

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

A. Peran Kepala Sekolah

Istilah "peran" kerap diucapkan banyak orang. Sering kita mendengar kata peran dikaitkan dengan posisi atau kedudukan seseorang. Atau "peran" dikaitkan dengan "apa yang dimainkan" oleh seorang aktor dalam suatu drama. Mungkin tak banyak orang tahu, bahwa kata "peran", atau role dalam bahasa Inggrisnya, memang diambil dari dramaturgy atau seni teater. Dalam seni teater seorang aktor diberi peran yang harus dimainkan sesuai dengan plot-nya, dengan alur ceritanya, dengan lakonnya. Lebih jelasnya kata "peran" atau "role" dalam kamus *oxford dictionary* diartikan : *Actor's part; one's task or function*. Yang berarti aktor; tugas seseorang atau fungsi (Oxford University Press,1982:1466).

Istilah peran dalam "Kamus Besar Bahasa Indonesia" mempunyai arti pemain sandiwara (film), tukang lawak pada permainan makyong, perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat (Depdiknas,2005:854). Ketika istilah peran digunakan dalam lingkungan pekerjaan, maka seseorang yang diberi (atau mendapatkan) sesuatu posisi, juga diharapkan menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pekerjaan tersebut. Karena itulah ada yang disebut dengan

role expectation. Harapan mengenai peran seseorang dalam posisinya, dapat dibedakan atas harapan dari si pemberi tugas dan harapan dari orang yang menerima manfaat dari pekerjaan/posisi tersebut. Sedangkan kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan kata “sekolah” diartikan sebagai sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Istilah peran, dipinjam dari panggung sandiwara untuk mencoba menjelaskan apa saja yang bisa dimainkan oleh seorang aktor. Peran sebagai suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki suatu karakteristik (posisi) dalam struktur sosial. Kepala sekolah adalah seperti aktor panggung teater, ia bisa memainkan peranannya sebagai kewajiban yang tidak boleh tidak harus dimainkan.

Dengan demikian secara sederhana peran kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai : “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran” (Wahjosumijo, 1999:83).

Dalam persepektif kebijakan pendidikan nasional (depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran kepala sekolah yaitu yaitu, sebagai : (1) *educator* (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor; (5) *leader* (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; (7) wirausahawan (<http://www.depdiknas.go.id/inlink>).

Merujuk kepada tujuh peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, dibawah ini akan diuraikan peran kepala sekolah dalam suatu lembaga pendidikan.

1. Kepala Sekolah Sebagai Edukator (Pendidik)

Kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik (Siagian,1982:22).

Pembinaan mental adalah membina para tenaga pendidik tentang sikap batin dan watak. Pembinaan moral adalah pembinaan tentang perbuatan baik dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Pembinaan fisik adalah pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan, sedangkan pembinaan artistik adalah pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan. Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai edukator, kepala sekolah harus merencanakan dan melaksanakan program sekolah dengan baik, antara lain :

- a. Mengikutkan tenaga pendidik dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk

meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi.

- b. Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- c. Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*) (Gaspersz,2003:201). Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama. Dalam mengelola tenaga pendidikan, salah satu tugas penting yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan

pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan sekolah, seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, *diskusi profesional* dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan diluar

sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan di sekolah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Kepala sekolah dituntut memahami dan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana, dan administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi sekolah dapat tertata dan terlaksana dengan baik. Kemampuan kepala sekolah sebagai administrator harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga sekolah, teknisi dan pustakawan, kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua murid, data administrasi gedung dan ruang dan surat menyurat. Kepala sekolah sebagai administrator dalam hal ini juga berkenaan dengan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya.

Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang ini kepala sekolah harus hati-hati, jujur dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan baik dari staf maupun dari masyarakat atau orang tua murid. Banyak keperluan sekolah yang harus dibiayai, dan semakin banyak pula biaya yang diperlukan. Dalam hal ini kepala sekolah harus memiliki daya kreasi yang tinggi untuk mampu menggali dana dari berbagai sumber, diantaranya dapat diperoleh misalnya dari siswa atau orang tua, masyarakat, pemerintah, yayasan, para dermawan dan sebagainya. Disamping itu kepala sekolah juga harus mampu mengalokasikan dana atau anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan sekolah/madrasah (Lazaruth,1993:26).

