dapat mempengaruhi kinerja guru. Agar guru benar-benar berkonsentrasi mengajar di suatu sekolah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.

Ketujuh, peningkatan kinerja guru dapat dicapai apabila guru bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolahnya.

Kedelapan, kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari kegiatan administrasi. Kegiatan administrasi sekolah mencakup pengaturan proses belajar mengajar, kesiswaan, personalia, peralatan pengajaran, gedung, perlengkapan, keuangan serta hubungan masyarakat. Dalam proses administrasi terdapat kegiatan manajemen yang meliputi kemampuan membuat perencanaan, pengorganisasian,

penggerakan dan pengawasan. Bila kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang baik, maka pengelolaan terhadap komponen dan sumber daya pendidikan di sekolah akan baik, ini akan mendukung pelaksanaan tugas guru dan peningkatan kinerjanya.

Kinerja guru di dalam organisasi sekolah pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan dan kemauan guru dalam ikut serta mendukung proses belajar mengajar. Faktor ini merupakan potensi guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya untuk mendukung kebutuhan sarana pendidikan di sekolah. Dalam meningkatkan kinerja Burhanudin (2005: 105)¹⁰⁸ mengemukakan bahwa: usaha-usaha meningkatkan kinerja kerja adalah:

- a) Memperhatikan dan memenuhi tuntutan pribadi dan organisasi.
- b) Informasi jabatan dan tugas setiap anggota organisasi.
- c) Pelaksanaan pengawasan dan pembinaan secara efektif terhadap para anggota organisasi sekolah.
- d) Penilaian program staf sekolah dalam rangka perbaikan dan pembinaan serta pengembangan secara, optimal.
- e) menerapkan kepemimpinan yang transaksional dan demokratis. Selanjutnya Barnet Silalahi dalam ridwan mengemukakan bahwa faktor-faktor yang

¹⁰⁸ Burhanuddin. *Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan*, ...,hal. 105

- mempengaruhi kinerja kerja adalah: a) Imbalan finansial yang memadai
- f) Kondisi fisik yang baik
 - g) Keamanan
 - h) Hubungan antar pribadi
 - i) Pengakuan atas status dan kehormatannya
 - j) Kepuasan kerja.

Untuk mendukung keberhasilan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya maka A.Tabrani Rusyan, dkk.¹⁰⁹ Mengemukakan bahwa: Keberhasilan kinerja guru didukung oleh beberapa faktor yakni:

- a) Motivasi Kinerja Guru Kinerja kita berhasil apabila ada motivasi yang akan menggerakkan kita untuk bekerja lebih bersemangat. Dalam hal ini Sardiman AM. berpendapat bahwa:
 - 1). Motivasi dari dasar pembentukannya
 - 2) . Menurut pembagian dari Woord Worth dan Marquis
 - 3). Motivasi jasmani dan rohani.
 - 4) . Motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

¹⁰⁹ A. Tabrani Rusyan, dkk, *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Remaja Karya, 2012, hal. 20

psikomotorik. Selain itu hasil pelatihan harus diterapkan dalam kegiatan guru, baik di dalam maupun di luar sekolah.

Program pelatihan harus dapat meningkatkan kinerja guru. Tidak sedikit pelatihan-pelatihan yang hanya membuang uang saja sehingga merugikan anggaran sekolah. Guru memang berangkat untuk mengikuti pelatihan, tetapi begitu ia sampai di sekolah, kembali lagi pada kebiasaan lama pada saat sebelum pelatihan.

Menurut Sinambela,¹¹¹ hal ini terjadi karena pelatihan yang dirancang kurang baik, tidak berkaitan dengan kinerja, atau karena hasil-hasil pelatihan tidak dievaluasi karena sekolah menganggap bahwa pelatihan sekedar kebutuhan sekolah untuk menyalurkan anggaran dalam program meningkatkan kinerja. Pelatihan akan berlangsung optimal jika dirancang sesuai dengan kebutuhan, metode dan waktu yang tepat. Pelatihan sangat cocok bagi guru yang memiliki potensi tinggi tetapi masih lemah dalam pengetahuan dan keterampilannya.

2. Motivasi Kerja

Fenomena pegawai berkualitas, tetapi memiliki kinerja rendah sering ditemui di sejumlah organisasi. Tidak sedikit para guru bekerja di bawah standar kinerja yang telah ditetapkan bukan karena tidak mampu, melainkan

¹¹¹ Sinambela, Dr. Lijan Poltak, *Reformasi Pelayanan Publik (Teori, kebijakan dan implementasi)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, hal. 214

karena tidak mau. Kondisi seperti itu disebabkan oleh rendahnya gairah kerja yang berdampak pada penurunan kinerja.

Motivasi kinerja merupakan upaya untuk memberikan dorongan kepada guru agar bekerja sesuai standar atau bahkan melebihi standar kinerja yang telah ditetapkan. Motivasi kinerja memiliki empat tahap, yaitu

- a. penerapan standar kinerja;
- b. audit kinerja;
- c. pemberian umpan balik secara langsung;
- d. motivasi kinerja.

Upaya untuk meningkatkan motivasi kerja guru sekolah dasar dalam hal ini, kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi kerja guru dengan cara:

- 1) Memberikan Pujian. Pujian itu adalah sesuatu ucapan yang membuat orang yang mendengarnya merasa tersanjung, sehingga dapat juga memberikan motivasi kepada orang yang di puji. Pujian itu penting sekali, guna untuk menunjukkan betapa kita benar-benar menyukai apa yang di katakan, di lakukan, atau dicapai oleh seseorang. Pujian membuat orang menjadi lebih baik
- 2) Memberikan penghargaan (piagam). Penghargaan ialah sesuatu yang diberikan pada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keulungan di bidang tertentu. Upaya peningkatkan motivasi lainnya yang dapat

dilakukan kepala sekolah adalah dengan cara memberikan penghargaan kepada guru yang menunjukkan perilaku positif atau pencapaian prestasi lainnya, maka selayaknya kepala sekolah memberikan penghargaan seperti piagam. Piagam ini dapat diserahkan pada momen-momen khusus seperti ketika upacara bendera, dimana pada kesempatan itu kepala sekolah menyerahkan piagam dihadapan para guru dan siswa.

- 3) Bonus. Bonus adalah pemberian tambahan di luar gaji kepada pegawai atau dividen tambahan kepada pemegang saham. Dengan memberikan bonus dalam rangka meningkatkan motivasi guru dimana kepala sekolah dapat memberikan bonus dalam bentuk materi seperti barang atau uang yang sesuai dengan keadaan dan kemampuan sekolah atau mungkin juga dalam bentuk pemberian kesempatan untuk berlibur, kesempatan untuk mengikuti pendidikan singkat atau sebagainya. Semuanya tentu harus sesuai dengan kondisi dan kemampuan sekolah
- 4) Memberikan fasilitas, seperti ruangan kerja yang nyaman. Agar motivasi dan produktivitas kerja guru dapat meningkat maka salah satu syaratnya adalah tersedianya suasana dan ruangan kerja yang nyaman. Hal ini dapat dijadikan pertimbangan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja yang nyaman bagi para gurunya

Kepala Sekolah sebagai seorang pimpinan di suatu lembaga pendidikan perlu mempunyai strategi tertentu untuk mengembangkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya. Beberapa strategi yang bisa diterapkan antara lain:

- 1) Mengenali dengan baik seluruh personil bawahannya.
- 2) Tempatkan bawahan pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian serta kesenangannya.
- 3) Tidak ada bawahan yang ”dekat” dan ”jauh” atau ”anak emas” dan ”perak”. Kembangkan kondisi bahwa produktivitas kerjanya baik adalah memberi kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau sekelompok kerja saja
- 4) Menerapkan strategi yang dirumuskan oleh Ki Hajar Dewantara yakni : (a) Ing ngarso sung tulodo, (b) Ing Madyo Mangun Karso, (c) Tut Wuri handayani.

Menurut Mulyasa yang dikutip oleh Muwahid Shulhan dalam buku Manajemen Pendidikan Islam “Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah/madrasah untuk mendorong guru agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya, antara lain:

- 1) Peran tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan

- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan para guru dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut
- 3) Para guru harus selalu diberitahu tentang hasil pekerjaannya
- 4) Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan
- 5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan guru dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka¹¹²

Kepala sekolah harus mempunyai pilihan-pilihan yang tepat, efektif dan efisien sehingga misi dan tujuan organisasi tercapai dengan baik. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah dalam mengembangkan sumber daya manusia yang ada dilingkungan sekolah khususnya guru harus melaksanakan strategi tersebut dalam perencanaan dan kebijakan yang dibuatnya. Banyak hal yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di sebuah institusi pendidikan, diantara strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah yaitu sebagai berikut:

¹¹² Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2013, hal. 150.

a. Pembinaan kinerja guru

pembinaan guru di Indonesia”, pembinaan guru secara terminologi dapat diartikan sebagai serangkaian usaha bantuan kepada guru, terutama bantuan yang berwujud layanan professional yang dilakukan oleh kepala sekolah, pemilik sekolah dan pengawas serta pembinaan layanan untuk meningkatkan proses dan hasil belajar. Dari pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kegiatan pembinaan terhadap guru dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain melalui bantuan orang lain, baik itu kepala sekolah, pembina, ketua yayasan, pengawas dan instansi lain yang akan memberikan pembinaan. Selain itu juga kegiatan pembinaan guru dapat dilakukan sendiri oleh guru yang bersangkutan, yaitu dengan keaktifan dan kesadaran diri untuk mengembangkan potensi diri guru yang bersangkutan

b. Pengawasan atau supervise terhadap kinerja guru

guru sebagai pendidik harus mempunyai potensi dalam mengelola pembelajaran, pengembangan potensi dan penguasaan akademik. Kompetensi guru meliputi kompetensi kepribadian, pedagogic, professional dan sosial. Sebagai seorang yang professional, maka dalam pengelolaan pembelajaran guru harus mampu berperan sebagai perencana (desainer), pelaksana (implementor), dan penilai (evaluator) kegiatan pembelajaran, salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru perlu

- 2) Tahapan kehidupan dunia, untuk aktualisasi diri terhadap amanah yang diberikan pada alam pra kehidupan dunia. Pada tahap ini realisasi atau aktualisasi diri manusia termotivasi oleh pemenuhan amanah. Kualitas hidup seseorang sangat tergantung pada kualitas pemenuhan amanah.
- 3) Tahapan alam pasca kehidupan dunia yang disebut hari penghabisan/pembalasan/hari penegakan keadilan. Pada kehidupan ini, manusia diminta oleh Allah Swt untuk mempertanggung jawabkan semua aktivitasnya, apakah aktivitas yang dilakukan sesuai dengan amanah atau tidak. Jika sesuai maka ia mendapatkan surga (puncak kenikmatan psikofisik manusia). Jika tidak maka ia mendapatkan neraka (puncak kesengsaraan psikofisik manusia). Dengan demikian jelaslah bahwa motivasi hidup manusia hanyalah realisasi atau aktualisasi amanah Allah Swt semata.¹¹⁴

Menurut Fazlurrahman dalam Jalaluddin Rahmat, amanah merupakan inti kodrat manusia yang diberikan sejak awal penciptaan, tanpa amanah manusia tidak memiliki keunikan dengan makhluk-makhluk lain.

Motivasi amanah bukan merupakan masalah yang sepele, pemenuhan amanah yang baik akan menunjukkan

¹¹⁴ Abdul Mujib dan Yusuf Mudzakir, *Nuansa-Nuansa Psikologi Islam*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2001, hal. 90

citra diri manusia yang sesungguhnya. Citra baik ini melebihi dari citra makhluk lain, seperti Malaikat dan Iblis. Pemenuhan amanah menurut Al-Gazali memiliki tingkatan-tingkatan sebagai berikut:

- 1) Tingkatan al-Khatir, yaitu gerak dan lintasan batin untuk menginginkan melaksanakan amanah. Gerakan batin ini masih samar, sehingga seseorang belum mampu membedakan apakah lintasan batin itu berasal dari dalam dirinya atau dari luar.
- 2) Tingkatan Azam, yaitu tekad yang bulat untuk melaksanakan amanah. Pada tingkat ini, seseorang hendak bertekad memulai pekerjaan, dengan mempersiapkan segala sarana yang mendukungnya. Azam menurut Ibnu Qayyim ¹¹⁵ memerlukan ilmu yang berfungsi sebagai pembeda antara tujuan yang benar dan yang salah, memerlukan kesungguhan dalam meraih tujuan dengan cara istiqomah, dan menghilangkan segala rintangan dan hambatan yang menyumbat terpenuhinya azam.
- 3) Tingkatan Niat. Niat adalah kesadaran dan komitmen Ilahiah yang mendorong atau memotivasi seseorang untuk beraktivitas memenuhi amanah. Tanpa niat maka aktivitas manusia tidak dianggap sebagai suatu ibadah.

¹¹⁵ Al-Jauziyah Ibnu Qayyim, *Menyelamatkan Hati dari tipu daya setan*, Solo: Penerbit Al-Qowam, 1998, hal 23.

- 4) Tingkatan aFal. Afal berarti merealisasikan apa yang pernah terlintas di dalam azam dan niat. Azam atau niat baik yang belum terlaksana atau belum tercapai, namun masih memiliki dorongan yang kuat untuk melaksanakannya, maka disebut dengan Himmah (cita-cita). Himmah berbeda dengan tamanni (angan-angan) yang tidak mungkin terlaksana. Himmah berasal dari niatan yang suci dan baik, sementara tamanni berasal dari akal yang sakit akibat bisikan setan.

