

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

2.1.1.1 Pengertian Peran

Peran adalah sesuatu yang jadi bagian atau yang memegang pimpinan yang terutama terjadinya suatu hal atau peristiwa. Kata peran biasanya digunakan untuk sebuah serangkaian kegiatan yang dilakukan seseorang dengan sadar, sengaja dan terarah sesuai dengan kedudukan atau jabatan yang ia miliki. Untuk lebih mudah memahami makna peran maka bisa diungkapkan dengan sebuah contoh yakni peran seorang guru dalam tugas-tugasnya dalam perencanaan pembelajaran (menyusun silabus atau membuat RPP), melaksanakan pembelajaran (mengajar di ruangan kelas), dan melakukan evaluasi pembelajaran (menilai hasil belajar siswa misalnya melakukan poss test/free test dan membuat soal-soal ujian evaluasi akhir/ujian smester) merupakan hal yang harus dilakukan seorang guru sesuai dengan profesinya sebagai pendidik dan mau tidak mau seorang guru harus melakukan tugas-tugas tersebut. Maka tugas-tugas itulah yang bisa kita pahami sebagai makna dari sebuah peran seorang sesuai dengan jabatan yang seseorang miliki.

Pada tataran ilmu sosiologi, peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan dari seseorang yang menempati posisi tertentu dalam masyarakat. Istilah ini berasal dari bahasa Inggris "*role*", yang berarti tugas atau kewajiban seseorang dalam suatu upaya atau pekerjaan. Singkatnya, peran mengacu pada

ekspektasi perilaku terhadap individu berdasarkan kedudukannya di masyarakat. Sementara itu, peranan lebih merujuk pada tindakan aktual yang dilakukan seseorang dalam suatu peristiwa, seperti yang dijelaskan oleh Syamsir (2014:86).

Peran adalah aktivitas yang dijalankan seorang atau suatu lembaga atau organisasi. Peran yang harus dijalankan oleh suatu lembaga atau organisasi biasanya diatur dalam ketentuan yang merupakan fungsi dari lembaga tersebut. Peran itu ada dua (2) macam yaitu peran yang diharapkan (*expected role*) dan peran yang dilakukan (*actual role*). Dalam melaksanakan peran yang diembannya, terdapat faktor pendukung dan penghambat. Peran menurut pendapat Kozier Barbara dalam jurnal Dwi Iriani Margayaningsih (2018:75) adalah seperangkat tingkah laku yang diharapkan oleh orang lain terhadap seseorang sesuai dengan kedudukannya dalam suatu sistem. Pengertian peran menurut Soerjono Soekanto dalam Mince Yare (2021:17-28), yaitu peran merupakan aspek dinamis kedudukan status, apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan.

Hakikat peran juga dapat dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku tertentu yang ditimbulkan oleh suatu jabatan tertentu. Kepribadian seseorang juga mempengaruhi bagaimana peran itu harus dijalankan. Peran yang dimainkan hakikatnya tidak ada perbedaan, baik yang diperankan pimpinan atas, menengah maupun bawah akan mempunyai peran yang sama.

Menurut Soerjono Soekanto dalam Muhammad Iqbal (2021:113-121), peran terbagi menjadi 3 yaitu sebagai berikut:

- a. Peran aktif adalah peran yang diberikan oleh anggota kelompok karena kedudukannya di dalam kelompok sebagai aktivitas kelompok seperti pengurus, pejabat dan lain sebagainya.
- b. Peran partisipatif adalah peran yang diberikan oleh anggota kelompok kepada kelompoknya yang memberikan sumbangan yang sangat berguna bagi kelompok itu sendiri.
- c. Peran pasif adalah sumbangan anggota kelompok yang bersifat pasif, dimana anggota kelompok yang menahan diri agar memberikan kesempatan kepada fungsi-fungsi lain dalam kelompok sehingga berjalan dengan baik.

Peran (*role*) adalah aspek dinamis dari kedudukan atau status apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya. Hal demikian menunjukkan bahwa peran dikatakan telah dilaksanakan apabila seseorang dengan kedudukan atau status tertentu telah melaksanakan kewajiban-kewajibannya.

Peran menurut Nartin Nartin dan Yuliana Musin (2022:163-172), dibagi tiga cakupan yaitu :

- a. Peranan meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat dalam masyarakat, peranan dalam arti merupakan rangkaian-rangkaian peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan kemasyarakatan.
- b. Peranan adalah suatu konsep tentang apa yang dilakukan oleh individu dalam masyarakat sebagai organisasi.
- c. Peranan juga dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang penting bagi struktur sosial masyarakat.

Peran (*role*) merupakan aspek dinamis kedudukan (*status*). Artinya apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukan maka orang tersebut menjalankan suatu peran. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa pengertian peran adalah suatu sikap atau perilaku yang diharapkan oleh banyak orang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki status atau kedudukan tertentu.

2.1.1.2 Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu proses yang dilakukan manajer perusahaan untuk mengarahkan (*directing*) dan mempengaruhi (*influencing*) para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas, agar para bawahannya tersebut mau mengerahkan seluruh kemampuannya baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Ismail Solihin, 2019:131). Kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Harbani (2020:107) yang menyatakan bahwa istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya membimbing atau menuntun, dan kata benda pemimpin yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun. Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa pemimpin berarti

subyeknya atau pelakunya. Sedangkan kepemimpinan berarti berkaitan dengan tanggungjawabnya terhadap apa yang dipimpinnya.

Berkaitan dengan hal tersebut, Nanang Fattah (2023:88) menjelaskan bahwa jenis pemimpin ini bermacam-macam, ada pemimpin formal, yaitu yang terjadi karena pemimpin bersandar pada wewenang formal. Ada pula pemimpin nonformal, yaitu terjadi karena pemimpin tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain. Berkaitan dengan hal tersebut, Hikmat (2019:247-248) menjelaskan bahwa ada beberapa unsur yang perlu di perhatikan oleh seorang pemimpin, yaitu :

1. *Unsur kekuasaan*, yaitu menguasai organisasi dan mengendalikan struktur organisasi;
2. *Unsur instruksional*, yaitu berwenang memberikan perintah, tugas, dan segala hal yang harus dilaksanakan oleh bawahannya;
3. *Unsur responsibility*, yang bertanggung jawab penuh terhadap seluruh kinerja organisasi;
4. *Unsur pendelegasian*, yaitu memiliki hak dan wewenang memidahkan tugasnya kepada bawahannya;
5. *Unsur supervisi*, yaitu yang berkewajiban membina dan mengarahkan anak buahnya;
6. *Unsur strategi*, yaitu sebagai konseptor yang menyiasati berbagai upaya mengembangkan organisasi;
7. *Unsur budaya*, yaitu yang membentuk model dan pola perilaku dalam berorganisasi;

8. *Unsur kharismatika*, yaitu yang memiliki kewibawaan yang sifatnya dibentuk secara formal struktural maupun secara kultural

Menurut Syafaruddin (2022:56), kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi semua personil yang mendukung pelaksanaan aktivitas belajar mengajar dalam rangka mencapai tujuan pendidikan disekolah. Peran kepemimpinan lembaga pendidikan dilaksanakan oleh rektor, direktur, kepala sekolah/ madrasah, dan pimpinan pesantren. Tujuan kepemimpinan merupakan kerangka ideal /filosofis yang dapat memberikan pedoman bagi setiap kegiatan pemimpin, sekaligus menjadi patokan yang harus dicapai (Burhanuddin, 2014:65). Tujuan dari kepemimpinan itu sendiri yaitu agar setiap kegiatan yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan pendidikan pengajaran secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan seorang pemimpin, seorang pemimpin harus melakukan fungsi kepmimpinannya. Supardi (2014:82) menyebutkan fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Menyusun kebijakan dan kebijaksanaan bersama.
- b. Mengikutsertakan anggota-anggota kelompok (guru-guru, tenaga kependidikan) dalam berbagai kegiatan.
- c. Memberikan bantuan kepada anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan persoalan-persoalan.
- d. Membangkitkan dan memupuk semangat kelompok, atau memupuk moral yang tinggi kepada anggota kelompok.
- e. Mengikut sertakan semua anggota dalam menetapkan putusan-putusan.