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, kepala sekolah berfungsi untuk membimbing, membantu dan mengarahkan tenaga pendidik untuk menghargai dan melaksanakan prosedur-prosedur pendidikan guna menunjang kemajuan pendidikan. Kepala sekolah juga harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hal ini dilakukan sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan meliputi kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung,

terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Jones dkk. sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim (2002) mengemukakan bahwa “menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka”. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik (Danim, 2002:59).

5. Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin)

Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Menurut John Gage Allee, "*Leader is a guide; a conductor; a commander.*"(Allee,1969:214).(Pemimpin itu adalah penunjuk pemandu, penuntun dan komandan). Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* menurut Ordway Tead harus menunjukkan sifat-sifat:

- Kesadaran akan tujuan dan arah
- Antusiasme
- Keramahan dan kecintaan
- Integritas (keutuhan, kejujuran dan ketulusan hati)
- Penguasaan teknis
- Ketegasan dalam mengambil keputusan
- Kecerdasan
- Keterampilan mengajar
- Kepercayaan

6. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus

selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

7. Kepala sekolah sebagai wirausahawan (*entrepreneur*)

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi sehingga mau melakukan pekerjaan dengan sukarela untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini terkait dengan sumber daya manusia, karena seorang pemimpin dalam membina kerja sama, mengarahkan dan mendorong kegairahan kerja para bawahannya perlu memahami faktor-faktor manusia dan perilakunya.

Paramudji dalam Herabuddin (1986:134) kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang pada

tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin. Artinya pada tahapan tertentu, kepemimpinan dapat dijadikan sebagai salah satu sarana dalam mengerakkan dan sebagai salah satu fungsi dari manajemen.

Disisi lain Siagian (1990:201), mengemukakan pendapatnya bahwa fungsi kepemimpinan adalah menyangkut seluruh aspek, yaitu berhubungan dengan proses pengambilan keputusan dalam perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan dan penilaian.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada prinsipnya kepemimpinan adalah kegiatan untuk mengarahkan orang lain menjadi suka dan dapat bekerja dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan Kootz dan O'donnel menggambarkan kepemimpinan sebagai hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan untuk dapat dimengerti dan pembagian pekerjaan yang efektif dan efisien untuk tujuan organisasi yang nyata (Burhanudin, 1995:49). Untuk hal ini dilakukan penetapan tugas, pelimpahan wewenang, tanggung jawab, serta hubungan-hubungan kerja sama, maka selanjutnya bagaimana orang-orang yang telah terlibat dalam organisasi itu digerakkan untuk beraktifitas.

Menurut Turmudi dalam Herabuddin (2003:32), mengatakan dalam setiap institusi, perlu dilaksanakan, program kerja harus dibuat, pertanggung jawaban harus ditulis, negosiasi perlu dilakukan dalam rangka

pembuatan kontrak ataupun pembuatan aturan baru. Singkatnya, keseluruhan strategi dan taktik langkah untuk menjalankan kegiatan yang harus dipilih. Orang yang melakukan hal-hal tersebut atas nama kelompok adalah pemimpin yang mengendalikan dan mengarahkan para pengikutnya dalam mencapai tujuan bersama. Kegiatan pemimpin tersebut dikenal dengan istilah kepemimpinan.

Sementara itu Beles dalam Herabuddin mengatakan dua jenis gaya kepemimpinan yaitu : (1) *Task Oriented* dan (2) *Exprensive*. Gaya *Task Oriented Leadership*, bahwa pemimpin memusatkan perhatian terhadap anggota kelompok dalam rangka pelaksanaan pekerjaan yang harus mereka lakukan. Adapun gaya *Exprensive Leadership* , bahwa pemimpin menekankan hubungan personal diantara anggota kelompok.