Ibadah sebagai bentuk nyata pemenuhan amanah memancarkan efeknya kepada seluruh aktivitas manusia. Ibadah sebagai inti agama menjadi frame yang memayungi kegiatan kebudayaan, kegiatan pendidikan, politik, ekonomi dan lain-lain. Firman Allah Swt :

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ مَا أُرِيدُ مِنْهُمْ مِّنْ
رِّزْقٍ وَمَا أُرِيدُ أَنْ يُطْعَمُونَ

Dan Aku tidak menciptakan Jin dan Manusia melainkan supaya mereka menyembah-Ku. Aku tidak menghendaki rezeki sedikitpun dari mereka dan Aku tidak menghendaki supaya mereka memberi Aku makan. (QS.Al- Dzariyat: 56-57).

Konsep Ibadah dalam ayat di atas merupakan aktualisasi diri manusia. Aktualisasi diri ini akan membentuk jati diri dan harga diri yang betul-betul fitri dan

Islami. Jati diri manusia ditentukan oleh sejauh mana ia dapat memenuhi amanah dan kebutuhan beragama. Harga diri manusia ditentukan oleh sejauh mana ia mampu meningkatkan kualitas keberagamaannya melalui ketaqwaan dan keikhlasannya.

Menurut Abdul Mujib, Yusuf Mudzakir, dalam AlQur'an dan Hadits dijelaskan beberapa motivasi kegiatan hidup manusia, tetapi motivasi yang dibenarkan Allah Swt adalah:

- 1) Tidak ada motivasi atau tendensi apapun dalam ibadah, hidup dan mati ini kecuali semata-mata karena Allah. Firman Allah dalam surah al-an'am ayat 126

وَهَذَا صِرَاطٌ رَبِّكَ مُسْتَقِيمًا قَدْ فَصَّلْنَا الْآيَاتِ لِقَوْمٍ
يَذَكَّرُونَ

“Katakanlah sesungguhnya shalatku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam”. (QS. al-An'am: 126)

Dalam ayat ini dijelaskan bahwa apapun yang kita lakukan dalam muka bumi ini hanyalah untuk mengabdikan dan mengharapkan kasih sayang dari yang maha pencipta alam semesta.

- 2) Semata-mata ikhlas karena Allah Swt, sebab hal itu merupakan bentuk beragama yang benar. Firman Allah Swt dalam surat al bayyinah ayat 5

وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ ۗ
حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ
الْقِيَمَةِ ۗ

“Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama dengan lurus, dan supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat, dan yang demikian itulah agama yang lurus” (QS. al-Bayyinah: 5

- 3) Motivasi berkompetisi. Berkompetisi (berlombalomba) merupakan dorongan psikologis yang diperoleh dengan mempelajari lingkungan dan kultur yang tumbuh didalamnya. Manusia biasa berkompetisi dalam hal ekonomi, keilmuan/pendidikan, sosial dan lain-lain. Al-Qur’an menganjurkan manusia agar berkompetisi dalam ketaqwaan, amal sholeh, berpegang pada nilai-nilai dan prinsip-prinsip kemanusiaan. Firman Allah

وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ
الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ فَاحْكُم بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ
وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ لِكُلِّ جَعَلْنَا
مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمَنْهَاجًا وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً
وَّاحِدَةً وَلَكِنْ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَيْتُمْ فَاسْتَبِقُوا
الْخَيْرَاتِ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا
كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ^١

“Maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan. Hanya kepada Allah lah kembali kamu semuanya, lalu diberitahukan-Nya kepadamu apa yang telah kamu perselisihkan itu (QS. al-Maidah: 48).

- 4) Motivasi kerja. Ada dua hal yang harus diperhatikan dalam motivasi kerja ini, pertama hendaklah manusia (pendidik) bekerja didasarkan atas kepentingan prestasi/hasil, kedua melengkapi diri dengan berbagai

lahir dan batin, Islam membentangkan pola hidup yang ideal dan praktis. Islam mengajarkan hidup seimbang baik dalam usaha ibadah maupun *muamalah*. Dengan ibadah, manusia akan langsung berhubungan dengan Allah secara vertikal. Adapun aspek *muamalah*, seseorang akan berhubungan dengan urusan duniawi, seperti ekonomi, sosial, kemasyarakatan, dan nilai-nilai lainnya dalam memenuhi kebutuhan hidup. Dari uraian tersebut, Allah Swt berfirman dalam (Q.S Al-Qasas 28:77) yang berbunyi sebagai berikut:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ
الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي
الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi (QS. Al-Qasas 28:77)

Arti dari ayat tersebut adalah untuk seorang manusia akan mampu mencapai kebahagiaan yang dijanjikan Allah, harus rajin dan tekun dalam bekerja dan berbuat sungguh-sungguh karena dengan jalan yang

demikian akan mampu mengantarkan manusia kepada cita-cita dan impian yang diinginkan.

Dasar kerja atau amal adalah niat yang akan membedakan suatu tindakan itu berupa kebajikan atau tidak. Ditegaskan bahwa merupakan satu kewajiban kepada setiap manusia untuk melakukan yang terbaik dalam memikul amanah dan tanggungjawab karena Allah tidak akan memberatkan seseorang dengan sesuatu yang tidak mampu dilakukannya. dilakukannya (QS. Al-Baqarah (2): 286).

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تَأْخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا
تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا
تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا
أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ء

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Dia mendapat (pahala) dari (kebajikan) yang dikerjakannya dan dia mendapat (siksa) dari (kejahatan) yang diperbuatnya. (Mereka berdoa), “Ya Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami melakukan kesalahan. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebani kami

dengan beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tidak sanggup kami memikulnya. Maafkanlah kami, ampunilah kami, dan rahmatilah kami. Engkaulah pelindung kami, maka tolonglah kami menghadapi orang-orang kafir.” (Q.S. Al-Baqarah (2): 286). Dan oleh sebab itu setiap manusia dikaruniai suatu kelebihan dan untuk itu dia akan dimudahkan mengerjakan apa yang telah diketahuinya.

Di sinilah Islam memberi petunjuk kepada umat muslim bahwa kerja adalah bentuk bangunan relasi sosial antar manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, keluarga serta masyarakat disekitarnya dan sekaligus bentuk ideal dari pengabdian diri kepada Allah. Setiap manusia, tanpa terkecuali, telah ditentukan pekerjaan yang dapat dikerjakan dan sekaligus memberikan tanggungjawab untuk memeliharanya dengan benar sesuai ketentuan syara'. Bagi mereka yang beriman dan bekerja baik akan diberi hayatan thayyibah (penghidupan yang baik) dan mendapat kesempatan untuk bertemu dengan-Nya sebagaimana Allah berfirmandalam (QS. AlKahfi (18): 110).

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ وَاحِدٌ فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا^ع

ع

Katakanlah (Muhammad), "Sesungguhnya aku ini hanya seorang manusia seperti kamu, yang telah menerima wahyu, bahwa sesungguhnya Tuhan kamu adalah Tuhan Yang Maha Esa." Maka barangsiapa mengharap pertemuan dengan Tuhannya maka hendaklah dia mengerjakan kebajikan dan janganlah dia mempersekutukan dengan sesuatu pun dalam beribadah kepada Tuhannya." (QS. AlKahfi (18): 110).

Sebagaimana dalam Tafsir Al-Misbah dalam tulisan Muhammad Quraish Shihab. Katakanlah pula pada manusia "Sesungguhnya aku hanyalah manusia biasa yang sama seperti kalian, yang diutus oleh Allah untuk mengajarkan apa yang telah diajarkan Allah kepadaku. Allah mewahyukan kepada ku bahwa sesungguhnya tuhan kalian adalah tuhan yang Esa dan tiada sekutu baginya",¹²⁰ Maka barangsiapa yang mengharap jumpa dengan Allah dan mendapatkan pahala-Nya, Hendaknya ia

¹²⁰ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Jakarta: Lentera Hati, 2012, hal.19.

mengerjakan perbuatan yang mulia dan jangan sekali berbuat kesyirikan kepada Nya.

Bahwa Islam itu adalah aqidah yang mesti diamalkan dan amalan yang mesti berakidah secara tidak terpisah (terintegrasi), sebagaimana dimaksud dalam firman Allah:

وَالْعَصْرَ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ ۗ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ۚ

"Demi masa, sesungguhnya manusia pasti akan rugi, kecuali orang-orang yang beriman dan beramal soleh" (QS. Al-'Asr (103): 1-3)

Pada dasarnya bekerja merupakan sarana dan usaha untuk merealisasikan langkah-langkah pertumbuhan dan perkembangan. Adapun kerja dalam pengertian luas adalah semua bentuk usaha yang dilakukan manusia, baik dalam hal materi atau non materi, intelektual atau fisik, maupun hal-hal yang berkaitan dengan masalah keduniaan atau akhirat.¹²¹

Hemat Quraish Shihab, pada surah ini Allah bersumpah demi waktu dengan menggunakan kata 'asr yaitu untuk menyatakan bahwa demi waktu (masa) dimana manusia mencapai hasil setelah ia memeras tenaganya. Namun,

¹²¹ Abdul 'Aziz Al-Khayyat, *Etika Kerja dalam Islam*, Jakarta: Gema Insani Press, 1994, hal. 11

sesungguhnya ia merugi apapun hasil yang dicapainya itu, kecuali jika ia beriman dan beramal shaleh. Kerugian tersebut mungkin tidak akan dirasakan pada waktu dini, tetapi pasti akan disadarinya pada waktu Ashar kehidupannya menjelang matahari hayatnya terbenam.¹²²

M. Prinsip Bekerja Menurut Islam

Seorang pekerja atau pengusaha muslim dalam melakukan berbagai aktivitas usaha harus selalu bersandar dan berpegang teguh pada dasar dan prinsip berikut ini :

- a. Seorang muslim harus bekerja dengan niat yang ikhlas karena Allah SWT. Karena dalam kacamata syariat, bekerja hanyalah untuk menegakkan ibadah kepada Allah SWT agar terhindar dari hal-hal yang diharamkan dan dalam rangka memelihara diri dari sifat-sifat yang tidak baik, seperti meminta-minta atau menjadi beban orang lain. Bekerja juga bisa menjadi sarana untuk berbuat baik kepada orang lain dengan cara ikut andil membangun umat di masa sekarang dan masa yang akan datang, serta melepaskan umat dari belenggu ketergantungan kepada ummat lain dan jeratan transaksi haram
- b. Seorang muslim dalam usaha harus berhias diri dengan akhlak mulia, seperti: sikap jujur, amanah, menepati janji, menunaikan hutang dan membayar hutang dengan baik, memberi kelonggaran orang yang sedang

¹²² M.Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah: pesan kesan dan keserasian Al-Qur'an*, Jakarta: Lentera Hati, 2002, hal. 497

الْحَجُّ أَشْهُرٌ مَّعْلُومَةٌ ۖ فَمَنْ فَرَضَ فِيهِنَّ الْحَجَّ فَلَا رَفَثَ وَلَا
 فُسُوقَ وَلَا جِدَالَ فِي الْحَجِّ ۗ وَمَا تَفَعَّلُوا مِنْ خَيْرٍ يَعْلَمُهُ اللَّهُ ۗ^{قل}
 وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَىٰ وَاتَّقُونِ يَا أُولِيَ الْأَلْبَابِ^ط

“(Musim) haji itu (berlangsung pada) bulan-bulan yang telah dimaklumi. Siapa yang mengerjakan (ibadah) haji dalam (bulan-bulan) itu, janganlah berbuat rafaṣ, berbuat maksiat, dan bertengkar dalam (melakukan ibadah) haji. Segala kebaikan yang kamu kerjakan (pasti) Allah mengetahuinya. Berbekallah karena sesungguhnya sebaik-baik bekal adalah takwa. Bertakwalah kepada-Ku wahai orang-orang yang mempunyai akal sebat. “(Al baqorah: 192)

يَبْنَىٰٓ أَدَمَ ۚ قَدْ أَنْزَلْنَا عَلَيْكَ لِبَاسًا يُؤَارِي سَوْءَتِكُمْ وَرِيثًا^{قل}
 وَلِبَاسِ التَّقْوَىٰ ذَلِكَ خَيْرٌ ۗ ذَلِكَ مِنْ آيَاتِ اللَّهِ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونَ

“Wahai anak cucu Adam, sungguh Kami telah menurunkan kepadamu pakaian untuk menutupi auratmu dan bulu (sebagai bahan pakaian untuk menghias diri). (Akan tetapi,) pakaian takwa itulah yang paling baik. Yang demikian itu merupakan sebagian tanda-tanda (kekuasaan) Allah agar mereka selalu ingat” (Al-araf:26)

Kerja mempunyai etika yang harus selalu diikutsertakan didalamnya, oleh karena kerja merupakan bukti adanya iman dan parameter bagi pahala dan siksa. Hendaknya para pekerja dapat meningkatkan tujuan akhirat dari pekerjaan yang mereka lakukan, dalam arti bukan sekedar memperoleh upah dan imbalan, karena tujuan utama kerja adalah demi memperoleh keridhaan Allah SWT sekaligus berkhidmat kepada umat. Etika bekerja yang disertai dengan ketaqwaan merupakan tuntunan Islam.

c. Adanya sikap baik budi, jujur dan amanah, kesesuaian upah, tidak menipu, merampas, mengabaikan sesuatu, dan semena-mena.

