

LANDASAN TEORI

2. Menurut U. Husama Amara.

3. Menurut Suharsimi Arikuntho.

4. Menurut Burhanuddin.

¹ Ary H. Gunawan, *Sosiologi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), 131

U. Husama Amara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Ghalia Indonesia, Cet II, 1977).

[illegible]

mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.⁴

5. Menurut Drs. Abu Ahmadi dan Drs. Ahmad Rohadi.

Kepemimpinan atau leadership adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki seni atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan individu supaya timbul kerja sama secara teratur dalam usaha mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan dan dirumuskan.⁵

Dari beberapa pengertian diatas dapat dirumuskan bahwa Kepemimpinan adalah “Kemampuan dan ketrampilan untuk meneladani, menuntun, mendorong dan mengarahkan orang lain (Ing ngarso sung tulodho, Ing madya mangun karso, Tut wuri handayani) dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dan dirumuskan”.

Setelah memahami beberapa pengertian Kepemimpinan secara umum, maka dapatlah sekarang dipersempit lingkup pembahasannya, yaitu ruang lingkup kepemimpinan yang bergerak dalam bidang pendidikan.

Istilah “Kepemimpinan Kepala Sekolah” mengandung dua arti dimana kata Kepala Sekolah merupakan personal sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah, ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan

⁴ Burhanuddin, *Analisa Administrasi Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 63.

⁵ Ahmad Rohadi dan Drs. Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 87-88

Upaya meningkatkan kualitas pendidikan terus-menerus dilakukan baik secara konvensional maupun inovatif. Hal tersebut lebih terfokus lagi setelah diamanatkan dalam Undang-Undang Sisdiknas bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa melalui peningkatan kualitas pendidikan. Pemerintah, dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional telah mencanangkan "Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan" pada tanggal 2 Mei 2002. Hal ini merupakan momentum yang paling tepat dalam rangka mengantisipasi dan mempersiapkan peserta didik memasuki era era globalisasi.

b. Sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan

Pada saat ini, pihak Departemen Pendidikan Nasional telah melakukan sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan di berbagai wilayah kerja, baik dalam pertemuan-pertemuan resmi maupun melalui pelatihan awal yang berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). Hal ini merupakan faktor pendukung, sehingga para kepala sekolah dapat memahami manajemen peningkatan mutu pendidikan, serta operasinya di sekolah masing-masing.

c. Gotong royong dan kekeluargaan

Gotong royong dan kekeluargaan dapat menghasilkan dampak positif (*synergistic effect*) dalam suatu pekerjaan. Gotong royong dan kekeluargaan yang membudaya dalam kehidupan masyarakat Indonesia masih dapat dikembangkan dalam mewujudkan kepala sekolah profesional, menuju terwujudnya visi pendidikan menjadi aksi nyata di sekolah.

d. Potensi Kepala Sekolah

Setiap kepala sekolah harus memiliki potensi dan perhatian yang cukup tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Perhatian tersebut harus ditunjukkan dalam kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan diri dan sekolahnya secara optimal.

e. Organisasi formal dan informal

Di lingkungan pendidikan sekolah pada berbagai wilayah Indonesia, dari Sabang sampai Merauke umumnya telah memiliki organisasi formal terutama yang berhubungan dengan profesi pendidikan seperti Kelompok Kerja Pengawasan Sekolah (KKPS), mKelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS), Musyawarah Kepalah Sekolah (MKS), Dewan Pendidikan, dan Komite Sekolah. Organisasi-organisasi tersebut sangat mendukung tumbuh kembangnya kepala sekolah profesional

yang mampu melakukan berbagai terobosan dalam peningkatan kualitas pendidikan di wilayah kerjanya.

f. Organisasi profesi

Organisasi profesi pendidikan sebagai wadah untuk membantu pemerintah dalam meningkatkan kualitas pendidikan seperti KKPS, K3S, MKS, Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), PGRI, Forum Peduli Guru (FPG), dan ISPI (Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia) sudah terbentuk hampir di seluruh Indonesia, dan telah menyentuh berbagai kecamatan. Organisasi profesi tersebut sangat mendukung kepala sekolah profesional yang mampu peningkatan kinerjanya dan prestasi belajar peserta didik menuju peningkatan kualitas pendidikan nasional.