Mencermati dari beberapa pendapat kepemimpinan yang dikemukakan para ahli tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah keseluruhan strategi dan taktik yang dilakukan pemimpin dalam menjalankan kegiatan (pekerjaan) dengan mengendalikan dan mengarahkan semua anggota (kelompok) agar melakukan kegiatan (pekerjaan) dengan baik demi tercapainya tujuan bersama yang telah diinginkan.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian utama karena melalui kepemimpinan yang baik, akan melahirkan tenaga-tenaga yang berkualitas dalam berbagai bidang sebagai pemikir, pekerja, yang terpenting bahwa melalui pendidikan dapat dilahirkan tenaga-tenaga yang berkualitas., tenaga yang siap latih dan siap pakai memenuhi kebutuhan masyarakat bisnis dan industri, serta masyarakat lainnya.

Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah. Ia adalah pejabat yang ditugaskan untuk mengelola sekolah (Depdikbud, Direktorat Sarana dan Prasarana Direktorat Jenderal Dikdasmen, 1973:26).

Khusus mengenai kepala sekolah dikatakan bahwa berdasarkan analisis tugas kepala sekolah mempunyai dua peran. Peran pertama menekankan kepada administratif manajerial, peran kedua menekankan kepada kepemimpinan pengajaran. Dari kedua peran itu dalam kegiatan sehari-hari kepala sekolah lebih banyak melaksanakan tugas administrasi manajerial. Peran itu lebih banyak menyita waktu daripada pelaksanaan tugas sebagai pengajar.

Demikian juga di Indonesia peran kepala sekolah sebagai administrator lebih menonjol jika dibandingkan dengan peran sebagai pemimpin pengajaran. Untuk dapat menjadi seorang kepala sekolah yang

efektif diperlukan adanya lima keterampilan administrasi dan kompetensi sebagai berikut :

1. Keterampilan Teknis, meliputi pengetahuan khusus dan keahlian pada suatu kegiatan khusus yang berkaitan dengan fasilitas, yaitu dalam cara penggunaan alat, dan teknik pelaksanaan kegiatan.
2. Keterampilan Hubungan Manusia, berkaitan dengan kerja sama dengan orang lain. Kemampuan untuk memberikan bantuan dan bekerja sama dengan orang lain, maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (sekolah yang lebih efektif dan efisien)
3. Keterampilan Membuat Konsep (konseptional), kemampuan untuk merangkum menjadi satu dalam bentuk gagasan atau ide-ide melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan situasi yang relevan dengan organisasi itu.
4. Keterampilan Pendidikan dan Pengajaran, meliputi penguasaan pengetahuan tentang belajar mengajar
5. Keterampilan Kognitif, meliputi kemampuan dan pengetahuan yang bersifat intelektual.

Di samping keterampilan ini kepala sekolah juga diwajibkan memenuhi atau memiliki kompetensi sebagai seorang kepala sekolah seperti berikut :

1. Komitmen terhadap misi sekolah, dan berkepentingan untuk menjadikan gambaran bagi sekolahnya. Membantu mengidentifikasi nilai-nilai, tujuan, dan misi sekolah. Menyampaikan suatu model

perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai, dan mendorong staf dan siswa melaksanakan gambaran yang positif tentang sekolahnya baik ke dalam maupun keluar.

2. Orinteasi Kepemimpinan Proaktif

Adanya kebebasan untuk menyampaikan/berinisiatif usulan (proposal), rencana, dan kegiatan-kegiatan yang bersifat pribadi maupun kelompok dalam rangka pencapaian tugas, berperilaku dengan anggapan sepenuhnya bahwa ia dapat merupakan “*penyebab*” menciptakan perubahan bagi sekolah, dan mencapai tujuan sekolah, menerima tanggung jawab untuk staf, siswa dan guru-guru; menyiapkan diri bila kelompok memerlukan arahan, dan berkeinginan untuk secara efektif melakukan interaksi dengan kelompok dan membinanya.



Gambar 2.1
Piramida Kepemimpinan T.L. Drake dan W.H. Roe

3. **Ketegasan (*Decisiveness*)**

Menunjukkan dirinya selalu siap untuk mengambil suatu keputusan, dan memiliki kemampuan untuk mengetahui sebelumnya, bahwa suatu keputusan diperlukan. Membuat suatu persiapan yang teliti, jelas untuk mencapai suatu keputusan dan teguh serta yakin akan keputusan itu.