Pekerja harus memiliki komitmen terhadap agamanya, memiliki motivasi untuk menjalankan kewajiban-kewajiban Allah, seperti bersungguh-sungguh dalam bekerja dan selalu memperbaiki muamalahnya. Disamping itu, mereka harus mengembangkan etika yang berhubungan dengan masalah kerja sehingga menjadi suatu tradisi kerja yang didasarkan pada prinsip-prinsip agama. Cara seperti ini mempunyai dasar yang kuat dalam ajaran Islam. Akhlak Islam tidak tergantung pada manusia bekerja atau tidak bekerja, namun akhlak Islam lahir dari aqidah Islam, konsisten pada ajaran-ajaran Islam serta bertalian dengan halal dan haram

d. Adanya keterikatan individu terhadap diri dan kerja yang menjadi tanggung jawabnya.

Sikap ini muncul dari iman dan rasa takut individu terhadap Allah. Kesadaran ketuhanan dan spiritualitasnya

mampu melahirkan sikap-sikap kerja positif. Kesadaran bahwa Allah melihat, mengontrol dalam kondisi apapun, serta akan menghisab seluruh amal perbuatannya secara adil dan fair, kemudian akan membalasnya dengan pahala atau siksaan di dunia. Allah SWT berfirman dalam surat Al-Kahfi ayat 2:

قِيمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

“(Dia menjadikannya kitab) yang lurus agar Dia memberi peringatan akan siksa yang sangat pedih dari sisi-Nya dan memberi kabar gembira kepada orang-orang mukmin yang mengerjakan kebajikan bahwa mereka akan mendapat balasan yang baik” (Al-Kahfi ayat 2)

Kesadaran inilah yang menuntut untuk bersikap cermat dan bersungguh-sungguh dalam bekerja, berusaha keras memperoleh keridhaan Allah, dan memiliki hubungan yang baik dengan relasinya. Dewasa ini sikap semacam itu telah banyak dilupakan orang. Hal ini disebabkan karena lemahnya komitmen terhadap agama dan kurangnya konsistensi terhadap ajaran-ajarannya. Oleh karenanya, harus diupayakan penanaman ketaqwaan dalam hati dan jiwa manusia

- e. Dilarang memaksakan (memforsir) seseorang, alat-alat produksi, atau binatang dalam bekerja.

Semua harus dikerjakan secara proporsional dan wajar, misalnya tidak boleh mempekerjakan buruh atau hewan secara zhalim. Termasuk didalamnya penggunaan alat-alat produksi secara terus menerus. Rasulullah SAW bersabda: "*Sesungguhnya tububmu mempunyai hak atas dirimu.*"

Para ahli fiqih telah menegaskan pentingnya kasih sayang terhadap para pekerja dan hewan yang dikerjakan. Mereka yang sadar amat memperhitungkan beban yang semestinya dipikul oleh para pekerja. Mereka melarang membebani binatang diluar kekuatannya. Mereka menyuruh para pekerja menurunkan barang-barang muatan dari atas punggung hewan yang mengangkutnya jika sedang istirahat, agar tidak membahayakan. Demikian pula terhadap alat-alat produksi, agar tidak dipergunakan secara terus menerus tanpa ada waktu istirahat, guna mengurangi kerusakan yang terlalu cepat, apalagi jika alat-alat tersebut milik umum.

- f. Islam tidak mengenal pekerjaan yang mendurhakai Allah

Dalam bekerja tidak melakukan hal-hal yang bertentangan dengan syariat Islam seperti memeras bahan & bahan minuman keras, sebagai pencatat riba, pelayan bar, pekerja seks komersial (PSK), pengedar narkoba, dan bekerja dengan penguasa yang menyuruh kejahatan seperti membunuh orang dan sebagainya

g. Kuat dan dapat dipercaya (jujur) dalam bekerja

Baik pekerja pemerintah, swasta, bekerja pada diri sendiri, ataukah di umara, para hakim, para wali rakyat, maupun para pekerja biasa, mereka adalah orang-orang yang disebut "pegawai tetap". Begitupun kelompok pekerja lain, seperti tukang sepatu, penjahit, dan lainnya ; atau para pedagang barang-barang seperti beras; atau para petani, mereka juga harus dapat dipercaya dan kuat, khususnya mereka mandiri dalam kategori terakhir.

BAB III

KOMUNIKASI EFEKTIF KEPALA SEKOLAH

A. Hakikat kepala sekolah

1. Deskripsi kepala sekolah

Secara etimologi istilah kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu kepada dan sekolah. Kata kepada dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau lembaga dimana tempat menerima dan memberi ilmu.¹²³

Greenfield mengemukakan bahwa “indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut:

- a. Komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya,
- b. Menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan
- c. Senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap

¹²³ Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI* Jakarta:Perum Balai Pustaka, 1998, hal. 420.

sangat menentukan dan mempunyai posisi yang signifikan dalam menentukan keberhasilan proses belajar di sekolah.

Mulyasa menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah motor penggerak dan penentu kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.¹³⁴

Sebagai pemimpin resmi atau official leader, kepala sekolah dituntut untuk dapat mewujudkan tujuan dari lembaga yang dipimpinnya atas kerjasama yang baik bersama personil lembaga lainnya seperti para guru, staff pendidikan, para siswa dan masyarakat. Menurut Daryanto, berikut hal-hal yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga:¹³⁵

- a. Memiliki wawasan yang jauh ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi).
- b. Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tidak terbatas).
- c. Memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, dan akurat).
- d. Memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya

¹³⁴ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Rosdakarya, 2004, hal. 80

¹³⁵ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah melalui Manajerial Skill*, Jakarta: Rineka Cipta, 2014, hal. 17

yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolah atau madrasahny.

- e. Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang.
- f. Memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah atau kepala madrasah, seperti ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

3. Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah

Pada kompetensi kepribadian disebutkan indikator pencapaiannya meliputi: (1) berakhlak mulia, dengan mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah, (2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, (3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah, (4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, (5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah, (6) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.¹³⁶

¹³⁶ Mulyasa, *Manajemen berbasis....*, hal. 319

Secara rinci akan diuraikan berikut ini bagaimana gambaran kompetensi kepribadian kepala sekolah yang diharapkan.

- a. Berakhlak yang mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak yang mulia dilingkungannya. Artinya kepala sekolah dalam hal ini memiliki wilayah dimana ia sebagai motor dari roda pergerakan wilayah tersebut. Serta menjadi contoh atau model bagi semua pihak.
- b. Hal yang kedua yaitu;
 - 1) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin hal ini ditunjukkan bahwa kepala sekolah tersebut harus konsisten dalam berfikir, bersikap, berucap dan berbuat dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi. Artinya apa yang dilakukan apa yang dipikirkan, dirasakan itu yang biasanya ini berupa kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh kepala sekolah itu tidak pilih-pilih artinya diperlakukan yang sama kepada semua orang.
 - 2) Indikator yang kedua memiliki komitmen atau loyalitas dedikasi etos kerja yang tinggi dalam melaksanakan semua tugas pokok dan fungsinya, jadi disini diperlukan adalah komitmen walaupun banyak sekali hal-hal yang mempengaruhi bagaimana komitmen itu berlangsung namun diharapkan komitmen dan loyalitas kepala

sekolah ini tetap ajeg, tetap tinggi dalam melaksanakan setiap tugas walaupun itu sulit.

- 3) Tegass dalam mengambil sikap dan tindakan dalam pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi. Artinya, pengambilan keputusan itu harus bersikap tegas, bersikap tanpa memilih dan dipertimbangkan dengan cermat.
 - 4) Terakhir adalah disiplin dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- c. Ketiga yaitu memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah. Disini ditunjukkan berarti bahwa kepala sekolah tersebut memiliki rasa ingin tahu yang tinggi terhadap kebijakan-kebijakan teori praktek-praktek pendidikan yang baru sehubungan pelaksanaan berbagai macam tugas-tugas pokoknya. Kita ketahui bahwa ilmu pengetahuan itu berjalan terus tanpa berhenti dan ini memiliki dinamika yang sifatnya sangatsangat cepat perubahannya. Dalam hal ini, tuntutan-tuntutan dalam proses pendidikan untuk menjadikan manusia itu memiliki kompetensi yang diharapkan tentunya kepala sekolah dapat menyikapi hal ini. Mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa ingin tahu terhadap kebijakan tersebut. Artinya tidak bergantung, “o iya kita menunggu dulu buku yang berisi undang-undang itu tercetak dari pusat dulu”. Diharapkan dapat

melakukan secara mandiri. Bisa searching lewat dunia internet tanpa harus menunggu sesuatu hal yang kadang-kadang kita belum tahu kapan pastinya. Disini terlihat seperti gerak cepat.

- d. Keempat hendaknya kepala sekolah itu bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dalam hal ini sikap keterbukaan itu bukan hanya terhadap pengetahuan yang baru saja, tetapi sikap-sikap terbuka dalam jalinan lingkungan sosialnya, terbuka dengan lingkungan sosialnya. Jadi disini dapat digambarkan bahwa kepala sekolah memiliki kecenderungan untuk selalu menginformasikan secara transparan dan proporsional kepada orang lain, secara detail. Dan yang kedua, yang berkaitan dengan aspek sosial kepala sekolah hendaknya terbuka atas saran dan kritik yang disampaikan oleh teman sejawat bahwa ada pihak lainnya dalam pelaksanaan tugas-tugas kesehariannya.
- e. Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah. Disini digambarkan bahwa kepala sekolah hendaknya memiliki stabilitas emosi artinya tidak gampang stress, tidak gampang marah, tidak gampang menghindar, dalam setiap menghadapi masalah, sehubungan dengan tugas sehari-harinya tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tersebut. Dapat dikatakan bahwa kepala sekolah tersebut memperlihatkan ketelitian, kecermatan, hati-hati dalam melaksanakan

Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah, disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi–fungsi manajemen (planning, organizing, directing, controlling), juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Mulyasa menyebutkan dari buku peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007 tentang standar kepala sekolah dalam kompetensi manajerial kepala sekolah adalah sebagai berikut:¹⁴²

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagi tingkatan perencanaan,
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan,
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal,
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif,
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik,
- 6) Mengelola guru dan staff dalam rangka

¹⁴² Mulyasa, *Manajemen berbasis.*, hal. 320-321

pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal,

- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal,
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah,
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik,
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional,
- 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien,
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah,
- 13) Mengelola unit-unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah,
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan,

- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah,
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya

5. Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah

Manajemen supervisi merupakan salah satu kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah, dan sebagai dimensi utama dari tiga dimensi yang harus diperhatikan dalam manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah. Dimensi lainnya adalah koordinasi dan komunikasi; yang sama menentukan keberhasilan, kemandirin, efektifitas, efisiensi, produktivitas, dan akuntabilitas sekolah. Pemahaman tentang bagaimana seharusnya hal tersebut dilakukan untuk menunjang manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah secara langsung akan memberi hasil yang memuaskan.¹⁴³

Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.¹⁴⁴

¹⁴³ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Rosdakarya, 2004, hal. 212

¹⁴⁴ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, ..., hal. 245

Kaitannya dengan manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah, supervisi lebih ditekankan pada pembinaan dan peningkatan dan kemampuan kinerja tenaga kependidikan disekolah dalam melaksanakan tugas. Untuk memperoleh pemahaman dan wawasan yang lebih luas tentang supervisi ini, berikut dikemukakan beberapa pengertian dari beberapa ahli dalam Carter Good's Dictionary of Education, dikemukakan definisi supervisi sebagai berikut "Segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk memperbaiki pengajaran: termasuk menstimulasi, menyelesaikan pertumbuhan dan perkembangan jabatan guruguru, menyeleksi, dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengaaran dan metode-metode mengajar serta evaluasi pembelajaran".

Sekolah melaksanakan tanggung jawab paling produktif jika terdapat konsensus tentang tujuan sekolah dan semua pihak bersama-sama berusaha mencapainya. Posisi kepala sekolah dalam hal ini adalah bertanggung jawab untuk menyelenggarakan sekolah secara produktif. Persoalannya adalah bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan tersebut kepala sekolah tidak mungkin melaksanakan seluruh kegiatan sendiri, oleh karena itu ada pendelegasian kepada guru maupun staff, untuk memastikan bahwa pendelegasian tugas itu dilaksanakan secara tepat waktu dengan cara yang tepat atau tidak maka diperlukanlah supervisi yaitu menyela pekerjaan orang lain.

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran,

sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada perencanaan efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah sebagai supervisor yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.¹⁴⁵

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan disebut supervisi klinis. Tujuannya adalah meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif. Karakteristik supervisi klinis adalah sebagai berikut:

- 1) Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan.
- 2) Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.

¹⁴⁵ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, ...*, hal. 239

- 3) Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah
- 4) Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
- 5) Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan.
- 6) Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
- 7) Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
- 8) Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.¹⁴⁶

Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor menurut Helmawati salah satunya yaitu mensupervisi guru pada saat melakukan proses mengajar. Kepala sekolah sebagai supervisor dapat melakukan kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media

¹⁴⁶ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah ...*, hal. 112

yang digunakan, dan ketertiban siswa dalam proses pembelajaran.¹⁴⁷

Hasil survei ini dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Tingkat penguasaan kompetensi guru yang disupervisi selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan, dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran.