g. Harapan terhadap kualitas pendidikan

Kepala sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan mempunyai harapan yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan, serta komitmen, dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah yang optimal. Harapan yang tinggi dari berbagai dimensi sekolah merupakan faktor dominan yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*)

h. Input Manajemen

Paradigma baru kepala sekolah profesional perlu ditunjang oleh input manajemen yang memadai dalam menjalankan roda sekolah, dan mengelola sekolah secara efektif. Kepala sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan harus fokus pada pelanggan, melalui peningkatan kualitas pembelajaran, dan kualitas lulusan dari sekolahnya, meningkatkan kualitas dan kualifikasi tenaga kependidikan, serta mendorong peserta didik untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.⁷

2. Faktor Penghambat (Kelemahan dan Tantangan)

Faktor penghambat (kelemahan dan tantangan) kepala sekolah profesional untuk meningkatkan kualitas pendidikan mencakup:

- Sistem politik yang kurang stabil
- Rendahnya sikap mental
- Wawasan kepala sekolah yang masih sempit
- Pengangkatan kepala sekolah yang belum transparan
- Kurang sarana dan prasarana
- Lulusan kurang mampu bersaing
- Rendahnya kepercayaan masyarakat

⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja RosdaKarya, 2007), 68-71

Adapun prosentase keterampilan dari ketiga keterampilan tersebut adalah: 80% Konseptual Skill, 15 % Human Skill dan 5 % Tehnical skill. Walaupun semua keterampilan tersebut harus dimiliki oleh semua tingkat manajer, namun porsi ketrampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh kepala sekolah sebagai manajer tingkatnya berbeda.

C. Kepala sekolah sebagai Adminstrator

1. Menurut Surya Subroto:

- a. Menguasai garis-garis besar program pengajaran (GBPP)
- b. Menyusun jadwal pelajaran
- c. Bersama-sama guru menyusun program sekolah untuk satu tahun kegiatan
- d. Mengatur usaha-usaha kesejahteraan personil sekolah.
- e. Mengkoordinir kegiatan model satuan pelajaran
- f. Melaksanakan penerimaan murid baru (PSB) berdasarkan ketentuan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- g. Memelihara dan mengembangkan hubungan sekolah dengan masyarakat.
- h. Mengatur dan memelihara perlengkapan sekolah.
- i. Mengusulkan formasi pengangkatan, kenaikan tingkat dan mutasi guru.
- j. Mengatur kegiatan program bimbingan dan penyuluhan.

itu juga harus dapat melaksanakan semua petunjuk dari atas dengan penuh tanggung jawab.

Kepala sekolah sebagai administrator harus menyadari bahwa tugas yang dikerjakan adalah luas sekali, namun dalam usaha memajukan sekolah dan menanggulangi kesulitan yang dialami sekolah baik yang berupa materi, maupun dalam hal pendidikan anak-anak, kepala sekolah tidak dapat bekerja sendiri, kepala sekolah bekerja sama dengan para guru yang dipimpinya, dengan orang tua murid atau BP3 serta pihak pemerintah setempat. Sehingga tugas kepala sekolah sebagai administrator dapat disimpulkan:

1. Bertanggung jawab atas pengembangan kurikulum.
2. Bertanggung jawab atas administrasi kesiswaan
3. Bertanggung jawab atas administrasi keuangan
4. Bertanggung jawab atas administrasi personalia
5. Bertanggung jawab atas sarana dan prasarana
6. Bertanggung jawab atas administrasi organisasi
7. Bertanggung jawab atas tata laksana (tata usaha)
8. Bertanggung jawab atas administrasi Humas.

Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik 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.
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.¹⁵

¹⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*.....hal. 112

1. Diskusi kelompok. Diskusi kelompok merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guru-guru dan bisa juga melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan berbagai masalah di sekolah, dalam mencapai suatu keputusan.
2. Kunjungan kelas. Kunjungan kelas dapat digunakan oleh kepala sekolah sebagai salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Kunjungan kelas merupakan tehnik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya mengajar.
3. Pembicaraan individual. Pembicaraan individual merupakan tehnik bimbingan dan konseling, yang dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk memberikan konseling kepada guru, baik berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru. Pembicaraan individual dapat menjadi strategi pembinaan tenaga kependidikan yang sangat efektif, terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang menyangkut pribadi tenaga kependidikan.