4. **Sensitif terhadap hubungan bersifat interpersonal dan organisasi (mencari hubungan interpersonal)**

Mempertimbangkan kebutuhan dan perasaan orang lain. Mendorong melalui proses agar orang lain mau mengemukakan pandangan/pendapatnya, dan mampu menyebar gagasan-gagasannya, dan pendapatnya, sehingga pendapat mereka itu dapat dipahami oleh orang lain. Menyadari pengaruh dari perilaku keputusannya terhadap orang lain dan kelompok, baik di dalam maupun di luar organisasi.

5. **Mengumpulkan informasi, menganalisis pembentukan konsep**

Mengumpulkan latar belakang informasi (pro dan kontra) dari berbagai sumber sebelum membentuk pendapat (opini) tentang sesuatu peristiwa atau masalah. Secara terus menerus berjuang untuk selalu memperoleh yang baru. Memperhatikan hubungan antara berbagai kejadian yang akan menyiapkan suatu pemahaman tentang berbagai pengembangan secara mendalam; dapat menyusun potongan-potongan

informasi menjadi satu gagasan. Gagasan itu dikembangkan kemungkinan-kemungkinan tindakan untuk masa yang akan datang.

6. Fleksibilitas Intelektual (Fleksibilitas Konsepsi)

Mampu mempergunakan berbagai konsep, dan pandangan-pandangan jika memecahkan masalah atas sedang mengambil keputusan. Mampu melihat sesuatu peristiwa dari berbagai sudut pandang secara simultan. Biasa dalam menghadapi konflik, dan mempertimbangkan semua masukan baik yang pro maupun yang kontra dalam memustuskan sesuatu masalah atau dalam merencanakan sesuatu.

7. Persuasif dan Manajemen Interaksi (Memanajemeni interaksi)

Menunjukkan/mendemonstrasikan keterampilan proses pembentukan kelompok yang baik, dan keterampilan fasilitas. Kemampuan menstimulasi orang lain untuk bekerja sama, dan berinteraksi dengan cara yang produktif, dan positif. Mempunyai keterampilan dalam memecahkan konflik, dan membantu kelompok dengan pendapat yang bermacam-macam dalam rangka mempersatukan mereka untuk mau bekerja sama. Memimpin (menjadi fasilitator) dalam dialog dan interaksi kelompok. Mempunyai kemampuan untuk membangun jaringan dukungan kerja bagi sekolah baik di dalam maupun di luar sekolah.

8. Kemampuan beradaptasi secara taktis

Mampu menentukan dan memverbalkan rasionalisasi yang digunakan untuk memilih suatu strategi terhadap pendengar, mampu menyesuaikan, dan menerima strategi yang berbeda jika satu pendekatan khusus tidak sesuai.

9. Motivasi dan perhatian terhadap pengembangan (Motivasi Keberhasilan)

Mampu mewujudkan tujuan perorangan, menstimulasi pengajar dan siswa untuk mencapai prestasi yang tinggi. Secara tetap menentukan harapan kinerja tinggi dan terbaik. Menghargai kemampuan, potensi orang lain, dan menyatakan kepercayaannya terhadap hasil memuaskan yang dicapainya.

Menanamkan suatu nilai bagi pengembangan staf lainnya, menyiapkan dukungan, persetujuan, dan pengakuan untuk keberhasilan kerjanya.

10. Kontrol dan Evaluasi (Manajmen kontrol)

Mengatur pemberian balikan terhadap hasil pekerjaannya secara periodik dan perencanaan yang tepat, penjadwalan, dan memonitor semua tugas-tugas yang didelegasikan/ditugaskan; menyampaikan masukan (informasi) bila pekerjaan itu tidak memenuhi standar yang ditetapkan. Memastikan bahwa guru-guru melaksanakan evaluasi secara benar dan berkelanjutan terhadap pencapaian tujuan pengajaran.