Mengutip dari Soekarto dalam Helmawati menyatakan bahwa dalam menjalankan fungsinya sebagai seorang supervisor pendidikan kepala sekolah atau kepala madrasah membutuhkan macam ketrampilan. Lima macam ketrampilan tersebut, yaitu: skill in leadership, skill in human relationship, skill in group process, skill in personal administration, dan skill in evaluation.¹⁴⁸

Sasaran lain dari supervisi pendidikan adalah menjadikan kepala sekolah dan guru sebagai professional learners, yaitu para profesional yang menciptakan budaya belajar dan mereka mampu belajar terus menyempurnakan pekerjaannya. Budaya ini memungkinkan terjadinya peluang inovasi dari bawah (bottom-up innovation) dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah menduduki posisi kunci dalam penciptaan budaya tersebut.

¹⁴⁷ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja....*, hal. 28

¹⁴⁸ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja, ...*, hal. 29

Mulyasa menyebutkan dari buku peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007 tentang standar kepala sekolah dalam kompetensi supervisi kepala sekolah adalah sebagai berikut:¹⁴⁹

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

C. Peran kepala sekolah

Kepala sekolah, antara lain kepala sekolah sebagai educator, manajer, pendidik, administrator, motivator, pemimpin.¹⁵⁰

1. Kepala Sekolah sebagai Educator Dalam melakukan fungsi ini, kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat agar profesionalisme tenaga kependidikan yang ada di sekolah tersebut dapat meningkat. E. Mulyasa mendeskripsikan upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja

¹⁴⁹ Mulyasa, *Manajemen berbasis, ...*, hal 322

¹⁵⁰ Sri purwanti, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin kerja guru dan Pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur," dalam *eJournal Administrasi Negara*, volume 1, No. 1. 2013, hal. 210-224

tenaga kependidikan dan prestasi belajar siswa adalah sebagai berikut.

- a) Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran serta memberi kesempatan kepada guru untuk belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- b) Membuat tim evaluasi hasil belajar siswa agar lebih giat bekerja, kemudian mengumumkan hasilnya di papan pengumuman. Hal ini bertujuan agar siswa termotivasi untuk meningkatkan prestasinya.
- c) Menggunakan waktu belajar di sekolah secara efektif dengan cara mendorong guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai dengan waktu yang ada.

2. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Mulyasa menyatakan bahwa dalam rangka melakukan peran sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Hal yang dapat dilakukan antara lain sebagai berikut:

- a. kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan

visi, misi, dan mencapai tujuan; b. kepala sekolah harus mampu bekerja melalui wakil-wakilnya serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan; c. kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah; d. kepala sekolah harus memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya, dan e. kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah.

3. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Dalam meningkatkan mutu sekolah, kepala sekolah bertugas mengembangkan dan memperbaiki sumber daya sekolah. Semua kegiatan perbaikan tersebut tercakup dalam bidang administrasi pendidikan, sehingga kepala sekolah juga memiliki peran sebagai administrator. Tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai administrator, meliputi kegiatan pengelolaan terhadap personalia, keuangan, sarana-prasarana, kurikulum, siswa serta humas.¹⁵¹

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah.¹⁰ Sementara itu, dalam Buku Kerja Kepala Sekolah, menyatakan bahwa menyusun administrasi sekolah meliputi:

¹⁵¹ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remana Rosdakarya, 2004, hal.107.

- a. Administrasi program pengajaran, meliputi: menyusun jadwal pelajaran sekolah, daftar pembagian tugas guru, daftar pemeriksaan persiapan mengajar, daftar penyelesaian kasus khusus di sekolah, daftar hasil UAS, rekapitulasi kenaikan kelas, daftar penyerahan STTB, catatan pelaksanaan supervisi kelas, laporan penilaian hasil belajar.
- b. Administrasi kesiswaan, meliputi: menyusun administrasi penerimaan siswa baru, buku induk siswa dan buku klaper, daftar jumlah siswa, buku absensi siswa, surat keterangan pindah sekolah, daftar mutasi siswa selama semester, daftar peserta UAS, daftar kenaikan kelas, daftar rekapitulasi kenaikan kelas/lulusan, tata tertib siswa.
- c. Administrasi keguruan, meliputi: menyusun daftar kebutuhan guru, daftar usulan pengadaan guru, data keguruan, daftar hadir guru, buku penilaian PNS, dan file-file keguruan lainnya.
- d. Administrasi keuangan, meliputi: menyusun buku kas, rangkuman penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah.
- e. Administrasi perlengkapan, meliputi: menyusun buku pemeriksaan perlengkapan/barang, buku inventaris perlengkapan/barang, daftar usul pengadaan perlengkapan/barang.¹¹ Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tugas

(message), orang yang memberi pesan (komunikator), dan orang yang menerima pernyataan (komunikan). Komunikasi juga berarti proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan. Selain itu pesan dalam komunikasi memiliki dua aspek, yakni yang pertama adalah isi pesan (the content of message) dan kedua adalah lambang (symbol). Secara kongkrit, pesan adalah pikiran atau perasaan, sementara lambang adalah bahasa.

Komunikasi dalam kamus umum bahasa Indonesia memiliki arti pengiriman pesan antara dua orang atau lebih, sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami, dapat diartikan lain sebagai hubungan kontak. Komunikasi merupakan sarana yang paling penting dalam kehidupan manusia. Komunikasi tidak hanya untuk mengerti diri sendiri namun juga sebagai pengenalan dalam menjalin hubungan dengan orang lain serta lingkungan sekitarnya. Menurut Siahaan,¹⁶⁵ komunikasi sangat menentukan maju mundurnya nilai – nilai pendidikan, nilai pembangunan yang menyangkut nilai moral serta nilai materialnya. Tata kehidupan manusia terpenting adalah komunikasi. Siahaan, menyebutkan arti komunikasi adalah seni penyampaian informasi (pesan, ide, sikap, atau gagasan) dari komunikator untuk merubah serta membentuk perilaku komunikan (pola, sikap, pandangan, dan pemahamannya) ke pola dan pemahaman yang dikehendaki komunikator.

¹⁶⁵ N.H.T Siahaan, *Hukum Lingkungan dan Ekologi, Pembangunan*: PT Gelora Aksara Pratama, 2004, hal. 77

Definisi komunikasi juga mendapat pengaruh dari Ilmu lain seperti Ilmu Psikologi. Ilmu Psikologi adalah ilmu tentang perilaku. Bila diperhatikan, dalam psikologi, komunikasi memiliki makna luas, meliputi segala penyampaian energi, gelombang suara, tanda diantara tempat, sistem atau organisme. Jadi psikologi menyebut komunikasi pada penyampaian energi dari alat-alat indera ke otak.¹⁶⁶

Definisi komunikasi menurut peneliti merupakan sebuah dialog atau pembicaraan dari pengirim pesan kepada si penerima pesan. Komunikasi tidak hanya menggerakkan panca indra, namun juga perasaan turut ambil bagian sehingga komunikasi dapat berjalan sesuai yang diharapkan oleh pengirim maupun penerima pesan Komunikasi terjadi saat dua orang atau dalam kelompok yang terhubung.

Komunikasi sendiri memiliki tingkat kedalaman dalam menyampaikan pesan kepada si penerima pesan, John Powell dalam Supratiknya, membedakan komunikasi dalam lima taraf:¹⁶⁷

- a. Taraf kelima adalah basa-basi, ini merupakan komunikasi paling dangkal. Biasanya terjadi antara dua orang yang bertemu secara kebetulan. Pada taraf ini tidak terjadi komunikasi dalam arti sebenarnya, setiap pihak tidak membuka diri kepada dan bagi yang lain.

¹⁶⁶ Kriyantono Rahmat, *Teknik Praktis Riset komunikas*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006, hal. 192

¹⁶⁷ Supratiknya, A. *Tinjauan Psikologis Komunikasi antarpribadi*, Yogyakarta: PT Kanisius, 2016, hal. 112

- b. Taraf keempat, yakni membicarakan orang lain. Di sini orang sudah mulai saling menanggapi, namun tetap masih pada taraf dangkal, khususnya belum mau berbicara tentang diri masing-masing.
- c. Taraf ketiga adalah menyatakan gagasan dan pendapat. Kita sudah mau saling membuka diri, saling mengungkapkan diri. Namun, pengungkapan diri tersebut masih terbatas pada taraf pikiran.
- d. Taraf kedua adalah taraf hati atau perasaan. Kalau kita bisa saling mengungkapkan perasaan kita dalam komunikasi, maka hubungan kita ini akan terasa unik, berkesan, dan memberikan manfaat bagi perkembangan pribadi kita masing – masing. Berani menghadapi resiko bahwa kekurangan dan kelemahan kita diketahui oleh orang lain. Dengan saling mengungkapkan perasaan dan isi hati, berarti kita sepakat untuk saling mempercayai.
- e. Taraf pertama adalah hubungan puncak. Komunikasi pada taraf ini ditandai dengan kejujuran, keterbukaan, dan saling percaya yang mutlak di antara kedua belah pihak. Tidak ada lagi ganjalan-ganjalan berupa rasa takut, rasa khawatir jangan-jangan kepercayaan kita disiasiakan. Komunikasi tersebut telah berkembang begitu dalam sehingga kedua belah pihak merasakan kesatuan perasaan timbal-balik yang hampir sempurna.

Dari penjelasan umum serta secara psikologi dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan sebuah

hubungan yang terjalin antara dua pribadi atau lebih yang bermula dari basa-basi sampai pada hubungan yang mendalam yang melibatkan perasaan timbal-balik yang hampir sempurna. Dalam komunikasi juga ditemukan unsur psikologi yaitu melalui perilaku serta bahasa tubuh yang muncul saat melakukan interaksi melalui komunikasi. Tidak hanya penting dalam hubungan antar manusia namun komunikasi juga memiliki lima tahap yang dapat mengukur sedalam apa komunikasi terjadi. Menurut Devito¹⁶⁸ lima tahap tersebut yaitu:

- a. Kontak Pada Tahap ini melalui panca indra yang kita miliki, maka kita dapat menentukan apakah kita nyaman atau tidak untuk memulai komunikasi. Semua kualitas diri seperti sikap bersahabat, kehangatan, keterbukaan, dan dinamisme juga terungkap dalam tahap ini. Jika kita telah merasa yakin dan ingin melanjutkan maka kita dapat masuk dalam tahap kedua.
- b. Keterlibatan Tahap keterlibatan adalah tahap pengenalan lebih jauh, komunikasi yang terjalin akan mulai masuk pada topik inti dari tujuan awal melakukan komunikasi.
- c. Keakraban Melalui tahap ini, komunikasi mulai intensif

¹⁶⁸ Devito Joseph A. *Komunikasi Antar Manusia*, Pamulang-Tangerang. Selatan: Karisma Publishing Group, 2011, hal. 209

dan mendalam. Komunikasi tidak lagi tentang hal umum tetapi telah masuk dalam penyampaian informasi penting serta penerimaan yang makin terbuka terhadap apa saja yang disampaikan.

- d. Perusakan Apabila dalam menjalin komunikasi memasuki tahap ini maka terjadi kesalahan dalam berkomunikasi. Hubungan personal menjadi terganggu dan komunikasi terhenti.
- e. Pemutusan Tahap terakhir ini merupakan tahap yang sangat tidak nyaman dalam hubungan komunikasi, karena salah satu pihak maupun keduanya memilih mengakhiri dan tidak melanjutkan komunikasi. Maka komunikasi yang terputus ini menjadi sulit untuk kembali diawal.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa sebuah komunikasi yang baik berada pada tahap ketiga, dimana kedalaman serta keakraban sudah terjalin kuat. Komunikasi akan tetap dapat berada pada tahap tiga apabila komunikator dan komunikan memiliki konsep diri yang positif.

Sullivan dalam Rakhmat,¹⁶⁹ menjelaskan bahwa jika kita diterima orang lain, dihormati, dan disenangi karena keadaan diri kita, kita akan cenderung bersikap menghormati dan menerima diri kita. Sebaliknya, bila orang

¹⁶⁹ Rakhmat Jalaludin, *Psikologi komunikasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya. 2007, hal. 77

lain selalu meremehkan kita, menyalahkan dan menolak kita, kita cenderung tidak akan menyenangi diri kita. Komunikasi dalam keluarga dapat tetap terjaga baik apabila adanya saling menghargai serta menerima dan melakukan penyesuaian sehingga komunikasi tidak akan rusak atau menjadi putus.