- f. Membagi-bagi dan mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab kepada semua anggota kelompok, sesuai dengan fungsi-fungsi dan kebijakan masing-masing.
- g. Mempertinggi daya kreatif pada anggota kelompok.
- h. Menghilangkan rasa malu dan rasa rendah diri pada anggota kelompok sehingga mereka berani mengemukakan pendapat demi kepentingan bersama.

Menurut Hadari Nawawi (2019:83), fungsi kepemimpinan pendidikan adalah:

- a. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok sebagai usaha mengumpulkan data/bahan dari anggota kelompok dalam menetapkan keputusan yang mampu memenuhi aspirasi didalam kelompoknya.
- b. Mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpin sehingga timbul kepercayaan pada dirinya dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.
- c. Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat dengan sikap harga menghargai sehingga timbul perasaan ikut terlibat dalam kegiatan kelompok dan tumbuh perasaan tanggung jawab atas terwujudnya pekerjaan masing-masing sebagai bagian dari usaha pencapaian tujuan.
- d. Membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perorangan maupun kelompok, dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan untuk memecahkannya dengan kemampuan sendiri.

Menurut Daryanto (2021:82), menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah:

- a. Perumusan tujuan kerja dan pembuatan kebijaksanaan (*policy*)
- b. Pengaturan tata kerja (mengorganisasi) sekolah, yang mencakup:
 - 1) Mengatur pembagian tugas dan wewenang.
 - 2) Mengatur petugas pelaksana.
 - 3) Menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi).
- c. Pensupervisi kegiatan sekolah, meliputi:
 - 1) Mengawasi kelancaran kegiatan.
 - 2) Mengarahkan pelaksanaan kegiatan.
 - 3) Mengevaluasi (menilai) pelaksanaan kegiatan.
 - 4) Membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana dan sebagainya.

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik secara individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental kepala sekolah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel (Mulyasa, 2023:17). Selanjutnya Mulyasa (2023:17) menjekaskan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif antara lain dapat dianalisis dalam kriteria sebagai berikut ini:

- a. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar, dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
- d. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan disekolah.
- e. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim dan manajemen sekolah.
- f. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.3 Konsep Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah adalah faktor krusial dalam keberhasilan sebuah institusi pendidikan. Strategi kepemimpinan yang efektif bukan hanya tentang mengelola administrasi, tetapi juga tentang menciptakan visi,

menginspirasi staf, dan memfasilitasi lingkungan belajar yang kondusif. Ada dua strategi utama yang harus diperankan oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya, antara lain:

1. Strategi Manajerial

Strategi manajerial adalah cara sekolah berkembang dengan mengatasi tantangan dari dalam maupun luar. Secara internal, kepala sekolah perlu membangun komunikasi dan koordinasi yang kuat di antara semua staf. Ini akan menciptakan hubungan yang harmonis dan memastikan sumber daya yang ada bisa dikelola dengan efisien. Selain itu, penting juga untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang sesuai. Strategi manajerial internal juga mencakup upaya membangun sinergi yang harmonis di antara kepala sekolah, staf, guru, dan siswa. Tujuannya adalah agar semua pihak bisa bekerja sama mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepala sekolah diharapkan memberikan bimbingan yang adaptif kepada staf, sehingga konflik bisa ditangani dengan cepat. Selain itu, menciptakan suasana belajar yang kondusif berarti menumbuhkan rasa saling menyayangi dan menghargai, serta keikhlasan dari semua warga sekolah. Dengan begitu, kreativitas bisa berkembang, dan program pendidikan dapat dilaksanakan secara inovatif dan efektif.

Pada strategi manajerial eksternal, kepala sekolah berfokus pada menjalin hubungan baik dengan pihak di luar sekolah. Ini dilakukan dengan mengkoordinasikan dan menyelaraskan program sekolah dengan berbagai pihak, seperti orang tua, dewan pendidikan, komite sekolah, masyarakat, dan pemerintah. Membangun hubungan baik dengan masyarakat di luar lingkungan sekolah sangat

penting. Dengan begitu, akan tercipta partisipasi aktif yang dapat memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan sekolah demi mencapai tujuan yang diinginkan. Terkait dengan pemerintah, kepala sekolah juga perlu memiliki kemampuan berbagi kekuatan (*power sharing*) sebagai jembatan untuk menghubungkan keinginan sekolah dengan kebijakan pemerintah.

2. Strategi Substansial

Strategi substansial adalah pendekatan pengembangan sekolah yang berpusat pada kesatuan visi, misi, dan tujuan. Ini kemudian dijabarkan menjadi program pendidikan, yang diaplikasikan melalui kurikulum, serta kegiatan intra dan ekstrakurikuler untuk siswa. Visi, misi, dan tujuan pembelajaran di sekolah harus berlandaskan pada amanah lembaga pendidikan. Artinya, pendidikan tidak hanya fokus pada kecakapan akademik, tetapi juga pada kecakapan hidup yang integratif. Ini berarti memadukan potensi umum (generik) dan khusus (spesifik) siswa agar mereka siap menghadapi berbagai tantangan kehidupan. Melalui strategi substansial ini, diharapkan sekolah dapat menunjukkan kekhasan dan keunggulan yang dimilikinya secara spesifik.

2.1.1.4 Gaya dan Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah

Seorang pemimpin memiliki beragam cara untuk memotivasi atau mempengaruhi bawahannya agar bertindak sesuai tujuan organisasi. Pendekatan ini mencerminkan pandangan dan sikap pemimpin terhadap mereka yang dipimpinnya, dan pada akhirnya, inilah yang menggambarkan gaya kepemimpinannya. Sebagai pemimpin sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab penuh untuk memastikan tujuan, peran, dan mutu pendidikan di sekolah tercapai.

Oleh karena itu, agar sekolah bisa meraih tujuannya, kepala sekolah perlu memiliki gaya kepemimpinan yang khas dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Terkait hal ini, Andang (2019:43-44) menjelaskan lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya pemimpin yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas. Seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi menggunakan gaya kepemimpinan yang didasarkan hanya pada bagaimana pelaksanaan tugas organisasi dapat diselesaikan.
2. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama. Seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasinya menggunakan gaya kepemimpinan yang didasarkan pada pelaksanaan hubungan kerja sama. Semakin baik hubungan kerja sama yang dilakukan, baik secara internal maupun secara eksternal maka semakin efektif tujuan organisasi yang dicapai.
3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepemimpinan hasil yang dicapai. Seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasinya menggunakan gaya kepemimpinan yang didasarkan pada kepemimpinan hasil yang dicapai.