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

Delegatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesional tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

Integratif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesional tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif.

Rasional dan *obyektif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesional tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif.

Pragmatis, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesional tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah.

optimal. Lingkungan fisik tersebut mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan dan lain-lain.

Pengaturan suasana kerja. Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan.

Disiplin. Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Adapun strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah (1) membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya; (2) membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya; dan (3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

Dorongan. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan untuk menggerakkan efektifitas kerja.

Penghargaan. Penghargaan (*rewards*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para

e) Strategi memelihara identitas

Strategi memelihara identitas merupakan sarana yang penting guna tetap menjaga solidaritas anggota kelompok. Sebelum memelihara identitas, seorang pemimpin perlu menciptakan identitas. Identitas yang dibuat sebaiknya merupakan identitas yang menjadikan kebanggaan bagi anggota. Dengan demikian komitmen anggota terhadap lembaga menjadi kuat. Identitas yang dimaksudkan adalah hal yang mencirikan suatu kelompok dan membedakan dengan kelompok lain, seperti atribut, nama, lambang, kostim, bendera, logo serta semboyan. Identitas ini fungsinya sebagai pemersatu kelompok. Orang yang berada di bawah naungan lembaga tertentu merasa punya kebanggaan atas lembaganya, dan akan menjunjung tinggi identitasnya.

Identitas sifatnya sangat khusus, sehingga dapat membedakan suatu organisasi atau kelompok yang satu dengan kelompok yang lain. Apabila berhadapan dengan kelompok lain, maka biasanya seseorang akan membela dan menjaga agar identitasnya tidak ternoda. Agar supaya orang memiliki keyakinan tentang kebaikan identitas kelompoknya, maka seorang pemimpin harus mampu menginternalisasikan dan mensosialisasikan identitas kelompok atau lembaga kepada segenap anggotanya.²⁴

²⁴ *Ibid.*,. 157.

f) Strategi mengenalkan anggota baru, dan

Mengenalkan anggota baru merupakan kewajiban pemimpin, untuk membantu anggota baru dalam mempelajari kelompok, aktifitas, maupun pola hubungan baik formal maupun non formal yang berlangsung dalam lembaga tersebut. Dalam memperkenalkan anggota baru pemimpin harus dapat memilih media yang tepat sehingga anggota baru tersebut dapat diketahui oleh seluruh anggota organisasi dan sebaliknya anggota baru dapat segera mengenal anggota organisasi tersebut dengan tugas-tugas atau kegiatan yang ada. Pengenalan dilakukan dengan mempergunakan media sebagai berikut:²⁵

- ²⁵ *Ibid.*, 158.

4. Upacara

Adapun hal yang perlu dikenalkan selain:

1. Identitas anggota baru
2. Latar belakang

Sebaliknya bagi anggota baru itu sendiri perlu dikenalkan kepadanya:

1. Struktur formal, seperti jumlah dan nama-nama pimpinan.
2. Organisasi, jumlah jenjang, unit dan subunit, tugas setiap unit, dan hubungan antar unit.
3. Pekerjaan untuk anggota baru
4. Peraturan-peraturan
5. Tujuan, visi dan misi organisasi.

Strategi mengenalkan anggota baru ini sangat penting demi menuntut kinerja anggota untuk organisasinya dan untuk memotivasi anggotanya.

g) Strategi menciptakan disiplin kelompok

Strategi menciptakan disiplin kelompok juga merupakan bagian penting. Dengan adanya system tertentu, peraturan dan sanksi maka bawahan akan dapat lebih diatur dan didisiplinkan. Pemimpin dalam hal ini dituntut untuk dapat menciptakan peraturan, menerapkan peraturan secara baik, memberikan teladan kepada pegawai dalam mentaati peraturan serta menciptakan sanksi untuk menekan terjadinya penyimpangan-penyimpangan.