F. Unsur-unsur komunikasi

Komunikasi memiliki unsur pendukung yang membangunnya sebagai body of knowledge yang juga sering disebut sebagai komponen ataupun elemen. Unsur ini dapat dilihat sebagai berikut:

1. Sumber

Semua peristiwa komunikasi akan melibatkan sumber sebagai pembuat atau pengirim informasi. Dalam komunikasi antarmanusia, sumber bisa terdiri dari satu orang, tetapi juga bisa dalam bentuk kelompok. Proses komunikasi berawal dari sumber atau pengirim pesan, yaitu dimana gagasan, ide, atau pikiran berasal yang kemudian akan disampaikan kepada pihak penerima pesan. Sumber yang dapat dipercaya akan dapat memperkuat nilai informasi yang disampaikan. Dengan demikian status, kehandalan dan keahlian sumber menambah bobot sumber dalam proses komunikasi.¹⁷⁰ Sumber juga dapat disebut sebagai komunikator, yaitu pihak yang mengirim pesan

¹⁷⁰ Hafied Cangara, *Komunikasi Politik: Konsep, Teori, Dan Strategi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016, hal. 15

kepada khalayak. Oleh karena itu, sumber disebut sebagai komunikator, sender, encoder ataupun source. Untuk mencapai proses komunikasi yang diinginkan, seorang sumber atau komunikator harus memiliki kepercayaan (*Credibility*), daya tarik (*Attractive*) dan kekuatan (*Power*) yang akan dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Kepercayaan (*Credibility*) adalah seperangkat persepsi tentang kelebihan-kelebihan yang dimiliki sumber sehingga diterima atau diikuti oleh khalayak (penerima).
- 2) Daya tarik (*Attractive*) adalah salah satu factor yang harus dimiliki oleh seorang komunikator selain kredibilitas. Factor daya tarik banyak menentukan berhasil tidaknya komunikasi.
- 3) Kekuatan (*Power*) adalah kepercayaan diri yang harus dimiliki seorang komunikator jika ingin mempengaruhi orang lain. Kekuatan bisa diartikan sebagai kekuasaan dimana khalayak dengan mudah menerima suatu pendapat kalau hal itu disampaikan oleh orang yang memiliki kekuasaan

2. Pesan

Yang dimaksud dengan pesan dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan dapat disampaikan dengan cara tatap muka atau melalui media komunikasi. Isinya bisa berupa ilmu pengetahuan, hiburan, informasi, nasihat atau propaganda. Pesan adalah keseluruhan yang disampaikan

boleh dikata semua komunikasi yang menginginkan keharmonisan memerlukan tanggapan balik. Sesuai dengan pemaparan tersebut, komunikasi dibentuk oleh adanya pengiriman pesan atau informasi melalui komunikator kepada komunikan.

Pada saat melakukan pertukaran informasi ini, media atau saluran yang digunakan dapat mempengaruhi penerima pesan dalam memberikan umpan balik atau feedback. Umpan balik merupakan efek yang diberikan setelah adanya pengiriman pesan antara komunikator kepada komunikan. Efek ini dapat berupa pemahaman sehingga adanya perubahan sikap, persepsi dan tingkah laku. Berdasarkan munculnya perbedaan umpan balik, Ralph Webb Jr mengelompokan umpan balik yaitu sebagai berikut: Misalnya berbentuk sebagai berikut:

- 1) Interruption, gangguan dari pihak komunikan yang memotong pembicaraan yang tengah disampaikan oleh komunikator.
- 2) Disagreement, terjadi penolakan atau tidak disetujui dan tidak mendukung pesan dari komunikator.
- 3) Criticism, terjadi suatu kritikan atau kecaman dari komunikan kepada komunikator akibat tidak sependapat atau sepaham.¹⁷²

¹⁷² Alo liliweri, *Komunikasi: Serba Ada Serba Makna*, Jakarta: kencana, 2011, hal. 79

Lingkungan Lingkungan adalah factor lain yang dapat mempengaruhi jalannya komunikasi. Factor ini dapat digolongkan atas empat macam, yakni lingkungan fisik, lingkungan social budaya, lingkungan psikologi dan dimensi waktu. Sesuai dengan pembahasan diatas, bahwa didalam suatu proses komunikasi terdapat unsur-unsur atau elemen-elemen dalam komunikasi. Hal ini akan memberikan pengaruh terhadap efek pemahaman persamaan informasi yang menjadi tujuan berkomunikasi.

G. Hambatan dalam komunikasi

Hambatan komunikasi dalam organisasi dapat dibagi menjadi tiga, yaitu hambatan teknis, hambatan sematik, dan hambatan perilaku.

1. Menurut Wursanto hambatan yang bersifat teknis adalah hambatan yang disebabkan oleh beberapa faktor, seperti:
 - a) Kurangnya sarana dan peranan yang diperlukan dalam proses komunikasi.
 - b) Penguasaan teknik dan metode berkomunikasi yang tidak sesuai.
 - c) Kondisi fisik yang tidak memungkinkan terjadinya proses komunikasi.¹⁷³

¹⁷³ Wursanto IG., *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Yogyakarta: ANDI, 2002, hal.23

2. Menurut Wursanto menyatakan bahwa hambatan sematik adalah hambatan yang disebabkan kesalahan dalam menafsirkan, kesalahan dalam memberikan pengertian terhadap bahasa (kata-kata, kalimat, kode-kode) yang dipergunakan dalam proses komunikasi.
3. Menurut Wursanto menyatakan bahwa hambatan perilaku tampak dalam berbagai bentuk, seperti:
 - a) Pandangan yang bersifat apriori
 - b) Prasangka yang didasarkan pada emosi
 - c) Suasana otoriter
 - d) Ketidakmauan untuk berubah
 - e) Sifat yang egosentris
4. Sedangkan menurut Suranto A.W menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat menghambat efektivitas komunikasi antara lain:¹⁷⁴
 - 1) Kredibilitas komunikator rendah
 - 2) Kurang memahami latar belakang sosial dan budaya
 - 3) Kurang memahami karakteristik komunikan
 - 4) Prasangka buruk
 - 5) Verbalitas

¹⁷⁴ Suranto AW, *Komunikasi Perkantoran Prinsip Komunikasi untuk Meningkatkan Kinerja Perkantoran*, Yogyakarta: Media Wacana, 2005, hal.78.

- 6) Komunikasi satu arah
- 7) Tidak digunakan media yang tepat
- 8) Perbedaan bahasa

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam proses tata Kelola sekolah tidaklah selalu berjalan baik, tentunya akan banyak terjadi hambatan-hambatan pada perjalanannya. Hambatan yang sering muncul adalah hambatan komunikasi, karena komunikasi adalah kunci utama dalam kesuksesan organisasi mengingat banyaknya orang yang terlibat didalamnya. Hambatan tersebut tentunya bukan menjadi suatu pengganjal dalam sebuah kepemimpinan dalam sekolah karena semua hambatan pastinya dapat diselesaikan dengan baik dan tepat.

H. Jenis-jenis komunikasi

Menurut Suranto A.W, jenis komunikasi dapat diklasifikasikan berdasarkan jumlah pihak yang terlibat dalam proses komunikasi, meliputi:

1. Komunikasi intrapersona (intrapersonal communication) ialah komunikasi yang terjadi dalam diri sendiri. Misalnya proses berfikir untuk memecahkan masalah pribadi. Dalam hal ini ada proses tanya jawab dalam diri sehingga dapat diperoleh keputusan tertentu.
2. Komunikasi antarpersona (interpersonal

communication) Yakni komunikasi antara seorang dengan orang lain, bisa berlangsung secara tatap muka maupun dengan bantuan media.

3. Komunikasi kelompok (group communication) Yaitu proses komunikasi yang berlangsung dalam satu kelompok. Contoh: diskusi kelompok, seminar, sidang kelompok, dan sebagainya.
4. Komunikasi massa (mass communication) Yaitu proses komunikasi yang melibatkan banyak orang. Ada sebagian ahli mengatakan bahwa komunikasi massa adalah komunikasi melalui media massa, tetapi sebagian ahli lain berpendapat bahwa komunikasi massa tidak harus menggunakan media massa. Contohnya kampanye politik yang disampaikan secara langsung dihadapan massa yang berkumpul dilapangan, adalah komunikasi massa.

Sedangkan menurut Rachmadi (1996: 66)¹⁷⁵ dalam komunikasi antar manusia dikenal tiga macam bentuk komunikasi, yaitu

1. Komunikasi intra pribadi (intrapersonal communication) yaitu komunikasi dengan diri sendiri
2. Komunikasi dengan orang lain interpersonal communication),

¹⁷⁵ F.Rachmadi, *PR dalam Teori Dan Praktek Aplikasi. Dalam Badan Usaha Swasta Dan Lembaga Pemerintahan*, Jakarta: PT.Gramedia, 1996, hal. 56

- 3) Komunikasi yang dilakukan tidak hanya mencakup aspek-aspek isi pesan yang dipertukarkan, tetapi juga meliputi hubungan antar pribadi.
- 4) Adanya kedekatan fisik antara pihak-pihak yang berkomunikasi.
- 5) Adanya saling ketergantungan antara pihak-pihak yang berkomunikasi.
- 6) Tidak dapat diubah maupun diulang. Maksudnya jika salah dalam pengucapan mungkin dapat minta maaf, tetapi itu bukan berarti menghapus apa yang telah diucapkan.¹⁷⁸

2. Komunikasi kelompok

Michael Burgoon dan Michel Ruffner seperti dikutip Sendjaya menjelaskan komunikasi kelompok sebagai: The face to face interaction of three or more individuals, for a recognized purpose such as information sharing, self maintenance or problem solving, such that the members are able to recall personal characteristics of the other members accurately. (Komunikasi kelompok adalah komunikasi tatap muka yang dilakukan tiga atau lebih individu guna memperoleh maksud atau tujuan yang dikehendaki seperti berbagai informasi, pemeliharaan diri atau pemecahan masalah sehingga semua anggota dapat

¹⁷⁸ Wiryanto, *Teori komunikasi Massa*, Jakarta: Grasindo, 2001, hal.1-3

menumbuhkan karakteristik pribadi anggota lainnya dengan akurat).¹⁷⁹

Dari definisi di atas dipahami bahwa ada empat elemen yang tercakup dalam komunikasi kelompok, yaitu interaksi tatap muka, jumlah partisipan yang terlibat dalam interaksi yang dilakukan, maksud dan tujuan yang dikehendaki dan kemampuan anggota untuk dapat menumbuhkan karakteristik pribadi anggota lain.

3. Komunikasi massa

Komunikasi massa merupakan sebuah proses penyampaian pesan melalui saluran-saluran media massa, seperti surat kabar, radio, televisi dan film yang dipertunjukkan di gedung-gedung bioskop.⁶ Oleh karena pesan yang disampaikan bersifat massal, maka karakteristik komunikasi massa adalah bersifat umum. Artinya, pesan yang disampaikan bersifat heterogen karena ditujukan untuk seluruh anggota masyarakat. Pesan yang disampaikan juga bersifat serempak dan seragam serta hubungan antar komunikator dengan komunikator sifatnya nonpribadi.

J. Komunikasi dalam perspektif al-qur'an

Manusia sebagai makhluk sosial menduduki posisi yang sangat penting dan strategis. Sebab, hanya manusialah satu-satunya makhluk yang diberi karunia bisa berbicara.

¹⁷⁹ S. Djuarsa Sendjaja, *Teori Komunikasi*, Jakarta: Universitas Terbuka Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan RI, 1994, hal. 41.

Dengan kemampuan bicara itulah, memungkinkan manusia membangun hubungan sosialnya. Sebagaimana bisa dipahami dari firman Allah “الْبَيِّنَ عِلْمَهُ” mengajarnya pandai berbicara” (QS ar-Rahmân/55: 4). Banyak penafsiran yang muncul berkenaan dengan kata al-bayān, namun yang paling kuat adalah berbicara (al-nuthq, al-kalām).¹⁸⁰

Allah Swt menciptakan manusia berbeda-beda, bersuku bangsa yaitu dengan tujuan untuk saling mengenal antar sesama manusia. Dari proses saling mengenal tersebut terjadilah komunikasi antar sesama manusia. Komunikasi dilakukan atau dibutuhkan sejak manusia lahir sampai saat kematiannya. Tangisan seorang bayi ketika lahir merupakan komunikasi paling awal dari setiap manusia yang hidup. Salah satu penyebab komunikasi dibutuhkan yaitu untuk memberi kesadaran kepada manusia bahwa tangisan bayi pada masa awal kelahirannya sebagai simbol kewujudannya dan pertanda kewujudan ini berakhir apabila terjadi peristiwa kematiannya.¹⁸¹

Dalam berinteraksi manusia menggunakan bahasa sebagai alat penyalurnya. Bahasa merupakan alat interaksi yang digunakan oleh manusia sejak awal penciptaannya,

¹⁸⁰ A. Muis, *Komunikasi Islami*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001, hal.78

¹⁸¹ 1R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Cet 4, Terj. Deddy Mulyana, Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2002, hal. 28.

sebagaimana yang diisyaratkan oleh al-Qur`an dalam surah al-Rahman ayat 1-4 :

الرَّحْمَنُ عَلَّمَ الْقُرْآنَ خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ

(Tuhan) yang Maha Pemurah. Yang telah mengajarkan al-Qur`an. Dia menciptakan manusia. Mengajarnya pandai berbicara. (QS. al-Rahman; 1-4).