Berdasarkan ketiga pola tersebut, Andang (2019:44) lebih lanjut menjelaskan tiga tipe pokok kepemimpinan, antara lain:

1. Tipe kepemimpinan otoriter. Tipe ini merupakan kekuatan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasaan tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah bahkan kehendak pimpinan.

2. Tipe kepemimpinan kendali bebas. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpinnya dalam mengambil keputusan atau melakukan kegiatan. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.
3. Tipe kepemimpinan demokratis. Tipe ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Kepemimpinan ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan dalam setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Sedangkan Saifullah (2016:168-170) mengemukakan bahwa ada lima tipe utama kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Tipe kepemimpinan otokratis. Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pimpinan adalah merupakan suatu hak, tipe ini tidak menghargai hak-hak dari manusia karena tipe ini tidak dapat dipakai dalam organisasi modern.
2. Tipe kepemimpinan militeristik. Pemimpin yang bertipe militeristik mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:
 - a. Dalam menggerakkan bawahan, perintah mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama.
 - b. Dalam menggerakkan bawahan, sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya.
 - c. Senang kepada formalitas yang berlebihan.
 - d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan.
 - e. Tidak mau menerima kritik dari bawahan.

- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai kegiatan.
3. Tipe kepemimpinan paternalistik. Tipe kepemimpinan paternalistik mempunyai ciri tertentu, yaitu bersifat paternal atau kebapakan. Kepemimpinan seperti ini menggunakan pengaruh yang bersifat kebapakan dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan.
 4. Tipe kepemimpinan karismatik. Tipe pemimpin seperti ini mempunyai daya tarik yang amat besar, dan karenanya mempunyai pengikut yang sangat besar. Gaya kepemimpinan karismatik adalah kewibawaan alami yang dimiliki pemimpin, bukan karena adanya legalitas politik dan pembentukan yang dilakukan secara sistematis.
 5. Tipe kepemimpinan demokratis. Tipe kepemimpinan demokratis dianggap yang terbaik. Hal ini karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu

Dengan demikian dapat diketahui bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang paling baik dari setiap gaya yang ada. Dalam pelaksanaannya, seorang pemimpin mungkin tidak hanya memakai satu gaya kepemimpinan. Ketika menghadapi suatu permasalahan tentu seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk mengatasi masalah tersebut.

Kepala sekolah adalah penggerak utama yang menentukan arah kebijakan sekolah, serta bertanggung jawab dalam merealisasikan tujuan pendidikan. Oleh karena itu, mereka harus memiliki taktik yang tepat dan terus meningkatkan efektivitas kinerja. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dapat diukur berdasarkan kriteria-kriteria berikut:

1. Mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lainnya.
5. Bekerja dengan tim manajemen.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif.

2.1.1.5 Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

Peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin sangatlah kompleks dalam mewujudkan sekolah yang efektif. Mulyasa (2023:98-120) menjelaskan peran-peran tersebut secara rinci, meliputi:

1. Sebagai edukator dengan meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya melalui menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik, serta mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi siswa yang cerdas diatas rata-rata.
2. Sebagai manajer dengan memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.

3. Sebagai administrator dengan mengelola kurikulum siswa, personalia, sarana prasarana, kearsipan, dan keuangan.
4. Sebagai supervisor dengan memperhatikan prinsip-prinsipnya seperti hubungan konsultasi, kolegial, dan bukan hierarkis, dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan (guru), dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan, dan merupakan bantuan profesional.
5. Sebagai leader dengan memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, serta mendelegasikan tugas.
6. Sebagai inovator dengan strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.
7. Ketujuh sebagai motivator dengan strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya, motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar lewat pengembangan pusat sumber belajar.

Peran dan tugas ini akan mendorong kepala sekolah meningkatkan kreativitasnya dalam mengembangkan sekolah, sehingga mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada jajaran bawahannya untuk bangkit mengejar ketinggalan dan kemunduran di segala bidang.

2.1.2 Kepala Sekolah Sebagai Inovator

2.1.2.1 Peran Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Inovator berasal dari kata inovasi yang dalam bahasa Inggris disebut Innovation. Menurut Aan Komarah dan Cepi Triatna (2016:112), disebutkan bahwa inovasi adalah suatu gagasan, barang, kejadian, teknik-teknik atau metode-metode atau praktik yang diamati, disadari, dirasakan, dan diterima sebagai hal yang baru oleh seseorang atau kelompok (masyarakat), baik sebagai hasil *discovery* maupun *invention*. Yang diadakan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian research and development sehingga setiap keputusan suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar) (Anwar Prabu Mangkunegara, 2019:55).

Konsep inovasi secara singkat didefinisikan perubahan yang dilakukan dalam organisasi yang di dalamnya mencakup kreatifitas dalam menciptakan produk baru, jasa ide atau proses baru. Inovasi dapat pula diartikan sebagai proses adaptasi produk, jasa, ide, atau proses baik yang sudah ada dalam organisasi maupun yang dikembangkan dari luar organisasi (Lena Elitan dan Lina Anatan, 2019:36). Begitu juga dalam KBBI, inovasi sebagai pemasukan atau pengenalan hal-hal yang baru, penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya baik berupa gagasan, metode atau alat. Maka dari sini pengertian inovator adalah orang yang memperkenalkan gagasan atau ide-ide baru.

Salah satu peran kepala sekolah adalah sebagai inovator terhadap sesuatu yang memerlukan pengembangan ide/gagasan di sekolah atau inovasi. Tujuan utama inovasi di sekolah ialah untuk meningkatkan kualitas sekolah. Tanda-tanda sekolah yang kualitasnya baik antara lain proses belajar mengajar efektif, prestasi hasil belajar siswa tinggi, para guru mempunyai waktu yang cukup banyak serta kondisi yang baik melaksanakan tugas sesuai dengan profesinya, kepala sekolah menggunakan sebagian besar waktunya untuk bekerja lebih akrab dengan siswa dan guru serta selalu berusaha untuk memperoleh balikan, guna meningkatkan kualitas sekolah. Setiap orang yang bekerja di sekolah melakukan tugasnya sesuai dengan minat dan kemampuannya untuk mengembangkan karirnya. Peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif (Mulyasa, 2023:120).

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adabtabel dan feleksibel. Konstruktif maksudnya adalah kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan untuk dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya. Kreatif maksudnya dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan, berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru

dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dimaksudkan agar tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Delegatif maksudnya dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan, kepala sekolah harus berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan. Integratif maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan, kepala sekolah berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif. Rasional dan objektif maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasional dan objektif.

Pragmatis maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan sekolah. Keteladanan maksudnya dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan, kepala sekolah harus menjadi teladan dan contoh yang baik. Adaptabel dan fleksibel, maksudnya dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap sesuatu yang inovatif, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan bagi setiap tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Dengan

demikian kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan disekolah.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Peran Kepala Sekolah sebagai Inovator

Menurut Ngalm Purwanto (2022:95), ada beberapa faktor yang pada umumnya mempengaruhi perilaku seorang pemimpin. Adapun faktor-faktor dimaksud adalah:

- a. Keahlian dan pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk menjalankan kepemimpinannya termasuk latar belakang pendidikannya, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan dengan tugas-tugas kepemimpinannya yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Sifat-sifat kepribadian pemimpin. Secara psikologis manusia itu berbeda beda sifat, watak, dan kepribadiannya. Ada yang selalu dapat bersikap dan bertindak keras, dan tegas tetapi ada pula yang lemah dan kurang berani.
- c. Sifat-sifat dan kepribadian pengikut atau kelompok yang dipimpinnya.

Dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi seorang pemimpin antara lain: 1) Keahlian dan pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk menjalankan kepemimpinannya termasuk latar belakang pendidikannya; 2) Sifat-sifat kepribadian pemimpin; 3) Sifat-sifat dan kepribadian pengikut atau kelompok yang dipimpinnya.

2.1.2.3 Model Proses Inovasi yang Berorientasi pada Organisasi

Model proses inovasi yang berorientasi pada organisasi yang dikemukakan oleh Milo (Sa'ud, 2010:118) yaitu: Konseptualisasi, Tentatif Adopsi, Penerimaan

Sumber, Implementasi, dan Institusionalisasi. Selanjutnya model proses inovasi menurut Roger (1987) dalam Enas et. all (2023:19) sebagai berikut:

1. Aspek Inisiasi Program Unggulan Sekolah. Aspek inisiasi menekankan pada bagaimana ide program unggulan muncul dan dirumuskan oleh kepala sekolah. Fokus kajian inisiasi meliputi:
 - a. Latar belakang lahirnya program unggulan, antara lain: 1) Permasalahan sekolah yang ingin diatasi, 2) Kebutuhan peserta didik dan guru, 3) Tantangan lingkungan sosial dan budaya masyarakat.
 - b. Sumber ide dan gagasan inovasi, antara lain: 1) Visi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah, 2) Hasil refleksi program sebelumnya, 3) Masukan dari guru, orang tua, siswa, dan komite sekolah, 4) Kebijakan Pendidikan.
 - c. Proses perumusan program unggulan, antara lain: 1) Rapat internal sekolah, 2) Diskusi bersama guru dan tenaga kependidikan, 3) Keterlibatan komite dan stakeholder eksternal.
 - d. Penetapan program unggulan sekolah, antara lain: 1) Dasar pengambilan Keputusan, 2) Penyesuaian dengan visi–misi sekolah, 3) Penetapan skala prioritas program
2. Aspek Implementasi Program Unggulan Sekolah. Aspek implementasi mengkaji bagaimana program dijalankan dalam praktik nyata di sekolah. Fokus Kajian Implementasi meliputi:

- a. Strategi pelaksanaan program, antara lain: 1) Pembagian tugas guru dan tim pelaksana, 2) Penjadwalan kegiatan rutin dan incidental, 3) Integrasi program ke dalam kegiatan pembelajaran dan kesiswaan.
 - b. Peran kepala sekolah dalam implementasi, antara lain: 3) Sebagai motivator dan penggerak; 2) Sebagai fasilitator sarana dan prasarana, 3) Sebagai pengawas dan Pembina
 - c. Keterlibatan warga sekolah dan stakeholder, antara lain 1) Guru (*peer coaching, digital learning*), 2) Siswa (bank sampah, infaq kreatif, menabung), 3) Orang tua (*parenting corner*), dan 4) Alumni dan masyarakat (guest teacher, dukungan sarana)
 - d. Pemanfaatan sumber daya, antara lain 1) Sumber daya manusia, 2) Sarana prasarana (green house, kantin sehat), 3) Teknologi digital
3. Aspek Tindak Lanjut Program Unggulan Sekolah. Aspek tindak lanjut menyoroti keberlanjutan, evaluasi, dan pengembangan program unggulan. Fokus Kajian Tindak Lanjut, meliputi:
- a. Evaluasi program unggulan, antara lain: 1) Evaluasi formal dan informal, 2) Indikator keberhasilan program, 3) Refleksi bersama guru dan stakeholder.
 - b. Perbaikan dan pengembangan program, antara lain: 1) Penyempurnaan konsep dan teknis pelaksanaan, 2) Penyesuaian dengan kebutuhan terbaru sekolah, 3) Inovasi lanjutan dari program yang sudah berjalan.

- c. Keberlanjutan (sustainability) program, antara lain 1) Integrasi ke dalam budaya sekolah, 2) Regenerasi pengelola program, 3) Dukungan kebijakan sekolah.

Dengan demikian maka model proses inovasi yang berorientasi pada organisasi meliputi aspek inisiasi program unggulan sekolah, aspek implementasi program unggulan sekolah, dan aspek tindak lanjut program unggulan sekolah.

2.1.3 Motivasi Kerja Guru

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja Guru

Menurut Wahyudi (2022:101) motivasi kerja adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilaku, memberikan semangat kerja yang tinggi untuk memenuhi tujuan tertentu yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Uno (2021:112) menjelaskan bahwa motivasi kerja guru adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Motivasi kerja guru menurut Fathurrohman & Suryana (2022:63) adalah dorongan bagi seorang guru untuk melakukan pekerjaan agar tercapai tujuan pekerjaan sesuai dengan rencana. Motivasi kerja guru merupakan dorongan untuk senantiasa mengerjakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Motivasi kerja membuat guru menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai rencana dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Anoraga (2016:34) mengemukakan bahwa motivasi kerja sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu dalam mencapai pekerjaan itu sendiri. Ini menjelaskan bahwa motivasi

kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. Motivasi kerja guru merupakan keseluruhan daya penggerak atau tenaga pendorong baik yang berasal dari dalam maupun dari luar yang menimbulkan adanya keinginan untuk melakukan suatu kegiatan atau aktivitas dalam menjalankan tugas sebagai guru yang dilaksanakan secara sistematis, berulang-ulang, kontinyu dan progresif untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dijelaskan bahwa motivasi kerja guru merupakan kekuatan/dorongan yang dimiliki guru secara internal maupun eksternal untuk mempersiapkan dirinya dalam melaksanakan tugas utama sehingga tercapainya tujuan pembelajaran.

2.1.3.2 Dimensi Motivasi Kerja

Menurut Fathurrohman dan Suryana (2022:64) dimensi yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja guru meliputi:

1. Imbalan yang layak. Kepuasan guru menerima imbalan atau gaji yang diberikan lembaga dapat menentukan motivasi kerja. Guru dengan gaji yang tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan membuat motivasi kerja akan menurun. Sebaliknya, guru dengan gaji yang sesuai dan bisa memenuhi kebutuhan hidup akan selalu termotivasi dalam melakukan berbagai pekerjaan.
2. Kesempatan untuk promosi. Promosi jabatan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja. Banyaknya kesempatan promosi jabatan yang diberikan lembaga kepada guru akan berdampak pada keinginan guru untuk meningkatkan kualitas kerja.

3. Memperoleh pengakuan. Sebuah pengakuan dari pihak lembaga terhadap kerja yang telah dilaksanakan oleh guru akan memberikan dampak bagi peningkatan motivasi kerja guru. Pekerjaan yang selalu diakui membuat guru selalu memperbaiki dan menyelesaikan tugas lebih baik dari yang sebelumnya.
4. Keamanan bekerja. Lingkungan kerja yang aman sangat diharapkan oleh semua orang termasuk guru. Lingkungan sekolah yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan akan membuat guru mampu bekerja dengan maksimal.