Dan pada intinya permasalahan yang ada adalah bagaimana setiap unsur pemimpin selalu dapat memahami, meramalkan bahkan mengawasi dan mengubah pada saat tertentu dan pada waktunya. Untuk itulah pemimpin perlu mempunyai pengetahuan mengenai motivasi bawahan yang dapat mendorong timbulnya tindakan tertentu pada waktu tertentu pula.

- Istilah Motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahasa latin yaitu "*Movere*" yang berarti "menggerakkan" (*To Move*).²⁹
- Menurut pendapat John R. Schermerharn Jr. cs. Yang menyatakan bahwa *motivasi* untuk bekerja dan merupakan suatu istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seorang individu yang menjadi penyebab

[illegible]

atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.³²

Batasan pengertian Machrany di atas sejalan dengan pengertian Malik yang mengatakan bahwa motivasi bukanlah suatu substansial ada dalam diri seseorang, motivasi tidak sama dengan bakat atau kemampuan (*ability*) yang inheren ada dalam diri seseorang yang muncul oleh karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Motivasi ini kemudian menimbulkan tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan tadi. Dengan demikian, motivasi lebih diartikan sebagai suatu proses, dan bukan hasil.³³

Jadi perlu didingatkan bahwa definisi yang disajikan mengkaitkan peningkatan kerja , artinya peningkata bersama-sama dengan sifat-sifat individual dan dalam keorganisasian.

Dari kesemua definisi diatas tentang makna motivasi, maka disini dapat diambil kesimpulan bahwasannya Motivasi adalah suatu kekuatan pontensial yang ada dalam diri seorang manusia yang dapat dikembangkan sendiri yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negative. Hal ini tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

³² A. Machrany, *Motivasi dan disiplin Kerja, Seri Produktivitas Kewrja II* (Jakarta: LSIUP, 1998), 109

³³ A. Malik, *Teori Motivasi Higien dan Pola Motivasi Pekerjaan Indonesia* (Jakarta: Balai pustaka, 1986), 1-2

2. Teori-teori Motivasi

Pengkajian mengenai motivasi melibatkan factor-faktor individual dan factor-faktor organisasional yang tergolong pada factor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*need*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada factor-faktor yang berasal dari organisasional meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).³⁴

Banyak teori yang dikembangkan untuk menjelaskan motivasi kerja di dalam suatu organisasi. T. Hani Handoko dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen*” mengklasifikasikan menjadi tiga teori, yaitu: 1. Teori-teori petunjuk (*prescriptive theories*); 2. Teori-teori isi (*content theories*), 3. Teori-teori proses (*process theories*).³⁵ Sedangkan menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Hasan dalam bukunya yang berjudul ‘*Manajemen Personalia*’ mengklasifikasikan teori motivasi menjadi tiga , yaitu: 1.

Teori Kepuasan atau Teori Isi (*content theories*), 2. Teori proses (process theories) dan 3. teori penguatan (*reinforcement theory*).³⁶

³⁴ Zainun, Buchori, *Manajemen dan Motivasi* (Jakarta: PT Balai Pustaka, 1982), 65

³⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPEF, 1995), 55

³⁶ Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Hasan, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: BPEF, 1986), 197

1) Teori Kepuasan atau Teori Isi (*Content Theory*)

Teori Kepuasan, ada yang menamakan juga teori Isi (*Content Theory*) adalah suatu teori motivasi yang membahas tentang cara-cara memotivasi dengan melihat factor-faktor di dalam individu yang menyebabkan bertindak dengan cara tertentu.

Menurut pandangan ini, seseorang mempunyai kebutuhan dalam (*inner needs*) yang membuat mereka semangat. Ditekan atau termotivasi untuk mengurangi atau memenuhi. Artinya seseorang akan bertindak atau berlaku menurut cara-cara yang akan membawa ke arah pemuasan kebutuhan mereka.

Kalau diperhatikan di antara alasan-alasan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu perbuatan, karena mereka mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan yang dimaksud bukan saja kebutuhan fisik tetapi juga kebutuhan rohani yang bersifat psikologis.