11. Kemampuan berorganisasi dan pendelegasian (Kemampuan Berorganisasi)

Menyiapkan secara efisien pemanfaatan sumber daya manusia, dan sumber-sumber lainnya. Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok agar perencanaan dapat diimplementasikan.

Mengembangkan/menetapkan prioritas dan mengatasi/menyelesaikan prioritas itu berdasarkan urutan logis. *Meriview* tugas-tugas yang telah diselesaikan, kemudian merencanakan langkah yang tepat. Mendelegasikan kewenangan, dan kewajiban secara tepat dan jelas agar tujuan organisasi dapat tercapai.

12. Komunikasi (penyampaian gagasan secara pribadi)

Mampu menyampaikan gagasan secara jelas, baik melalui tulisan maupun lisan. Mampu menyampaikan gagasan dalam situasi secara terbuka, jenius dan tak mengancam. Efektif dalam mempergunakan alat bantu visual, grafik, teknik, dan simbol-simbol, agar gagasan itu mencapai persetujuan. Gagasan tertulis dituangkan secara jelas singkat berdasarkan bahasan yang benar dan baku.

Kehadiran kepemimpinan kepala madrasah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru-guru dan karyawan sekolah. Begitu besarnya peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian besar

ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Namun perlu dicatat bahwa keberhasilan seorang pemimpin melaksanakan tugasnya, tidak ditentukan oleh tingkat keahlian di bidang konsep dan tehnik kepemimpinannya semata, melainkan lebih banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih dan menggunakan tehnik atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi orang yang dipimpin (Wahyjosumidjo, 2002:16).

Kepala sekolah harus dapat memahami semua situasi yang ada di sekolah agar dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi sekolahnya. Banyak hal yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah . Dalam panduan manajemen sekolah (Depdiknas,1999) dikemukakan yang dapat mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan Kepala Sekolah yaitu :

1. Kepribadian yang kuat, yaitu pribadi yang percaya diri, berani, bersemangat, murah hati dan memiliki kepekaan sosial.
2. Memahami tujuan pendidikan dengan baik, karena dengan pemahaman yang baik, kepala sekolah dapat menjelaskan kepada guru, stafnya,, murid-murid dan pihak terkait tentang strategi pencapaian tujuan sekolah.
3. Memiliki pengetahuan yang luas, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang lain terkait.

4. Memiliki keterampilan profesional, yaitu keterampilan yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah yaitu : Keterampilan teknis (menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat, melakukan supervisi), keterampilan hubungan kemanusiaan (memotivasi, mendorong guru dan staf untuk berprestasi), keterampilan konseptual (mengembangkan konsep pengembangan sekolah mengidentifikasi dan memecahkan masalah serta mengantisipasi masalah yang timbul dari semua kemungkinan) (Syarifuddin, 2005 : 164).

Hal tersebut di atas senada dengan yang dikemukakan oleh Ali Jumran dalam Burhanuddin bahwa syarat dan prinsip dasar yang dibutuhkan dan harus dipenuhi oleh seorang kepala sekolah agar proses kepemimpinan yang dilakukannya mendapatkan dukungan yang memadai dan berhasil mencapai tujuan. Diantaranya syarat tersebut adalah :

1. Kepribadian : bahwa kepala sekolah harus dapat memiliki sifat-sifat pribadi yang terpuji, antara lain : ramah, periang, bersemangat, berani, menasehati, spontan, percaya diri, dan memiliki kepekaan sosial yang tinggi.
2. Pemahaman dan penguasaan terhadap tujuan-tujuan yang ingin dicapai, dan menginformasikannya kepada staf sekolah agar mereka sepenuhnya memahami tujuan yang ingin dicapai bersama.

3. Pengetahuan seorang kepala sekolah harus memiliki wawasan pengetahuan yang lebih luas dibidangnya, maupun di bidang-bidang lain yang relevan. Dengan penguasaan pengetahuan ini, diharapkan dapat mendukung pelaksanaan fungsi kepemimpinannya agar terlaksana dengan baik, sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus berpegang prinsip-prinsip umum kepemimpinan, yakni konstruktif, kreatif, partisipatif, kooperatif dan delegasi yang baik (Burhanuddin, 1994:135).