Uno (2021:72) menyebutkan bahwa aspek motivasi kerja guru tampak melalui:

1. Tanggung jawab dalam melakukan kerja. Guru yang memiliki motivasi yang tinggi terlihat dari tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan. Guru akan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil maksimal sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Guru akan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai peraturan yang berlaku.
2. Prestasi yang dicapainya. Prestasi yang diperoleh guru memperlihatkan bahwa guru tersebut memiliki motivasi kerja yang tinggi. Prestasi tersebut dapat berupa penghargaan dari kepala sekolah, lembaga pendidikan, maupun karya yang diciptakan.
3. Pengembangan diri. Guru dalam menjalankan profesinya sangat perlu untuk melakukan pengembangan diri. Keikutsertaan guru dalam pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh lembaga pendidikan menunjukkan bahwa guru memiliki antusias sehingga tercipta motivasi kerja yang tinggi.

4. Kemandirian dalam bertindak. Seseorang yang sudah masuk dalam usia produktif tentu memiliki sikap mandiri dalam bertindak. Kemandirian ini tercermin pada sikap guru yang selalu mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya meskipun tidak diperintah. Guru secara sadar mengerjakan pekerjaan yang menjadi kewajibannya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Donal dalam Komarudin (2018:49) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat dikategorikan dalam dua jenis yaitu: 1) faktor intrinsik, yaitu faktor yang timbul dari dalam diri seseorang, misalnya kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan perasaan diterima; dan 2) faktor ekstrinsik, yaitu faktor yang datang dari luar diri seseorang, misalnya: kenaikan pangkat, pujian, hadiah dan sebagainya.

Menurut Sardiman (2016:83) motivasi yang ada pada diri setiap orang memiliki ciri-ciri sebagai berikut : 1) Tekun menghadapi tugas (dapat bekerja terus- menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai), 2) Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa), 3) Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah, 4) Lebih senang bekerja sendiri, 5) Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin (hal-hal yang bersifat mekanis, berulang-ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif), 6) Dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu), 7) Tidak mudah melepaskan hal yang diyakini, dan 8) Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.

Untuk mengukurnya, motivasi kerja umumnya dipecah menjadi beberapa dimensi yang mewakili aspek-aspek berbeda dari dorongan tersebut, dan setiap dimensi memiliki indikator yang lebih spesifik. Berdasarkan beberapa teori diatas

dapat dijelaskan bahwa dimensi dan indikator pada variabel motivasi kerja yang dijadikan acuan menyusun kuesioner adalah (1) tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas, (2) memiliki perasaan senang dalam bekerja, (3) selalu berusaha untuk mengguguli orang lain, (4) imbalan yang layak, (5) kesempatan untuk promosi, dan (6) memperoleh pengakuan.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Komang Ardana dkk (2018:31), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik individu, antara lain: minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai.
2. Faktor-faktor pekerjaan, antara lain: (a) Faktor lingkungan pekerjaan, yaitu: gaji yang diterima, kebijakan-kebijakan sekolah, supervisi, hubungan antar manusia, kondisi pekerjaan, budaya organisasi, (b) Faktor dalam pekerjaan, yaitu: sifat pekerjaan, rancangan tugas atau pekerjaan, pemberian pengakuan terhadap prestasi, tingkat atau besarnya tanggung jawab yang diberikan, adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan, adanya kepuasan dari pekerjaan.

Sedangkan menurut Sudarwan Danim (2021:121) menyatakan bahwa istilah motivasi guru paling tidak memuat enam unsur esensial:

1. Tujuan yang ingin dicapai dalam proses pembelajaran.
2. Spirit atau obsesi pribadi untuk mencapai tujuan.

3. Kemauan tiada henti untuk mewujudkan cita-cita dan harapan atas capaian tingkat tinggi.
4. Ketiadaan putus asa atau berhenti sebelum tujuannya tercapai.
5. Spirit untuk mengembangkan diri.
6. Aneka proses kreatif, inovasi, dan alternatif.

Faktor-faktor yang memotivasi karyawan sebagaimana yang di paparkan menurut teori Hezbeq (dalam Riggio, 2013) sebagai berikut :

a. *Motivation factor* (Faktor Intrinsik)

Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan, yakni mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja lebih baik. Faktor motivator ini terdiri :

1) Prestasi (*achievement*)

Agar seseorang karyawan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Kesempatan itu harus sedemikian rupa sehingga orang-orang berkembang sendiri.

Selanjutnya agar pemimpin memberi semangat pada para bawahannya sehingga bawahan mau berusaha mengerjakan sesuatu yang dirasakan bawahan tidak dapat dikuasainya. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

2) Pengakuan (*Recognition*)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan akan keberhasilan tersebut. Pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu :

- a) Langsung menyatakan keberhasilan ditempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain.
- b) Surat penghargaan.
- c) Memberi hadiah berupa uang tunai.
- d) Memberikan medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai.
- e) Memberikan kenaikan gaji dan promosi.
- f) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*).

Pimpinan membuat usaha-usaha riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindarkan dari kebosanan dalam pekerjaan serta mengusahakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam pekerjaannya.

3) Tanggung jawab (*Responsibility*)

Agar *responsibility* benar-benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pemimpin harus menghindari supervise yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

4) Pengembangan (*advancement*)

Advancement merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Faktor *Advancement* ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan atau pelatihan selanjutnya.

b. *Maintenance factor* (Faktor Ekstrinsik)

Orang belum dapat mengharapkan faktor kepuasan tercapai, sebelum kekecewaan didalam pekerjaan dapat dihilangkan lebih dahulu. Agar kekecewaan dapat dihilangkan dari pekerjaan maka pimpinan harus melakukan tindakan sebagai berikut :

- 1) Kebijakan dan administrasi dari perusahaan (*company policy and administration*). Yang menjadi sorotan disini adalah kebijaksanaan personalia. Policy personalia umumnya dibuat dalam bentuk tertulis. Biasanya yang dibuat dalam bentuk tertulis adalah baik, karena itu yang utama adalah bagaimana pelaksanaan dan praktek. Pelaksanaan kebijaksanaan dilakukan masing- masing manajer agar apa yang ditulis benar-benar direalisasikan dalam praktek oleh masing-masing manajer yang bersangkutan. Dalam hal ini supaya mereka berbuat seadil-adilnya.
- 2) Supervisi (*quality supervisor*). Supervisi (*quality supervisor*) dengan *Technical Supervisor* yang menimbulkan kekecewaan dimaksud adanya kurang kemampuan di pihak atasan, bagaimana caranya mensupervisi dari

segi teknis pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya atau atasan mempunyai kecakapan teknis yang lebih rendah dari yang diperlukan dari kedudukannya, untuk mengatasi hal ini para manajer harus berusaha memperbaiki dirinya dengan jalan mengikuti pelatihan dan pendidikan.

- 3) Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*). Ini menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya. Dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya. Agar tidak menimbulkan kekecewaan karyawan, maka minimal tiga kecakapan harus dimiliki setiap manajer yakni: a) *Technical skill* (kecakapan teknis), b) *Human skill* (kecakapan kemanusiaan), c) *Conceptual skill* (kecakapan konseptual),
- 4) Gaji (*wages*). Pada umumnya masing-masing manajer tidak dapat menentukan sendiri skala yang berlaku dalam unitnya. Namun demikian masing-masing manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan dibawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai pekerjaan yang mereka lakukan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja berasal dari dalam individu dan dari pekerjaan itu sendiri. Begitu pula dengan motivasi kerja guru faktor dari dalam individu meliputi: minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai.