Teori motivasi yang dapat digolongkan dalam kelompok teori kepuasan antara lain:

- Teori Hirarki oleh AH. Maslow
- Teori Dua Faktor oleh Herzberg
- Teori X dan Y oleh Douglas Mc. Gregory
- Teori Prestasi oleh Mc. Clelland
- Teori ERG dari Alderer

a. Teori Hirarki Kebutuhan (*Need Hierarki Theory*)

Teori hirarki kebutuhan ialah suatu teori motivasi atau teori cara memotivasi manusia (karyawan) dengan cara memperhatikan factor-faktor kebutuhannya, di mana kebutuhan manusia tersebut mempunyai jenjang atau tingkatan (hirarki).

Menurut Maslow menyatakan hirarki kebutuhan manusia merupakan predictor dan descriptor dari motivasi. Maslow mendasarkan teorinya ini pada dua asumsi:³⁷

1. Kebutuhan manusia tergantung pada apa yang telah ia punyai. Kebutuhan-kebutuhan yang belum terpuaskan dapat mempengaruhi tingkah laku, tetapi kebutuhan-kebutuhan yang telah terpuaskan tidak akan bergerak sebagai motivator.
2. Kebutuhan-kebutuhan disusun dalam suatu hirarki kepentingan. Bila suatu kebutuhan telah dipuaskan, yang lainnya tumbuh dan menuntut kepuasan.

Menurut Maslow kebutuhan manusia ini dapat digolongkan dalam lima kategori.³⁸

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological need*). Teoritis; makan, minum, perumahan, seks, istirahat. Terapannya: ruang istirahat, berhenti

³⁷ A. H. Maslow, *Motivation and Personality* (Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo, 1970), 39.

³⁸ Mardiyah, Yunus, *Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Arus Komunikasi terhadap tingkat Motivasi kerja Tenaga Administrasi Universitas Darul Ulum* (Malang: Program Pascasarjana STAIN Malang, 2001), 61-62.

makan siang, udara bersih untuk bernafas, air untuk minum, liburan, cuti, balas jasa dan jaminam sosial, periode istirahat on job..

- 2) Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security need*). Teoritisnya; perlindungan dan stabilitas. Terpannya: Pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pension, asuransi system penanganan keluhan.
- 3) Kebutuhan Sosial (*social need*). Teoritisnya; cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan, asosiasi. Terapannya: kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan yang disponsori perusahaan, acara-acara peringatan.
- 4) Kebutuhan harga diri (*esteem need*). Teoritisnya: status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri dan penghargaan. Terapannya: kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status simbol, pengakuan, jabatan, “strokes” penghargaan.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (*self actualization need*). Teoritisnya: penggunaan potensi diri, pertumbuhan, dan pengembangan diri. Terapannya: menyelesaikan penugasan yang sifatnya menantang, melakukan pekerjaan kreatif dan pengembangan keterampilan.

sepereti ini, maka pegawai tersebut akan dapat bekerja secara baik dan memenuhi target.

Kontras dengan pandangan negative mengenai kodrat manusia ini, Mc Gregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai teori Y:

- Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
- Rata-rata orang belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
- Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Untuk memotivasi kelompok pegawai yang memiliki sifat seperti teori Y ini diberikan tantangan dalam bekerja, misalnya dengan penerapan metode baru, teknologi baru, diminta mencari tehnik mengajar tercepat, memberikan ruang diskusi atas temuan-temuan serta pengalaman-pengalaman yang diperoleh anggota secara bergantian.

Dengan mempelajari adan mengetahui asumsi-asumsi dasar dari teori X dan Y, para pemimpin seharusnya melakukan:

penghargaan dan aktualisasi diri (Maslow) dan kebutuhan motivator (Herzberg).

Berkaitan dengan tiga macam kelompok kebutuhan tersebut, Aldefer menyatakan bahwa untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang diatasnya, tidak harus memenuhi (memuaskan) kebutuhan tingkat di bawahnya.

2) Teori Proses (*Proces Theory*) dan Pengukuhan (*Reinforcement Theory*).

Teori sebelumnya memusatkan diri pada kebutuhan-kebutuhan yang mendorong atau memacu perilaku dan insentif-insentif yang menarik untuk menimbulkan perilaku yang diharapkan. Sedangkan teori-teori proses berkenaan dengan bagaimana perilaku timbul dan dijalankan.