Allah Swt menurunkan al-Qur`an kepada manusia yang memiliki sifat sebagai makhluk yang membutuhkan komunikasi. Oleh karena itu, al-Qur`an memberikan kontribusi kepada manusia untuk mengetahui bagaimana seharusnya manusia dalam berkomunikasi. Apabila metode dasar komunikasi dalam alQur`an dilaksanakan dengan konsisten maka hubungan antarmanusia akan mengalami ketentraman.³ Kata Islam sendiri identik dengan damai. Di antara wujud dari makna ini dalam tataran aplikasi adalah menghadirkan kenyamanan buat orang lain dengan perkataan baik.⁴ Hal ini sesuai dengan apa yang di sabdakan oleh Rasulullah Saw yaitu;

Telah menceritakan kepada kami Sa`id bin Yahya bin Sa`id al-Qurasyi menceritakan kepada kami Abi ia berkata, telah menceritakan Abū Burdah Abdullah bin Abi Burdah dari Burdah dari Abi Mūsa, r.a berkata, “Mereka bertanya,

“Wahai Rasulullah bagaimanakah Islam yang paling afdhal (utama)¹⁸²

Nabi menjawab, “Seseorang muslim yang menyelamatkan orang muslim lainnya dari bencana akibat perbuatan lidah dan tangannya.”

Hadis “Amar bin Abasah”¹⁸³,

حدثنا عبد الله حدثني أبي، حدثنا ابن نمير حدثنا حجاج يعني ابن دينار عن محمد بن ذكوان عن شهر بن حوشب عن عمرو بن عبسة قال: أتيت رسول الله صلى الله عليه وسلم، فقلت: يا رسول الله، من تبعك على هذا الأمر؟ قال: "حرّ وعبد". قلت ما الإسلام؟ قال "طيب الكلام و إطعام الطعام", قلت ما الإيمان؟ قال الصبر والسماحة قال قلت أي الإسلام أفضل قال "من سلم المسلمون من لسانه ويده" قال أي الإيمان أفضل؟ قال "خلق حسن" ...⁶

Telah diceritakan kepada kami “Abdullah, telah diceritakan kepada kami ayah (ayah Abdullah), telah diceritakan kepada kami Ibnu Numair, telah diceritakan kepada kami Hajaj yakni Ibnu Dimar dari Muhammad bin Zakwan dari Syahr bin Hausyab dari “Amr bin Abasah berkata, “Aku mendatangi Rasulullah Saw dan bertanya, “Wahai Rasulullah, siapa yang mengikutimu dalam perjuangan agama ini? Rasulullah menjawab “Orang yang merdeka dan hamba sahaya. Kemudian aku bertanya lagi, apa itu Islam?

¹⁸² Imām Abī Abdullah Muhammad bin Ismāil bin Ibrāhīm bin Mughīrah, *Ṣaḥīḥ Bukhārī bi Syarḥ al-Kirmānī, Cet 1, Jilid 1*, Beirut: Dār al-Fikri, 1991, hal.90-91.

¹⁸³ Imām Abī Abdullah Muhammad bin Ismāil bin Ibrāhīm bin Mughīrah, *Ṣaḥīḥ Bukhārī*, Juz 7 Beirut: Dār al-Kitāb al-Ilmiyah, 1992, hal. 105.

Beliau menjawab “Perkataan yang baik dan memberikan sedekah makanan. Aku bertanya lagi, apa iman itu? Beliau menjawab “Sabar dan murah hati. Aku bertanya lagi, Islam seperti apakah yang paling utama? Beliau menjawab “seseorang yang muslimin selamat dari lisan dan tangannya. Aku bertanya lagi, iman seperti apakah yang paling utama? Beliau menjawab “Yaitu akhlak yang baik....”

Kedua hadis di atas memberikan isyarat bahwa Islam adalah menjaga kemampuan mulut dari perkataan yang tidak baik. Jika indikator ini tidak dimiliki oleh seseorang, maka kualitas Islamnya dipertanyakan. Siapapun yang menjaga mulutnya dari hal-hal yang tidak bermanfaat berarti ia telah menerapkan ajaran Islam.¹⁸⁴

Mengucapkan perkataan yang baik juga dianggap sebagai sedekah, bahkan lebih baik dari sedekah. Hal itu terdapat dalam firman Allah Swt surah al-Baqarah ayat 263;

قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِّنْ صَدَقَةٍ يَتَّبِعُهَا أَذَىٰ ۗ وَاللَّهُ غَنِيٌّ حَلِيمٌ ﴿٢٦٣﴾

Perkataan yang baik dan pemberian maaf lebih baik dari sedekah yang diiringi dengan sesuatu yang menyakitkan (perasaan si penerima). Allah Maha Kaya lagi Maha Penyantun. (QS. al-Baqarah; 263).

Jika setiap perkataan yang keluar dari lisan atau lidah manusia selalu baik sepanjang hari, bayangkan

¹⁸⁴ Harjani Hefni, *Komunikasi Islam...*, hal. 238-239.

berapa sedekah yang dia keluarkan di hari itu?. Ayat dan hadis diatas menunjukkan bahwa betapa pentingnya berkomunikasi dengan perkataan yang baik, menyenangkan dan memberi maaf walau tanpa memberi sesuatu, itu lebih baik daripada memberi sesuatu (sedekah) dengan menyakitkan hati seseorang yang diberi. Dalam al-Qur`an terdapat beberapa bentuk metode komunikasi yang baik dan benar sesuai dengan tuntutan al-Qur`an.

BAB IV

IMPLEMENTASI KOMUNIKASI EFEKTIF KEPALA SEKOLAH

A. Motivasi kerja guru pada Lembaga Pendidikan Menengah Kebawah

Berdasarkan data hasil bukumelalui wawancara dan observasi dengan informan utama dan pendukung yaitu kepala sekolah dan para dewan guru diperoleh temuan hasil bukusebagai berikut:

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah di Lembaga pendidikan , beliau mengatakan motivasi kerja Guru termasuk tinggi, hal ini di buktikan dengan motivasi para guru dalam melakukan belakar mengajar.¹⁸⁵ Hal lain juga saya melihat bagaimana para guru datang tetap waktu ke sekolah¹⁸⁶ beliau juga mengatka nada beberapa hal yang di lakukan agar motivasi kerja guru tetap baik yaitu Memberikan Pujian. Pujian itu adalah sesuatu ucapan yang membuat orang yang mendengarnya merasa tersanjung, sehingga dapat juga memberikan motivasi kepada orang yang di puji. Pujian itu penting sekali, guna untuk menunjukkan betapa kita benar-benar menyukai apa yang di katakan, di lakukan, atau dicapai oleh seseorang. Pujian

¹⁸⁵ Wawancara dengan kepala sekolah Bapak Zainuul Muttaqin Pada Selasa 23 September 2022

¹⁸⁶ Wawancara dengan kepala sekolah Bapak Zainuul Muttaqin Pada Selasa 23 September 2022

membuat orang menjadi lebih baik¹⁸⁷ Memberikan penghargaan (piagam). jika para guru melakukan suatu keulungan di bidang tertentu. Upaya peningkatan motivasi lainnya yang dapat kami lakukan adalah dengan cara memberikan penghargaan kepada guru yang menunjukkan perilaku positif atau pencapaian prestasi lainnya,. Piagam ini kami diserahkan pada momen-momen khusus seperti ketika upacara bendera, dimana pada kesempatan itu dihadapan para guru dan siswa untuk menumbuhkan motivasi mere semua dan kita semua.¹⁸⁸

Upaya lain yang di lakukan oleh kepala sekolah dalam memotivasi kerja guru di Lembaga pendidikan iyalah kepala sekolah memberikan bonus Dengan memberikan bonus dalam rangka meningkatkan motivasi guru dimana kepala sekolah dapat memberikan bonus dalam bentuk materi seperti barang atau uang yang sesuai dengan keadaan dan kemampuan sekolah atau mungkin juga dalam bentuk pemeberian kesempatan untuk berlibur, kesempatan untuk mengikuti pendidikan singkat atau sebagainya. Semuanya tentu harus sesuai dengan kondisi dan kemampuan sekolah.¹⁸⁹ Lain dari pada itu kepala sekolah Memberikan fasilitas, seperti ruangan kerja yang nyaman. pada guru

¹⁸⁷ Wawancara dengan kepala sekolah Bapak Zainuul Muttaqin Pada Selasa 23 September 2022

¹⁸⁸ Wawancara dengan kepala sekolah Bapak Zainuul Muttaqin Pada Selasa 23 September 2022

¹⁸⁹ Wawancara dengan Guru Kelas IVA, Ibu Latifah, Pada hari Jumat, 2 September 2022, Pukul 09.30 WIB di Ruang Guru

diri dan *job description*. Kegiatan komunikasi yang sering dilakukan kepala sekolah secara komunikasi formal dan informal.¹⁹⁵

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan kepala sekolah yang mengatakan bahwa kepala sekolah cenderung melakukan komunikasi informal, dimana kepala sekolah selalu bertemu dengan guru diluar kegiatan formal. Kepala sekolah yang selalu mengunjungi ruang guru untuk memeriksa keadaan guru atau sekedar menanyakan kabar serta kehadiran guru menandakan bahwa kepala sekolah menjalankan efektifitas komunikasi melalui komunikasi informal pada setiap guru

Guru Kelas 2a, Latifah Menambahkan “Kepala sekolah menggunakan informasi secara formal dan informal. Formal diadakan waktu rapat, karena rapat jarang diadakan jika diadakan juga kepala sekolah selalu dadakan. Sedangkan untuk informal sendiri kepala sekolah selalu ada disekolah untuk mengawasi guru dan memberi saran serta masukan kepada kita jadi bisa dibilang lebih sering ke informal.”¹⁹⁶

Berdasarkan pemaparan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang dijalin secara langsung oleh kepala sekolah dengan guru menggunakan komunikasi formal dan

¹⁹⁵ Wawancara dengan Guru Kelas IVA, Ibu Latifah, Pada hari Jumat, 2 September 2022, Pukul 09.30 WIB di Ruang Guru

¹⁹⁶ Wawancara dengan Guru Kelas IIb, Ibu Dahlia Pada hari Selasa, 30 Agustus 2022, Pukul 10.00 WIB di Ruang Guru

informal namun jika dilihat dari kuantitas lebih sering menggunakan bentuk komunikasi secara informal. Dimana informasi dilakukan di luar rapat dan pertemuan khusus. Hasil temuan penulis mengenai Kepala sekolah yang selalu mengadakan rapat dadakan kepada guru mengakibatkan adanya guru yang tidak dapat mengikuti rapat karena jadwal mereka yang padat, akan lebih baik jika kepala sekolah memberikan informasi terlebih dahulu jika ingin mengadakan rapat sehingga guru akan lebih siap dan mengatur jadwal.

Dari pengamatan penulis memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik tidaklah mudah. Kepala sekolah harus terus menerus melakukan komunikasi secara efektif pada seluruh guru disekolah baik melalui komunikasi formal dan informal. Ketidakjelasan informasi yang diberikan kepala sekolah akan menjadi boomerang untuk kepala sekolah.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis kepala sekolah berbincang dengan para guru diruang guru dengan hangat dan mendengarkan para guru menyampaikan aspirasi dalam menghadapi siswa yang bermasalah. Dengan sikap tersebut kepala sekolah mencirikan bahwa beliau memiliki sifat kepemimpinan yang demokratis, sehingga guru mejadi antusias memberikan pendapat dan masukan.¹⁹⁷

¹⁹⁷ Hasil Observasi dengan Guru pada 30 Agustus 2022.

Bentuk lain komunikasi yang terjadi ketika kepala sekolah tidak dapat hadir kesekolah berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

“Ketika saya tidak dapat hadir baik itu lagi dinas diluar atau apapun saya akan mendelegasikan kepada wakil kepala sekolah saya. jadi beliau akan memantau dan melaporkannya kepada saya. Biasanya saya akan telepon dan sms ke wakil saya.”¹⁹⁸

Dapat dikatakan bahwa kepala sekolah selalu menggunakan media komunikasi ketika tidak berada di sekolah. Hal ini akan mempermudah kepala sekolah untuk tetap memantau keadaan sekolah. Kepala sekolah juga memberi kepercayaan kepada bawahannya untuk melakukan tugas yang telah di delegasikan. Wakasek Kepala Sekolah, Syarifah, S.Pd.I menambahkan sebagai berikut:

“Cara penyampaian informasi kepala sekolah sewaktu kepala sekolah Tidak hadir, informasinya diberikan lewat pesan singkat atau di telpon langsung ke saya mungkin juga karena saya merupakan wakil kepala sekolah jadi kepala sekolah sering memberi perintah untuk mengawasi sekolah”.¹⁹⁹

¹⁹⁸ Wawancara dengan Guru Kelas IIB, Ibu Dahlia Pada hari Selasa, 30 Agustus 2022

¹⁹⁹ Wawancara dengan, Wakasek Bidang Kurikulum dan Guru IPS Terpadu, Bapak Syarifah Pada Jumat, 30 Agustus 2022, Pukul 09.00 WIB di Ruang Wakasek Bidang Kurikulum

Dengan pendapat tersebut efektifitas komunikasi kepala sekolah juga menggunakan media elektronik ketika beliau sedang tidak berada disekolah dan mendelegasikan tugasnya kepada wakasek bidang kurikulum. Dari pengamatan penulis berdasarkan kajian teori pada Bab II media komunikasi telepon kekayaan informasi juga memiliki tingkat kekayaan informasi yang tinggi sehingga melalui telepon juga dapat melakukan komunikasi interpersonal kepada bawahannya ketika kepala sekolah berada disekolah maupun di luar sekolah.