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Hasil penelitian yang relevan untuk pembandingan penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Anis Tri Rohmawati (2018) dengan judul “Peran Kepala Sekolah Sebagai Inovator Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru (Studi Multi Kasus di MAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan Blitar)”. Dari hasil penelitian ini, penulis menyimpulkan bahwa: (1) program kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru tercermin pada perilaku dan kesadaran kepala sekolah untuk melakukan pembaruan dengan menuangkan ide atau gagasan yang inovatif dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan yang tertuang dalam visi dan misi sekolah. (2) Wujud inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru yaitu antara lain dalam meningkatkan kompetensi guru yaitu: kegiatan workshop, diklat, dan mengirim guru dalam pelatihan, memberikan motivasi dan dukungan kepada guru untuk selalu mengembangkan keilmuannya serta memberikan kesempatan untuk studi lanjut, menciptakan rasa kekeluargaan dengan sesama guru, dengan melaksanakan kegiatan anjarsana setiap 3 bulan sekali, dan memberikan keteladanan kepada semua guru baik dengan sikap disiplin, tanggung jawab, sopan dalam bertutur kata, dan senantiasa memberikan pembinaan, arahan, dan pendekatan kepada semua guru. (3) Hasil inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru adalah dengan melakukan penilaian terhadap kelengkapan perangkat pembelajaran, materi yang diajarkan, metode yang digunakan dalam proses pembelajaran, dan juga pemanfaatan media pembelajaran.
2. Penelitian serupa dilakukan oleh Rabadi (2019) dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di

SMA Negeri 1 Blangkejeren”, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sudah baik karena dari 8 indikator ada enam terlaksana dan ada 2 indikator yang belum terlaksana, adapun indikator ialah: pemberian motivasi semangat kerja, pembinaan disiplin, memberi konsultasi, pemberian penghargaan, melakukan kunjungan kelas, menunjukkan sikap dan perilaku teladan, membangun kerja aktif, kreatif, dan mengembangkan profesi guru. Sedangkan untuk kinerja guru pun sudah cukup baik, karena dari enam indikator ada empat indikator terlaksana dengan maksimal. Adapun indikator ialah: menyusun rencana pembelajaran, mengelola kegiatan pembelajaran, mengadakan hubungan interpersonal, melakukan penilaian, melakukan tindak lanjut hasil penilaian, dan menguasai kajian akademik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sangatlah memberikan kontribusi yang baik terhadap kemajuan kualitas pembelajaran sehingga dapat mendorong mutu pendidikan dimana kinerja para tenaga pendidikan merupakan kunci keberhasilan dalam dunia pendidikan.

3. Penelitian sejenis dilakukan oleh Faisal Antoni (2020) dengan judul “Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Pada SMAN 1 Perhentian Raja Kabupaten Kampar Propinsi Riau)”. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa : (1) Peranan Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Perhentian Raja Kabupaten Kampar dengan kategori Berperan; (2) Penilaian Kinerja Guru SMA Negeri 1 Perhentian Raja Kabupaten Kampar adalah kategori tinggi; dan (3) Dari analisis korelasi diperoleh koefisien korelasi

sebesar 0,636 yang mana lebih besar dari nilai r tabel (0,349), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan dan cukup erat antara Peranan Kepala Sekolah dengan peningkatan Kinerja Guru SMA Negeri 1 Perhentian Raja Kabupaten Kampar.

4. Yustika Agustriana (2021) tentang “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Negeri 1 Bukit Bener Meriah”. Hasil penelitian menunjukkan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan menggunakan 4 cara yaitu rapat pembagian tugas guru, mengarahkan guru untuk membuat RPP, peningkatan kapasitas guru melalui program MGMP, monitoring dan evaluasi kinerja guru. Model-model kinerja yang diterapkan di SMP Negeri 1 Bukit Bener Meriah adalah model kinerja Rob Norris, model kinerja Oregon dan model kinerja Stanford. Hambatan dalam meningkatkan kinerja guru adalah faktor ekonomi dari guru tersebut dan ketidak disiplin guru.
5. Penelitian lain dilakukan oleh Irmayanti (2023) tentang “Kepemimpinan Inovator Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SD Negeri 92 Kendari”. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Visionary dan kepemimpinan yang memiliki fungsi panutan (modelling). Kepemimpinan Visionary adalah kepemimpinan yang cenderung mengutamakan kerjasama tim dalam mencapai tujuan visi organisasi. Hal ini dapat dilihat dari aktivitas harian kepala sekolah dalam hubungannya dengan guru dan staff. Kepemimpinan yang memiliki fungsi panutan (modelling) adalah sikap dan perilaku kepala sekolah dalam memberikan contoh sebagai pemimpin dan