Teori motivasi yang dapat digolongkan dalam kelompok teori proses antara lain:

1. Teori Pembentukan perilaku dari B. F. Skinner
2. Teori Pengharapan dari Victor Vroom.
3. Teori Pengharapan dari Porter-lawler
4. Teori Keadilan

1. Teori Pembentukan Perilaku (*Operant Conditioning*)

Teori pembentukan perilaku (*operant conditioning*) disebut juga dengan *behavior modification*, *positive reinforcement* dan *Skinnerian conditioning* yang dikemukakan oleh B. F. Skinner.

Proses pembentukan perilaku ini secara sederhana dapat diilustrasikan dalam gambar berikut:

Rangsangan (stimulant) → Tanggapan (perilaku) → Konsekuensi
Konsekuensi → Tanggapan-tanggapan yang akan datang (perilaku selanjutnya)

Di samping itu, ada empat teknik yang dapat dipergunakan para pemimpin untuk mengubah perilaku bawahan:⁴²

[illegible]

5. Bertindaklah adil.⁴³

2. Teori Pengharapan Victor Vroom

Expectancy theory disebut juga teori nilai pengharapan Vroom, teori ini menyatakan bahwa: seseorang akan bekerja dengan memotivasi yang tinggi, bila dia mempunyai harapan-harapan yang baik dari hasil pekerjaannya. Victor Vroom dalam bukunya Handoko, menyatakan bahwa orang akan termotivasi untuk bekerja bila mereka.⁴⁴

1. Mengharapkan usaha-usaha yang ditingkatkan akan mengarah pada peningkatan balas jasa tertentu (dapat dikodekan B)
2. Menilai balas jasa sebagai hasil dari usaha-usahnya (Kode U)

Teori ini dapat membentuk rumus sebagai berikut:

Motivasi (M) = B x U

3. Teori Pengharapan Porter-Lawler

Teori pengharapan ini merupakan teori motivasi dengan versi orientasi masa mendatang, dan juga menekankan antisipasi tanggapan-tanggapan atau hasil-hasil.

Menurut teori ini, sesuatu usaha atau perilaku seseorang itu terbentuk atau dipengaruhi oleh nilai penghargaan yang diharapkan orang tersebut dikombinasikan dengan persepsinya tentang kemungkinan penghargaan yang akan diterima, di mana bila kenyataan penghargaan

⁴³ *Ibid*, 265

⁴⁴ *Ibid*, 263

4. Teori Keadilan dan Ketidakadilan

Teori ini menyatakan bahwa orang akan selalu cenderung membandingkan antara:

1. Masukan-masukan (pengorbanan) yang mereka berikan pada pekerjaannya, misalnya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha dengan,
2. Hasil-hasil (kompensasi, penghargaan) yang mereka terima, atau juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima oleh bawahan lain dengan diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama.

Hasil dari perbandingan tersebut, bila mereka merasa terjadi ketidakadilan maka perilaku cenderung negatif, dan bila mereka merasa terjadi keadilan cenderung perilakunya positif.

3. Langkah dan Bentuk-bentuk Motivasi.

Didalam memotivasi bawahan ada beberapa petunjuk atau langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin diantaranya adalah :

- a. Pemimpin harus memahami semua perilaku bawahan, apa sebab perilaku, berperilaku, kekuatan-kekuatan, motif-motif yang paling kuat, tujuan yang ingin dicapai, harapan yang diinginkan.
- b. Didalam memotivasi bawahan pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang sebab motivasi adalah untuk bawahan bukan untuk pemimpin, oleh karenanya motivasi harus memungkinkan bawahan untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan tingkat kebutuhan yang diharapkan.

Dari berbagai langkah-langkah tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa didalam memotivasi bawahan ada dua macam tehnik atau bentuk-bentuk yaitu sebagai berikut :

1. Motivasi Positif (*Intensif Positif*) yaitu pemimpin memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memotivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik saja.
2. Motivasi Negatif (*Intensif Negatif*) yaitu pemimpin memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.⁴⁷

Pada dasarnya kedua jenis motivasi diatas, dalam prakteknya sering digunakan pemimpin disuatu lembaga. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Dan mayoritas motivasi positif efektif untuk jangka panjang, sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek, akan tetapi pemimpin harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

4. Unsur Penggerak Motivasi

Motivasi kerja seseorang akan ditentukan oleh *Motivator.Motivator* yang dimaksud adalah merupakan suatu penggerak motivasi kerja sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu yang bersangkutan.