Mencermati beberapa syarat dan prinsip tersebut, sesungguhnya syarat di atas telah dianjurkan oleh Ki Hadjar Dewantara dengan tiga prinsip fungsional kepemimpinan yaitu : *Ing ngarso sung tulodho, Ing madya mangun karsa, tut wuri handayani.*

3. Model Penampilan Kepala Sekolah

Model penampilan kepala sekolah ini digambarkan sebagai berikut :

1. Kualitas Moral Pancasila

Menggambarkan sikap, dan perbuatan yang luhur sebagai perwujudan dari pengahayatan, pengalaman Pancasila sehingga menjadi suri teladan bagi guru, siswa, dan tenaga lainnya, serta masyarakat sekitarnya.

2. Kualitas Kepribadian

Menggambarkan kualitas kepribadian yang tangguh sehingga mampu mendorong, menggerakkan guru, siswa dan tenaga lainnya, serta masyarakat sekitarnya untuk mendayagunakan segala kegiatan sekolah.

3. Kualitas Kekayaan

Menggambarkan kualitas pengelolaan sumber daya pendidikan yang efektif, dan efisien serta memusatkan guru, siswa dan tenaga lainnya serta masyarakat sekitarnya

4. Kualitas Hubungan Masyarakat dan Alam Sekitarnya

Kemampuan mengusahakan, menggerakkan, dan mendayagunakan peran serta masyarakat dan alam sekitar untuk kepentingan pelaksanaan

5. Kualitas Kesehatan

Menggambarkan kualitas pemahaman tentang pengetahuan kesehatan dan pelaksanaan cara-cara hidup sehat baik jasmani maupun rohani.

Dengan memahami penampilan yang ideal ini diharapkan kepala sekolah mempunyai suatu sasaran yang jelas tentang bagaimana seharusnya ia berperilaku mencapai tujuan sekolah

Penempatan manusia dalam organisasi sebagai upaya efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia menjadi tanggung jawab kepemimpinan di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah dituntut untuk dapat menentukan tindakan yang tepat. Orang yang berasal dari berbagai latar belakang, dengan berbagai karakteristik yang berbeda

satu sama lain, harus dapat disatukan dengan tujuan organisasi. Kepala sekolah harus mampu merancang tujuan-tujuan dan struktur organisasi yang tepat melalui mana tujuan-tujuan itu dapat dicapai. Ada lima kegiatan pokok manajemen kaitannya dengan hubungan antar manusia dalam administrasi.

- 1) Menentukan apa yang akan dijadikan sasaran organisasi, menentukan tujuan dan sasaran tiap bidang, menentukan apa yang harus dilakukan manusia dalam administrasi untuk mencapainya dan menjadikan sasaran itu efektif dengan membicarakannya bersama anggota organisasi.
- 2) Mengorganisir seluruh kegiatan manusia dalam administrasi termasuk menggolongkan, membagi pekerjaan, membentuk struktur tugas-tugas organisasi.
- 3) Memotivasi dan berkomunikasi antar manusia dalam segala hal pelaksanaan kegiatan.
- 4) Melakukan pengukuran tentang kegiatan-kegiatan manusia dalam organisasi, termasuk menganalisis, menilai, dan menafsirkan karya hasil kerja baik secara individu maupun kelompok dalam organisasi secara keseluruhan.
- 5) Mengembangkan kemampuan dan keterampilan orang-orang dalam organisasi itu termasuk manajernya sendiri (Sagala, 2005:95).

Dari hal di atas dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi akan ditentukan oleh bagaimana organisasi tersebut mampu mengelola sumber daya manusianya, sehingga tiap orang dalam organisasi berkomitmen dan mau mengerahkan tenaganya untuk organisasi. Kinerja sumber daya manusia menentukan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan. Artinya, dalam mencapai tujuan yang ditetapkan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi/lembaga tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja lembaga/organisasi (*institutional performance*) juga baik. Sebaliknya jika kinerja individu rendah maka rendah pula kinerja lembaga tersebut.