dianggap panutan yang akan diikuti oleh staf dan guru. Hal ini dapat dilihat dari kedisiplinan kepala sekolah terhadap waktu dan sikap kepala sekolah yang selalu mengingatkan guru dan staff untuk menyiapkan perangkat pembelajaran. Peran kepemimpinan kepala sekolah SD Negeri 92 Kendari adalah sebagai berikut: (1) Sebagai manajer kepala sekolah memberdayakan tenaga keguruan melalui kerja sama atau kooperatif dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan dengan bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya). (2) Sebagai edukator Kepala sekolah memberikan kesempatan guru-guru untuk mengikuti kegiatan eksternal yang dapat menunjang keprofesionalannya. (3) Kepala sekolah sebagai administrator kepala sekolah bertanggung jawab atas segala kelancaran segala pekerjaan dan kegiatan administratif di sekolahnya. (4) Kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program sekolah. (5) Sebagai leader kepala sekolah memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, disiplin, dan bertanggungjawab atas kepemimpinannya. (6) Sebagai motivator, kepala sekolah memberikan dorongan dan penghargaan dan apresiasi dan (7) Sebagai innovator, kepala sekolah menyediakan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Untuk lebih jelasnya, maka penelitian terdahulu yang relevan disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi
1.	Anis Tri Rohmawati (2018)	Peran Kepala Sekolah Sebagai Inovator Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru (Studi Multi Kasus di MAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan Blitar)	Dari hasil penelitian ini, penulis menyimpulkan bahwa: (1) program kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru tercermin pada perilaku dan kesadaran kepala sekolah untuk melakukan pembaruan dengan menuangkan ide atau gagasan yang inovatif dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan yang tertuang dalam visi dan misi sekolah. (2) Wujud inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru yaitu antara lain dalam meningkatkan kompetensi guru yaitu: kegiatan workshop, diklat, dan mengirim guru dalam pelatihan, memberikan motivasi dan dukungan kepada guru untuk selalu mengembangkan keilmuannya serta memberikan kesempatan untuk studi lanjut, menciptakan rasa kekeluargaan dengan sesama guru, dengan melaksanakan kegiatan anjungsana setiap 3 bulan sekali, dan memberikan keteladanan kepada semua guru baik dengan sikap disiplin, tanggung jawab, sopan dalam bertutur kata, dan senantiasa memberikan pembinaan, arahan, dan pendekatan kepada semua guru. (3) Hasil inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru adalah	Penelitian ini memberikan implikasi bahwa inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru adalah dengan melakukan penilaian terhadap kelengkapan perangkat pembelajaran, materi yang diajarkan, metode yang digunakan dalam proses pembelajaran, dan juga pemanfaatan media pembelajaran.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi
			dengan melakukan penilaian terhadap kelengkapan perangkat pembelajaran, materi yang diajarkan, metode yang digunakan dalam proses pembelajaran, dan juga pemanfaatan media pembelajaran.	
2.	Rabadi (2019)	Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMA Negeri 1 Blangkejeren	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sudah baik karena dari 8 indikator ada enam terlaksana dan ada 2 indikator yang belum terlaksana, adapun indikator ialah: pemberian motivasi semangat kerja, pembinaan disiplin, memberi konsultasi, pemberian penghargaan, melakukan kunjungan kelas, menunjukkan sikap dan perilaku teladan, membangun kerja aktif, kreatif, dan mengembangkan profesi guru. Sedangkan untuk kinerja guru pun sudah cukup baik, karena dari enam indikator ada empat indikator terlaksana dengan maksimal. Adapun indikator ialah: menyusun rencana pembelajaran, mengelola kegiatan pembelajaran, mengadakan hubungan interpersonal, melakukan penilaian, melakukan tindak lanjut hasil penilaian, dan menguasai kajian akademik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sangatlah memberikan kontribusi yang baik terhadap	Penelitian ini memberikan implikasi bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sangatlah memberikan kontribusi yang baik terhadap kemajuan kualitas pembelajaran sehingga dapat mendorong mutu pendidikan dimana kinerja para tenaga pendidikan merupakan kunci keberhasilan dalam dunia pendidikan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi
			kemajuan kualitas pembelajaran sehingga dapat mendorong mutu pendidikan dimana kinerja para tenaga pendidikan merupakan kunci keberhasilan dalam dunia pendidikan.	
3.	Faisal Antoni (2020)	Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Pada SMAN 1 Perhentian Raja Kabupaten Kampar Propinsi Riau)	Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa : (1) Peranan Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Perhentian Raja Kabupaten Kampar dengan kategori Berperan; (2) Penilaian Kinerja Guru SMA Negeri 1 Perhentian Raja Kabupaten Kampar adalah kategori tinggi; dan (3) Dari analisis korelasi diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,636 yang mana lebih besar dari nilai r tabel (0,349), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan dan cukup erat antara Peranan Kepala Sekolah dengan peningkatan Kinerja Guru SMA Negeri 1 Perhentian Raja Kabupaten Kampar.	Penelitian ini memberikan implikasi bahwa terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan dan cukup erat antara Peranan Kepala Sekolah dengan peningkatan Kinerja Guru SMA Negeri 1 Perhentian Raja Kabupaten Kampar.
4.	Yustika Agustriana (2021)	Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Negeri 1 Bukit Bener Meriah	Hasil penelitian menunjukan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan menggunakan 4 cara yaitu rapat pembagian tugas guru, mengarahkan guru untuk membuat RPP, peningkatan kapasitas guru melalui program MGMP, monitoring dan evaluasi kinerja guru. Model-model kinerja yang diterapkan di SMP Negeri 1 Bukit Bener Meriah adalah model kinerja Rob Noris, model kinerja	Penelitian ini memberikan implikasi bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan menggunakan 4 cara.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi
			Oregon dan model kinerja Standford. Hambatan dalam meningkatkan kinerja guru adalah faktor ekonomi dari guru tersebut dan ketidakdisiplinan guru.	
5.	Irmayanti (2023)	Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SD Negeri 92 Kendari	Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Visionary dan kepemimpinan yang memiliki fungsi panutan (modelling). Kepemimpinan Visionary adalah kepemimpinan yang cenderung mengutamakan kerjasama tim dalam mencapai tujuan visi organisasi. Hal ini dapat dilihat dari aktivitas harian kepala sekolah dalam hubungannya dengan guru dan staff. Kepemimpinan yang memiliki fungsi panutan (modelling) adalah sikap dan perilaku kepala sekolah dalam memberikan contoh sebagai pemimpin dan dianggap panutan yang akan diikuti oleh staf dan guru. Hal ini dapat dilihat dari kedisiplinan kepala sekolah terhadap waktu dan sikap kepala sekolah yang selalu mengingatkan guru dan staff untuk menyiapkan perangkat pembelajaran. Peran kepemimpinan kepala sekolah SD Negeri 92 Kendari adalah sebagai berikut: (1) Sebagai manajer kepala sekolah memberdayakan tenaga keguruan melalui kerja sama atau kooperatif dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan dengan bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya). (2) Sebagai	Penelitian ini memberikan implikasi bahwa Kepemimpinan yang memiliki fungsi panutan (modelling) adalah sikap dan perilaku kepala sekolah dalam memberikan contoh sebagai pemimpin dan dianggap panutan yang akan diikuti oleh staf dan guru.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi
			edukator Kepala sekolah memberikan kesempatan guru-guru untuk mengikuti kegiatan eksternal yang dapat menunjang keprofesionalannya. (3) Kepala sekolah sebagai administrator kepala sekolah bertanggung jawab atas segala kelancaran segala pekerjaan dan kegiatan administratif di sekolahnya. (4) Kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program sekolah. (5) Sebagai leader kepala sekolah memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, disiplin, dan bertanggungjawab atas kepemimpinannya. (6) Sebagai motivator, kepala sekolah memberikan dorongan dan penghargaan dan apresiasi dan (7) Sebagai innovator, kepala sekolah menyediakan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.	

Dengan menjelaskan penelitian-penelitian di atas, maka akan bisa dilihat perbedaan dan persamaannya dengan penelitian yang akan dilakukan ini. Persamaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian yang ditampilkan di atas adalah membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Adapun yang membedakan penelitian ini dengan karya ilmiah dan penelitian lainnya. Penelitian sebelumnya membahas tentang kepemimpinan

kepala sekolah secara umum, namun dalam penelitian ini peneliti berusaha untuk menganalisis dan mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai innovator ditinjau dari aspek inisiasi, implementasi, dan tindaklanjut untuk meningkatkan motivasi kerja guru di lakukan di SMP Negeri 1 Cipari Kabupaten Cilacap.

2.3 Pendekatan Masalah (Kerangka Berpikir)

Pendidikan memiliki peran yang sangat strategis, karena pendidikan menentukan kualitas sumber daya manusia (SDM). Peran strategis pendidikan tersebut melibatkan tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan mempunyai peran dalam pembentukan pengetahuan, ketrampilan, dan karakter peserta didik. Oleh karena itu, tenaga kependidikan yang profesional akan melaksanakan tugasnya secara profesional, sehingga menghasilkan kualitas peserta didik yang bermutu. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pimpinan.

Menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional memberikan batasan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Kepala sekolah adalah nakhoda bagi sebuah satuan pendidikan, memegang peran sentral dalam menentukan arah dan kualitas pembelajaran. Untuk

memastikan kepala sekolah memiliki bekal yang mumpuni, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Ditjen GTK) Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) menerbitkan Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 7327 Tahun 2023 tentang Model Kompetensi Kepala Sekolah. Peraturan ini menjadi acuan penting dalam pengembangan profesional dan penilaian kinerja kepala sekolah di seluruh Indonesia. Model kompetensi kepala sekolah terdiri dari kompetensi kepribadian, sosial dan profesional sebagai kompetensi teknis, selain kompetensi manajerial dan kompetensi sosial budaya. Guru yang diberi tugas sebagai kepala sekolah harus mampu memimpin dan mengelola sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui transformasi pembelajaran yang berpihak kepada peserta didik.