⁴⁷ Malayu SP. Hasibuan., 99

Suharsimi Sagir yang dikutip oleh Bedjo Siswanto dalam bukunya *Manajemen Tenaga Kerja*, mengemukakan bahwa unsur-unsur penggerak motivasi sebagai berikut :

1. Prestasi

Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai kebutuhan (needs) yang dapat mendorong seseorang dalam mencapai suatu sasaran. Oleh karena itu akan bekerja segiat mungkin dalam mencapai prestasi tersebut.

2. Penghargaan

Penghargaan pengakuan atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh seseorang akan merupakan *motivator* yang kuat. Pengakuan atas prestasi akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi dari pada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah. Penghargaan pengakuan dalam bentuk piagam penghargaan dapat menjadikan *motivator* yang lebih kuat dibandingkan dengan hadiah berupa barang atau uang.

3. Tantangan

Adapun tantangan yang dihadapi merupakan *motivator* yang kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menentang atau dengan mudah dapat dicapai biasanya tidak tidak mampu menjadi *mativator*, sebab tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegiatan kegairahan untuk mengatasinya.

4. Tanggung Jawab

Adanya rasa serta ikut memiliki akan menimbulkan *motivasi* seseorang untuk lebih giat bekerja dan turut merasa bertanggung jawab dalam berbagai hal. Dengan begitu seseorang akan ikut terbebani setiap ada permasalahan dan bertanggung jawab pula untuk mencari solusi setiap terjadi permasalahan.

5. Pengembangan

Pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, merupakan *motivator* yang kuat bagi seseorang untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah, apalagi jika pengembangan selalu dikaitkan dengan prestasi kerja seseorang.

6. Keterlibatan

Rasa ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan merupakan *motivator* yang cukup kuat, karena dapat dijadikan masukan badi suatu lembaga. Dengan adanya rasa keterlibatan bukan saya menciptakan rasa memiliki dan rasa turut bertanggung jawab, akan tetapi juga menimbulkan rasa untuk mawas diri untuk bekerja lebih baik.

7. Kesempatan

Kesempatan untuk maju merupakan *motivator* yang cukup kuat bagi seseorang pegawai, yang membawa seseorang kearah yang lebih baik atau kemajua. Dengan kesempatan seorang pegawai akan berusaha lebih

1) Identitas Karier

Yaitu menunjukkan bagaimana pentingnya karier bagi seorang. Identitas karier terdiri dari dua sub bidang keterlibatan dalam pekerjaan dan keinginan untuk berkembang. Dimensi keterlibatan pekerjaan mencakup: kepuasan dari pekerjaan sekarang, pengutamakan pekerjaan, kepuasan yang diperoleh seseorang dari karier dibandingkan dengan bidang kehidupan lainnya. Dimensi keinginan untuk berkembang mencakup: kebutuhan untuk maju, kebutuhan untuk diakui dan dihargai.

2) Pandangan ke dalam karier

Yaitu menunjukkan persepsi realistis diri terhadap sasaran karier. Pandangan ke dalam karier ini meliputi kejelasan sasaran dan realisme dari pengharapan. Kejelasan sasaran mencakup kejelasan sasaran mengenai karier, kejelasan jalan menuju sasaran kejelasan sarana untuk mencapai sasaran karier. Sedangkan realisme mencakup realisme dari pengharapan, realisme pengharapan tentang hasil karier, orientasi ke masa depan, kecenderungan untuk memperhitungkan masa depan dan bekerja ke arah sasaran masa depan.

3) Ketahanan Karier

Yaitu menunjukkan daya tahan seseorang terhadap gangguan perjalanan karier yang kompleks. Ketahanan karier terdiri dari dua sub bidang, yang pertama adalah keberhasilan dirimencakup harga diri, kemampuan adaptasi dan lain sebagainya. Kedua sub bidang

kecenderungan mengambil resiko yang mencakup takut kegagalan, kebutuhan jaminan, toleransi terhadap ketidakpastian dan keraguan.

6. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi.