C. Peran Komunikasi Efektif Kepala Sekolah dalam memotivasi Kerja Guru

Komunikasi merupakan kebutuhan yang paling mendasar untuk menjalankan berbagai program dalam organisasi. Komunikasi interpersonal merupakan pondasi yang sangat penting dalam berkomunikasi. Dengan komunikasi interpersonal seorang komunikator berupaya untuk memformulasikan pesan yang akan disampaikan kepada komunikan, sehingga komunikasi akan efektif sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Efektivitas komunikasi kepala sekolah di Lembaga pendidikan dilaksanakan melalui beberapa prinsip dasar dalam komunikasi. Hal tersebut dipaparkan sebagai berikut

Keterbukaan

Komunikasi interpersonal akan efektif jika kedua orang yang berkomunikasi berinteraksi untuk menanggapi secara jujur semua stimulus yang datang kepadanya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan penulis mengenai kepala sekolah sudah terbuka melakukan komunikasi namun kepala sekolah membatasi keterbukaan mengenai masalah keuangan. Hal tersebut diakui oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“Saya selalu bersikap terbuka jika ada guru yang ingin melakukan komunikasi, kritik dan saran saya akan terima karena membangun saya untuk lebih maju lagi kedepannya. Saya justru hidup senang kritik dan saran baik masalah sekolah maupun dari segi kepemimpinan saya. Apapun informasi baik seperti pelatihan selalu saya usulkan untuk ikut dan bergantian setiap gurunya. Namun masalah keuangan sekolah saya membatasi itu kan rahasia sekolah, kita juga sudah memiliki aturan sendiri kalau masalah keuangan”.²⁰⁰

Dari hasil pemaparan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa keterbukaan informasi selain masalah keuangan kepala sekolah selalu siap memberikan informasi. Kepala sekolah yang selalu terbuka jika ada guru yang memberikan kritik dan saran menjadikan kepala sekolah terus belajar sehingga lebih maju lagi kedepannya.

Guru Kelas IIIA, Burhanuddin, S.Pd.I mengungkapkan bahwa:

²⁰⁰ Wawancara dengan kepala sekolah Bapak Zainuul Muttaqin Pada Selasa 23 September 2022

“sekolah ini dulu sangat terbuka masalah apapun termasuk keuangan namun sekarang tidak lagi. jika ada keterbukaan informasi dari sekolah maka saya akan tau apa yang harus saya lakukan disini ada masalah apa dan bagaimana saya bisa membantu. Contohnya ada pelatihan kalau tidak ada keterbukaan dari kepala sekolah tentu saya tidak akan ikut pelatihan. Dengan demikian saya rasa semangat kerja juga akan tinggi jika ada keterbukaan dari kepala sekolah”²⁰¹

Sejalan dengan pendapat Burhanuddin, menurut guru Kelas IIIb, Nurbadiyah, S.Pd.I mengungkapkan

“Komunikasi kepala sekolah Ada yang boleh di buka dan ada yang tidak bisa di buka contohnya seperti masalah keuangan itu kan sensitiv kita sebagai guru juga memaklumi jika masalah itu tertutup. Justru kepala sekolah harus terbuka jadi jika ada masalah apapun guru siap bantu. Kalau kita tidak dilibatkan jadi kita tidak bisa melakukan apapun. Saya rasa keikutsertaan akan Sesuatu menambah saya semangat bekerja.”²⁰²

Dari hasil wawancara tersebut dapat dikatakan bahwa Keterbukaan yang dilakukan kepala sekolah sangat di harapkan oleh para guru sehingga mereka akan merasa keikutsertakan mereka dalam hal yang menyangkut dengan

²⁰¹ Wawancara dengan Guru kelas IIIA, Bapak Burhanuddin, Pada tgl 29 September 2022

²⁰² Wawancara dengan Guru kelas IIIA, Ibu Nurbadiyah, Pada tgl 30 September 2022

sekolah. Kepala sekolah sudah melakukan keterbukaan mengenai informasi-informasi sekolah kecuali masalah keuangan. Informasi-informasi yang di berikan kepala sekolah tersebut sudah mempengaruhi guru-guru untuk semangat dalam bekerja.

Hasil dari pengamatan penulis kepala sekolah pernah terbuka masalah keuangan tetapi tidak dilakukan kembali dikarenakan sangat krusialnya masalah keuangan. Sekolah Lembaga pendidikan merupakan sekolah yang didirikan yayasan At-Taqwa 34, mereka memiliki dasar peraturan tersendiri sehingga tidak dapat memberikan seluruh informasi keuangan secara terbuka oleh semua guru. Kepala Sekolah selalu memberikan informasi tentang pengembangan diri guru. informasi yang terkait yaitu pelatihan-pelatihan yang akan diikuti per mata pelajaran, informasi tentang honor untuk guru yang sudah sertifikasi dan informasi tentang peserta didik yang berprestasi atau bermasalah. Informasi yang diberikan kepala sekolah dilakukan secara langsung dan melalui media elektronik (handphone) dengan aplikasi Whatsaap (WA).²⁰³

Berikut ini bentuk komunikasi yang dilakukan antara kepala sekolah dengan seorang guru. Bentuk lain keterbukaan adalah kritik dan saran yang diberikan guru kepada kepala sekolah dan sebaliknya. Kepala sekolah mengungkapkan:

²⁰³ Hasil Survey pada Selasa 23 September 2022

“Seperti yang saya katakan sebelumnya saya sangat terbuka dengan guru yang ingin berkomunikasi kepada saya. Jika guru membutuhkan untuk berbicara saya akan selalu siap. Sedikit saya menceritakan bahwa sebelumnya keadaan sekolah tidak seperti ini, sekarang jauh lebih baik karena adanya saran dan kritik dari guru- guru juga. Saran dan kritik itu bagi saya sangat membangun untuk lebih maju kedepannya lagi. Sebaliknya saya jika kritik selalu liat permasalahannya, lebih sering ke saran yang saya berikan kan untuk motivasi guru biar lebih baik kinerjanya”.²⁰⁴

Dari hasil pemaparan kepala sekolah tersebut dapat dikatakan bahwa kepala sekolah yang selalu siaga berada di lingkungan sekolah mengetahui setiap kondisi sekolah dan para guru sehingga kepala sekolah mudah menerima kritik dan saran. Kepala sekolah sudah membuktikan bahwa sekolah yang dulu dan sekarang jauh lebih baik dengan adanya kritik dan saran dari para guru. Dengan demikian kepala sekolah selalu menerima saran dan kritik sehingga membangun kepala sekolah untuk terus belajar menjadi lebih baik lagi kedepannya.

Guru Kelas I-a, Mardiyah, S.Pd.I Menambahkan

“Belum tentu semua kritik dan saran dapat diterima, sikap kepala sekolah yang berubah-ubah namun sejauh ini jika ada saran dan kritik diterima oleh kepala sekolah. Sebaliknya jika ada saran dan kritik dari kepala sekolah

²⁰⁴ Wawancara dengan Ibu Dahlia Kelas IIA, pada 30 September 2022

maka saya akan menerima karena itu kan untuk lebih maju lagi”²⁰⁵.

Sedangkan menurut Latifah “kepala sekolah selalu menerima kritik dan saran dari para guru. beliau seperti belajar dari saran dan kritik yang disampaikan oleh guru. selama ini saya belum pernah di kritik oleh beliau hanya di berikan saran saja untuk saya kedepannya saya rasa dengan saran itu saya lebih maju makanya saya sangat menerima kritik dan saran kepala sekolah”²⁰⁶

Dari hasil wawancara tersebut dapat dikatakan bahwa pada dasarnya kepala sekolah menerima saran dan kritik dari para guru. Kepala sekolah yang menganggap kritik dan saran dapat membangun memberikan sugesti juga kepada bawahannya untuk selalu menerima kritik dan saran demi kebaikan bersama.

Dari pengamatan penulis menerima saran dan kritik dari beda-beda karakter dan sifat menuntut kepala sekolah untuk berada di pihak netral sehingga guru tidak merasa bahwa sikap kepala sekolah berubah-ubah. Kepala sekolah yang menjadikan prinsip bahwa kritik dan saran dapat membangun lebih baik kedepannya akan lebih mudah menerima dan menjalankan setiap kritik dan saran yang diberikan oleh para guru. Kepala sekolah harus siap

²⁰⁵ Wawancara dengan Ibu Mardiyah Kelas 1A, pada 30 September 2022

²⁰⁶ Wawancara dengan Ibu Latifah Kelas 1VA, pada 30 September 2022

menerima kritik dan saran mulai dari masalah kepemimpinan kepala sekolah maupun mengenai masalah sekolah.²⁰⁷

A. Empati

Empati adalah merasakan sebagaimana yang dirasakan oleh orang lain. Memahami posisinya darimana mereka berasal, dimana mereka sekarang dan kemana mereka akan pergi. Komunikasi interpersonal membutuhkan empati ini untuk lebih mengeratkan hubungan dan mngubah persepsi mereka untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai bersama. Kepala sekolah memaparkan sebagai berikut:

“saya menunjukkan rasa empati dengan cara pertama saya akan memperdulikan perilaku guru-guru, apa yang dilakukan guru saat mengajar dan adakah kesulitan yang dihadapi guru. kedua saya melibat kehadiran guru, siapa guru yang terlambat dan guru yang tidak masuk. Jika ada guru yang terlambat saya tanyakan kenapa terlambat dan memintanya tidak mengulanginya. sedangkan jika guru yang tidak hadir saya akan menghubunginya namun saya katakan bila ada guru yang tidak hadir biasanya mereka sudah memberitabukan kepada saya jauh-jauh hari kecuali jika sakit, itu kan dadakan jadi manusiawi saja. Saya hanya meminta mereka tanggung jawab, menurut saya lima menit saja mereka tidak hadir itu merupakan korupsi. Waktu mereka disini jika mereka lalai anak- anak sekolah akan kabur-kaburan kan dipandang tidak

²⁰⁷ Hasil Survey di Mi Attaqwa 34, pada 30 September 2022

Rasa positif yang ditunjukkan kepala sekolah di Lembaga pendidikan sebagai berikut:

1) Rasa positif terhadap diri sendiri

Kepala sekolah selalu menunjukkan kepribadian yang pantang menyerah dan memberikan kata-kata positif dari dirinya untuk mempengaruhi orang lain agar menjalankan tugas sebagai mana mestinya.

2) Rasa positif terhadap orang lain

Sikap kepala sekolah yang menanyakan permasalahan terlebih dahulu sebelum memberikan masukan atau saran merupakan rasa positif kepala sekolah terhadap para guru di Lembaga pendidikan .

f. Dukungan

Dukungan yang dilakukan kepala sekolah terlihat dari beberapa hal, antara lain:

- 1) Melalui ucapan, kepala sekolah tidak hanya memberikan pujian melainkan perhatian kepada guru. Pujian yang diberikan kepala sekolah contohnya terima kasih, ini harus dipertahankan dan sebagainya. Sedangkan perhatian yang diberikan kepala sekolah kepada guru ketika bolos dengan menegurnya.
- 2) Melalui gerakan badan, senyum dan jabatan tangan merupakan dukungan kepala sekolah melalui gerakan badan. Hal lain adalah ekspresi wajah untuk

menjelaskan bahwa suka atau tidaknya terhadap sesuatu hal.

- 3) Melalui fasilitas, kepala sekolah memberikan fasilitas untuk mendukung guru meningkatkan prestasi kerjanya dengan mengirim guru untuk workshop dan pelatihan

g. Kesamaan

Kesamaan merupakan salah satu prinsip efektif komunikasi interpersonal yang tidak mudah. Perbedaan setiap sifat dan karakter menjadi tantangan kepala sekolah untuk melakukan kesamaan tanggung jawab dan hak agar tidak adanya kecemburuan antar sesama guru. Berikut ini kesamaan yang dilakukan kepala sekolah di Lembaga pendidikan .

- 1) Kesamaan berpendapat

Semua guru di Lembaga pendidikan diberikan kesamaan hak untuk mengungkapkan baik saran dan kritik.

- 2) Kesamaan sikap

Kepala sekolah memberikan kesamaan sikap kepada seluruh guru tidak ada yang dilebihkan dan dikurangi baik dari gerakan tubuh dan perkataan. Penulis mengukur motivasi kerja guru di Lembaga pendidikan dengan kehadiran guru.

BAB V

IMPLIKASI EFEKTIFITAS KOMUNIKASI KEPALA SEKOLAH PADA LEMBAGA PENDIDIKAN

Berdasarkan Hasil bukumengenai Komunikasi efektif kepala sekolah dalam peningkatan motivasi kinerja guru di Lembaga pendidikan yang dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen kepada pihak yang dipandang layak menjadi sumber penelitan, maka penulis dapat memberikan kesimpulan sebagai berikut :

1. Motivasi kerja guru di Lembaga pendidikan Bekasi pada saat diteliti tergolong sangat tinggi karena kepemimpinan kepala sekolah menggunakan sistem reward dan punishment, sehingga motivasi kerja guru menjadi sangat baik yang menyebabkan prestasi siswa di bidang akademik dan non akademik meningkat. Cara Kepala Sekolah memotivasi guru adalah dengan cara demokratis memberikan reward bagi yang prestasi kerjanya baik dan punishment bagi guru yang prestasi kerjanya rendah, sehingga sikap guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah menjadi sangat responsif. Sikap siswa terhadap mata pelajaran di kelas sangat baik, karena menganggap prestasi belajar itu tidak hanya ditentukan oleh satu mata pelajaran tetapi ditentukan oleh semua mata pelajaran, sehingga siswa sangat respon, aktif, kreatif dalam mengikuti pembelajaran di kelas, dan suasana pembelajaran di

kelas menjadi interaktif antara guru dan siswa, serta pembelajaran berlangsung secara humanis dan menyenangkan.