Setiap kepala sekolah yang memiliki peran sebagai pemimpin, pasti memiliki keinginan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kinerja sekolah secara menyeluruh. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa terdapat beberapa kendala yang kerap dihadapi dalam mewujudkan keinginan tersebut. Keterbatasan sumber daya mencakup keterbatasan anggaran, fasilitas, sarana prasarana yang kurang memadai, atau bahkan ketersediaan tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas. Selain itu, motivasi dan kinerja guru yang variatif. Tidak semua guru memiliki tingkat motivasi, komitmen, atau kompetensi yang sama. Membangkitkan semangat dan meningkatkan kinerja seluruh guru menjadi tantangan tersendiri. Disisi lain guru dan kepala sekolah seringkali terbebani dengan tugas-tugas administratif yang menyita waktu dan energi, mengurangi

fokus pada inti pembelajaran. Secara umum, kualitas dan kompetensi kepala sekolah dapat diukur dari bagaimana mereka mengaktualisasikan perannya. Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah setidaknya harus mampu berperan sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator (EMASLIM), seperti yang diungkapkan oleh Mulyasa (2023:122).

Penulis memfokuskan penelitian pada peran kepala sekolah sebagai inovator. Peran ini dianggap sangat menentukan keberhasilan atau kemunduran sebuah lembaga pendidikan, terutama jika dilihat dari kemampuan sekolah dalam beradaptasi dengan perubahan zaman dan tuntutan pendidikan modern serta tingkat motivasi dan kepuasan kerja guru dalam mengembangkan diri dan metode pengajaran.

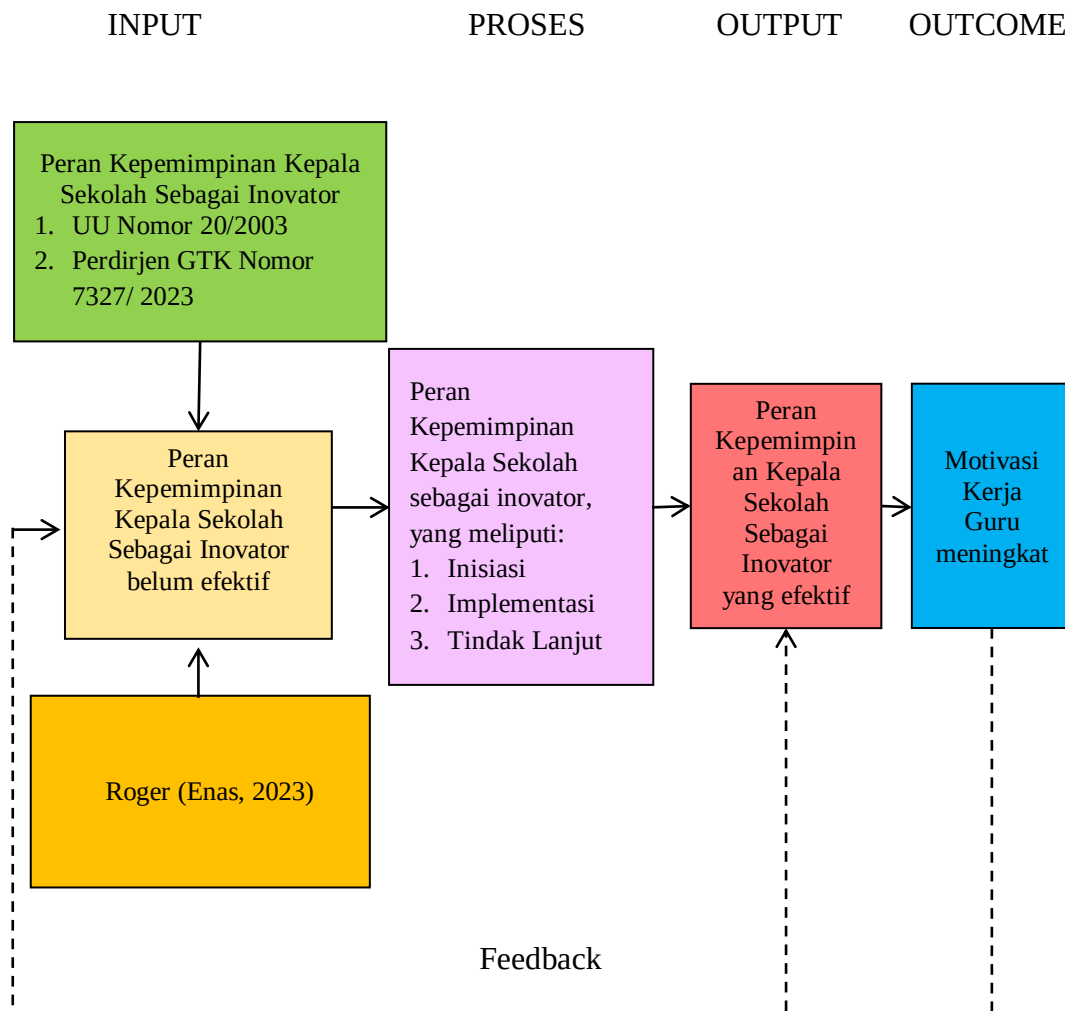
Kepala sekolah dan semua guru harus terus berupaya mencapai standar kualitas pendidikan yang lebih tinggi, sejalan dengan tuntutan global dan perkembangan zaman. Di sinilah peran kepemimpinan kepala sekolah menjadi sangat krusial dan strategis. Kepala sekolah bukan hanya seorang manajer atau administrator, melainkan seorang pemimpin yang visioner dan inovatif. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki otoritas dan tanggung jawab untuk menciptakan iklim kerja yang positif, memfasilitasi pengembangan profesional guru, serta mendorong semangat kebaruan.

Kepala sekolah sebagai inovator, harus mampu mencari dan menemukan gagasan-gagasan baru untuk pembaharuan di sekolah serta kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan di sekolah. Untuk menumbuhkan motivasi kepada

guru kepala sekolah harus mau menerima sarana dan kritik baik itu dari guru, staf dan pegawai lainya agar mereka termotivasi untuk memberikan ide, sarana ataupun kritik terkait pengembangan sekolah. Dalam konteks menghadapi tantangan global, guru adalah garda terdepan yang secara langsung berinteraksi dengan peserta didik, membentuk karakter, serta mentransfer ilmu pengetahuan dan keterampilan. Kualitas pendidikan sangat bergantung pada seberapa efektif guru menjalankan tugasnya. Efektivitas ini, pada gilirannya, erat kaitannya dengan tingkat motivasi kerja guru. Guru yang termotivasi cenderung lebih kreatif, berdedikasi, dan adaptif terhadap perubahan, yang secara langsung akan meningkatkan mutu pembelajaran di kelas. Untuk mewujudkan kondisi ideal ini, kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan kunci dalam menciptakan lingkungan yang mendukung.

Hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah sebagai inovator dan motivasi kerja guru adalah simbiotik dan saling menguatkan. Artinya, kepemimpinan inovatif kepala sekolah memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap tingkat motivasi guru. Dengan demikian, kepemimpinan inovatif kepala sekolah bukan sekadar gaya manajemen, melainkan sebuah katalisator yang kuat untuk membangkitkan dan mempertahankan motivasi kerja guru. Lingkungan yang inovatif, kesempatan pengembangan, keteladanan, dan solusi masalah yang kreatif akan mendorong guru untuk lebih berdedikasi, produktif, dan pada akhirnya, meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Dengan demikian, diharapkan dengan terlaksananya peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai inovator yang efektif, maka dapat meningkatkan motivasi kerja guru.

Berdasarkan pendekatan masalah yang telah dikemukakan maka gambar pendekatan masalah penelitian disajikan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Pendekatan Masalah (Kerangka Berpikir)