Ada berbagai faktor yang berpengaruh terhadap motivasi, dimana faktor-faktor tersebut mempunyai pengaruh yang berbeda-beda dan bisa berubah. Sehingga apabila seorang pemimpin ingin sukses dalam memotivasi atau menggerakkan semangat kerja bawahan dalam rangka produktivitas yang optimal. Ia harus memahami perbedaan atau memperimbangkan pengaruh faktor-faktor tersebut serta pandai memilih metode (teknik) yang paling sesuai atau tepat untuk memotivasinya.

Hellriegel dan Slocum berpendapat dalam bukunya Sujak yang berjudul "*Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*" membagi kedalam tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi, yaitu:⁵⁰

1. Perbedaan karakteristik individu, meliputi: kebutuhan, nilai, sikap dan minat.
2. Perbedaan karakteristik pekerjaan, meliputi: Persyaratan keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan tipe-tipe penilaian yang berbeda.

⁵⁰ A. Sujak, *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali, 1990), 172.

3. Perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi , meliputi:
perbedaan peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah
(kompensasi) dan misi organisasi.

Perbedaan tersebut di atas akan mempunyai pengaruh terhadap perilaku dan sebaiknya para pemimpin mengetahui perbedaan-perbedaan karakteristik tersebut dalam memotivasi bawahan.

C. Tinjauan Tentang Hubungan Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Tingkat Motivasi Kerja Guru.

Masalah kepemimpinan dalam praktek, yang meliputi strategi-strategi memimpin dan memotivasi bawahan. Pendekatan praktik dalam kepemimpinan sangat dibutuhkan mengingat bahwa kepemimpinan merupakan sebuah ilmu terapan yang diperlukan pada semua organisasi. Melalui pendekatan kepemimpinan secara lebih nyata. Penguasaan teori bagaimanapun tidak memadai untuk menjadi satu-satunya bekal bagi generasi muda untuk menyiapkan estafet kepemimpinan di masa mendatang. Penajaman pada pendekatan teknis tersebut menjadi jembatan untuk membentuk kemampuan pimpinan dalam menterjemahkan teori kepemimpinan ke dalam ranah praktik yang lebih memadai.

Strategi-strategi memimpin menunjukkan bagaimana cara seseorang melakukan kepemimpinan. Pedoman ini merupakan hal yang sangat berharga bagi seorang pemimpin, agar dapat melakukan kepemimpinan dengan mudah dan tepat, serta tidak menjumpai hambatan tanpa penyelesaian. Mandat yang hendaknya dilakukan seorang pemimpin adalah memberikan nuansa aplikatif di

dalam segala segi penyelesaian masalah organisasi. Masalah antara pemimpin dengan anak buah, pekerjaan, menjembatani pencapaian tujuan, antara hubungan, delegasi tugas, otorasi, diskresi, serta dalam hubungan eksternal dengan pihak lain memerlukan skill teknis.⁵¹

Seorang pemimpin perlu memfokuskan diri untuk mencapai efektivitas dalam kepemimpinannya. Secara umum dengan mempergunakan *capability*, *capacity*, serta *personality* secara terpadu, maka seorang pemimpin dapat mencapai efektivitas. Tetapi untuk memanfaatkan kemampuan, kesanggupan serta kepribadian yang dimiliki perlu didukung oleh sebuah kecakapan dalam mengimplementasikan modal dasar tersebut kedalam sebuah pendekatan, sikap dan tindakan kepemimpinan yang nyata. Kecakapan memimpin atau sering dikenal dengan *managerial skill* perlu dikuasai. Untuk itu agar seorang pemimpin dapat menjadi afektif kepemimpinannya, dituntut memiliki kecakapan manajerial sebagai berikut: skill yang harus dimiliki adalah meliputi *Conceptual skill*, *Human skill* and *Tehnical skill*.⁵²

Semua skill diatas harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dan tidak terlepas untuk memberikan pengarahan, pengaruh serta memotivasi bawahan. Dalam rangka menyampaikan pengaruh dan memberikan motivasi kepada bawahan perlu memperhatikan cara-cara yang tepat,

⁵¹ Triantoro, Safaria, *Kepemimpinan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 34

⁵² Ambar Teguh Sulistiyani, *Kepemimpinan Profesional : Pendekatan Games* (Yogyakarta: Gava Media, 2008), 82.