2. Hambatan efektivitas kepala sekolah dengan guru di Madrasah Ibtidayah At-Taqwa 34 Tarumajaya Bekasi yaitu dari dalam diri guru itu sendiri seperti, masih adanya guru yang tidak mau mengakui kualitas dirinya yang masih rendah terutama dalam kemampuan penguasaan kelas, mengelola program pembelajaran, dan penggunaan media pembelajaran. Kemudian masih ada guru yang tidak menjalankan tanggung jawab melaksanakan tugas secara maksimal seperti kurang disiplin waktu, datang terlambat pada saat jam masuk mengajar, dan tidak disiplin keluar masuk kelas. Selain itu kendala lainnya yaitu kurangnya kesadaran para guru akan perlunya pengembangan diri dan profesionalisme serta kemampuan dirinya. Selanjutnya faktor kendala dari luar seperti sarana dan prasarana pembelajaran yang masih belum lengkap. serta dalam pengembangan penataan lingkungan fisik madrasah karena lahannya terbatas. Seperti tidak adanya lapangan sepak bola, serta kurangnya jumlah buku-buku dipergustakaan yang menjadi bahan bagi para siswa untuk menggali lebih dalam tentang materi-materi pelajaran.
3. Peran Kepala sekolah dalam melaksanakan komunikasi efektif terhadap guru. Hal ini dapat dilihat dari Komunikasi efektif Kepala sekolah dengan guru telah

efektif dalam peningkatan motivasi guru di Lembaga pendidikan antara lain:

- a. Keterbukaan yang dilakukan kepala sekolah dapat terlihat mengenai informasi pelatihan guru, jadwal mengajar, honor dan sebagainya. Sedangkan informasi yang tidak dapat diberikan kepala sekolah mengenai keuangan sekolah dikarenakan sangat krusial dan rahasia.
- b. Rasa empati yang ditunjukkan kepala sekolah dilakukan dengan menanyakan kehadiran, ketepatan, menanyakan kondisi guru di sekolah dan kondisi keseharian guru.
- c. Sikap positif yang dilaksanakan kepala sekolah melalui diri sendiri dan orang lain. Melalui diri sendiri kepala sekolah menunjukkan kepribadian pantang menyerah terhadap suatu masalah dan memberikan kata-kata positif dari dirinya untuk orang lain. Terhadap orang lain kepala sekolah tidak langsung menanyakan seseorang terhadap suatu masalah.

Kepala sekolah memberikan dukungan yang dilakukan dengan cara usapan, gerakan badan dan fasilitas. Kepala sekolah memberikan pujian kepada guru dengan pengucapan seperti terima kasih, ini harus dipertahankan. Dukungan yang dilakukan kepala sekolah dengan gerakan badan dapat dilihat kepala sekolah selalu tersenyum dan

menjabat tangan. Kepala sekolah memberikan akses untuk guru dengan mengirim guru workshop dan pelatihan untuk memberikan segala kebutuhan guru saat mengajar

- d. Peran aktif Kepala sekolah memberikan kebebasan untuk berpendapat baik kritik dan saran yang disampaikan dan kesamaan sikap yang dilakukan melalui gerakan badan dan perkataan terhadap semua guru.

Kepala sekolah sudah melakukan komunikasi interpersonal dengan cukup baik untuk dapat mempengaruhi motivasi kerja guru. Hal ini dapat terlihat dari kehadiran dan ketepatan waktu untuk mengajar.

1. Komunikasi Efektif yang dilakukan kepala sekolah dilakukan secara formal dan informal, untuk meningkatkan motivasi guru diperlukan komunikasi efektif kepala sekolah yang mempunyai kompetensi komunikasi yang kuat merupakan faktor-faktor penentu motivasi kinerja guru. Meskipun terdapat kepala sekolah sudah memiliki komunikasi yang sangat baik antara kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah kiranya perlu untuk meningkatkan secara maksimal baik secara formal maupun non formal
2. Keterbukaan, empati, dukungan dan kerjasama kepala sekolah kepada semua guru. Suasana dan hubungan kerja antara sesama guru, antara guru dengan kepala sekolah, antara guru dengan tenaga kependidikan

lainnya serta antar dinas di lingkungannya merupakan wujud dari lingkungan kerja yang kondusif. Suasana seperti ini sangat dibutuhkan guru dan kepala sekolah untuk melaksanakan kerjanya dengan lebih efektif. Untuk hal tersebut perlu peningkatan budaya kerja yang lebih baik (kondusif).

3. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia. Karena sifatnya, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Dalam hal ini diperlukan kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mewujudkan suasana dan lingkungan kerja demi terciptanya budaya kerja yang kondusif
4. Kinerja guru akan produktif jika didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang efektif serta mampu menciptakan suasana lingkungan kerja serta didukung pula dengan budaya kerja guru yang kondusif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung Iskandar, Yufridawati. *Pengembangan Pola Kerja Harmonis Dan Sinergis, Antara Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas*. Edisi Pertama, Jakarta: PT. Bestari Buana Murni, 2013.
- Ahmadi, *Ilmu pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Anoraga, Pandji dan Sri Suyati, *Perilaku Organisasi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1992.
- , *Manajemen Bisnis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- , *Psikologi Kerja*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 1992.
- Arifin, M. *Kapita Selekta Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara. 2000.
- Arifin, Anwar. *Ilmu Komunikasi Sebuah Pengantar Ringkas*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995.
- Arifuddin, *Dasar-Dasar Komunikasi Suatu Studi Aplikasi*, Yogyakarta: kota kembang Yogyakarta, 2009.
- Asriadi. “Komunikasi Efektif dalam Organisasi.” *RETORIK*, dalam *Jurnal Kajian Komunikasi dan Penyiaran Islam*, 2020.

Azis, Abdul. “Tindak Pidana Penyebaran Informasi yang Menimbulkan Rasa Kebencian atau Permusuhan Melalui Internet di Indonesia (Kajian Terhadap Pasal 28 Ayat (2) UU No. 11 Th 2008 Juncto Pasal 45 Ayat (2) UU No. 19 Tahun 2016 Tentang Informasi dan Transaksi Elektronik)” dalam *Jurnal Pakuan Law Review Volume 1*, Nomor 2, Juli-Desember 2015.

Aziz, *Public Speaking: Gaya dan Teknik Pidato Dakwah*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2019.

AW, Suranto. *Komunikasi Perkantoran Prinsip Komunikasi untuk Meningkatkan Kinerja Perkantoran*, Yogyakarta: Media Wacana, 2005.

Burhanuddin, *Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.

Byars and Rue, *Human Resource Management: A Practical Approach*, New York: Harcourt Brace, 2000.

Cangara, Hafied. *Komunikasi Politik: Konsep, Teori, Dan Strategi*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2016.

Cepe, Triatna, *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015.

- Cooper, R. K. dan Aiman Sawaf. *Executive EQ Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi (terjemahan oleh Widodo)*. Jakarta: Pustaka Gramedia, 1998.
- Damin, Sudarwan, *Media Komunikasi Pendidikan Pelayanan profesional Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Danim, Sudarwan. *kepemimpinan Pendidikan kepemimpinan Jenius (IQ + EQ) Etika, prilaku, Motivasi, dan Mitos, Alfabeta*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998.
- Devito, Joseph A. *Komunikasi Antar Manusia*, Pamulang-Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group, 2009.
- Dimiyati, dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta: Asdi Mahasatya, 2002.
- Djamarah, Syaiful Bahri. *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Effendy, Onong Uchjana, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2007.

- Gagne, Marylene dan Deci, Edward, L. "Self-determination Theory and Work Motivation".dalam *Journal of Organizational Behavior*, Vol 2 No 1,Tahun 2005.
- Gito sudarmo, Indriyo, *Prinsip Dasar Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta: BPFE, 1990.
- Halim, Abdul dkk., *Manajemen Pesantren*, Jakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- Halmuniati, H. & Sabania,"Pengaruh Kompetensi Profesional Terhadap Motivasi Kerja Guru Honorer Tk Se Kecamatan Kendari Barat Kota Kendari. Shautut Tarbiyah", dalam *jurnal pendidikan dan social*, Vol 9 No 7, Tahun 2019.
- Hamalik, Oemar, *Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Helmawat, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah melalui Manajeial Skill*, Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- Herdiansyah, Haris. *Metode BukuKualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika, 2010.
- Herzberg, F. *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company, 1996.
- Ilyas, Yaslis, *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*, Jakarta: Gramedia, 2003.

- Johan, *faktor-faktor kinerja*, Surabaya: Limpres, 2003.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI*, Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1998.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: CV Rajawali Kencana, 1994.
- Kemendiknas *Prosedur Standar Operasional Tugas Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi aksara, 2010.
- Kriyantono, Rahmat. *Teknik Praktis Riset komunikasi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006.
- Kurniawan, Agung. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Penerbit Pembaharuan, 2005.
- Lazaruth, Soewadji. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Yogyakarta: Kanisius, 1992.
- Liliweri, Alo, *Komunikasi: Serba Ada Serba Makna*, Jakarta: kencana, 2011.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior, Seventh Edition*. New Jersey: prentice Hall, 1998.
- Marno, *Islam by Manajement and Leaderdhip*, Jakarta: Lintas Pustaka, 2007.
- Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*, Jakarta: Rajawali, 2010.

- Moleong, Lexy J., *Metodologi Buku Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.
- Mujib, Abdul dan Yusuf Mudzakir, *Nuansa-Nuansa Psikologi Islam*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2001.
- Mukhtar, Afiah. “Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BRI Syariah KC. Makassar”, dalam *jurnal Pendidikan*, vol 1, No.4 tahun 2017.
- Mulyasa, E. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Rosdakarya, 2004.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remana Rosdakarya, 2003.
- Munir, Abdullah, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Jogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2011.
- Nurdin, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, Jakarta: Grasindo, 2002.

- Nurdin, Irfan Bahar. "Faktor-Faktor Motivasi Kerja pada Karyawan Lembaga Huda Group di Kecamatan Tamansari Kabupaten Bogor," dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, Tahun 2018.
- O'reilly, Ronald, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2003.
- Prastowo, Andi. *Panduan Kreatif Membuat Bahan Ajar Inovatif*, Yogyakarta: Diva Press, 2014.
- Purwanto M. Ngalim, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1991.
- Qayyim, Ibnu Al-Jauziyah, *Menyelamatkan Hati dari tipu daya setan*, Solo: Penerbit Al-Qowam, 1998.
- Rachmadi, *Public Relations dalam Teori Dan Praktek Aplikasi. Dalam Badan Usaha Swasta dan Lembaga Pemerintahan*, Jakarta: PT. Gramedia, 1996
- Raihani. *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Yogyakarta: PT. LKIS Printing Cemerlang, 2010.
- Rakhmat, Jalaludin, *Psikologi komunikasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya. 2007.
- Randall , S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad Ke-21*, Jakarta:PT. Gelora Aksara Pratama 1997.

- Ravianto J. *Produktivitas dan Pengukuran*, Jakarta: Binaman Aksara, 2014.
- Robin, *Prilaku organisasi*, Jakarta: Salemba Empati, 2009.
- Roudhonah, *Ilmu Komunikasi*. Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2019.
- Ruslan. *Rosady, Metode BukuPublic Relations dan Komunikasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- Rusyan, A. Tabrani dkk. *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Remaja Karya. 2012.
- Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2012.
- Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Saydam, Ghozali. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I*, Jakarta: Gunung Agung, 2008.
- Saydam, Gouzali. *Manajemen Sumber daya Manusia Suatu pendekatan Mikro*, Jakarta: Djambaran, 2005.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.

- Siabaan, N.H.T., Hukum Lingkungan dan Ekologi. Pembangunan, Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama, 2004.*
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. Reformasi Pelayanan Publik Teori, kebijakan dan implementasi. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.*
- Siswanto, Bedjo. Manajemen Tenaga Kerja: Ancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja, cetakan kedua, Bandung: Sinar Baru, 1989.*
- Soekarto, Indra Fachrudin, R. Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif, Bogor: Ghalia Indonesia, 2006*
- Sugiyono, Metode Buku Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Bandung: Alfabeta, 2009.*
- Suhardiman, Budi. Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi, Jakarta: Rineka Cipta, 2012.*
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2017.*
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.*
- Supratiknya, A. Tinjauan Psikologis Komunikasi antarpribadi, Yogyakarta: PT Kanisius, 2016.*
- Sutopo, Metodologi Buku Kualitatif, Surakarta: UNS, 2006.*

- Syah, Muhibbin, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008.
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja. Grafindo, 2007
- Uno, B. Hamzah, *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- , *Teori Motivasi & Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009
- Usman, Basyiruddin. *Media Pembelajaran*, Jakarta: PT.Ciputar Press, 2012.
- Usman, H. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi Ketiga, Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara, 2010.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta PT Raja Grafindo Persada, 2005.
- Widjaja, *Komunikasi Dan Hubungan Masyarakat*, Edisi 1, Cet 5, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.
- Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: PT Alumni, 1983.
- Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Yogyakarta: Andi Cipta, 2002.

Yakin, Ipa Hapsiah, *Metode BukuKualitatif*. Bandung: Rosdakarya, 1984.

Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima Bahasa Indonesia*, Jakarta: PT Indeks, 2001.