Jelaslah bahwa karena dalam keberhasilan organisasi atau lembaga sangat menggantungkan keberhasilannya pada keberhasilan para individu dalam organisasi tersebut, maka pendekatan yang seyogyanya dilakukan tidak terbatas hanya pada pendekatan teknis, formalistik dan semata-mata berorientasi pada penyelesaian tugas, akan tetapi pendekatan psikologis, berperilaku dan hubungan atasan bawahan yang sifatnya relasional juga perlu dilakukan dan diperhatikan. Dalam arti ada keseimbangan antara orientasi penyelesaian tugas dan orientasi pada bawahan/karyawan.

Tegasnya, pada bawahan perlu diberikan motivasi sehingga pentingnya pemahaman teori motivasi dan aplikasinya secara tepat dalam menggerakkan para bawahan/karyawan sudah harus mendapat perhatian serius dari setiap orang yang menduduki jabatan manajerial dalam suatu organisasi.

Sehubungan dengan peran penting kinerja individu dalam mempengaruhi kinerja organisasi dimana dia atau mereka berperan sebagai pelaku tersebut, Richard dalam bukunya berjudul "*How to Measure Managerial Performance*" Macmillan Publishing , inc, New York (1980) menyarankan agar kiranya seorang manajer perlu melakukan hal-hal seperti berikut:

1. *Sets goals and performance criteria.* Tentukan tujuan atau tujuan-tujuan organisasi secara jelas dan tentukan pula kriteria kinerjanya.
2. *provides incentives , so that subordinate want to reach goals and meet performance criteria.* Sediakan insentif (pendorong kerja) yang menarik, baik berupa penghargaan dalam bentuk uang maupun penghargaan lain, agar para karyawan (khususnya bawahan) bersedia mencapai tujuan organisasi melalui upaya mencapai kinerja sesuai dengan kinerja yang di tetapkan.
3. *Give regular objective do that people know where they stand in the work.*

Secara teratur berikan umpan balik tujuan perusahaan, sehingga setiap karyawan mengetahui posisi perannya dalam perusahaan.

4. *Uses technique or participative management whereby employees participate when it is appropriate in decision which affect them and their work.* Gunakan cara manajemen partisipatif di mana para karyawan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan tertentu dimana mereka dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik (Prawirosentono,1999: 9-12).
5. *Holds regularly, two way comuncative meeting with subordinates.* Pertemuan atau berunding dengan karyawan bawahan dilakukan berdasarkan komunikasi dua arah.
6. *Personally orient important to the new employees and sees that appropriate subordinates teach him or her the job to be done the way company wants it done.* Secara khusus memberikan orientasi pengenalan ruang lingkup kerja kepada karyawan baru tentang pekerjaan atau tugas yang diinginkan oleh perusahaan. Hal ini diperlukan agar karyawan baru dapat cepat menguasai tugasnya sesuai kebutuhan.

Demikianlah beberapa pokok pikiran tentang kepemimpinan pendidikan yang mungkin dapat diterapkan di lingkungan sekolah. Keberhasilan pelaksanaan fungsi kepemimpinan kepala sekolah sangat mendukung sekolah dalam melaksanakan program-program yang telah direncanakan adalah merupakan suatu keharusan bahwa dengan kualitas

kepemimpinan yang ada, diharapkan sekolah dapat berhasil mencapai tujuannya dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia di masyarakat. Sementara kualitas kepemimpinan tersebut hanya dapat dicapai manakala kemampuan kepala sekolah dalam mengenal karakteristik individu guru dan berusaha memilih/menerapkan teknik atau gaya, dan orientasi kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapi oleh sekolah.

C. Motivasi Kerja Guru

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai yang diharapkan. Motivasi menjadi salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para manajer memahami sikap kerja pegawai masing-masing.

Motivasi berasal dari kata Latin "*Movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak (Hasibuan,2003:92). Sedangkan Hadari Nawawi menyebutkan, motivasi (*motivation*) berakar dari dasar motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu (Nawawi,2000:51). Bambang Tricahyono berpendapat bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang

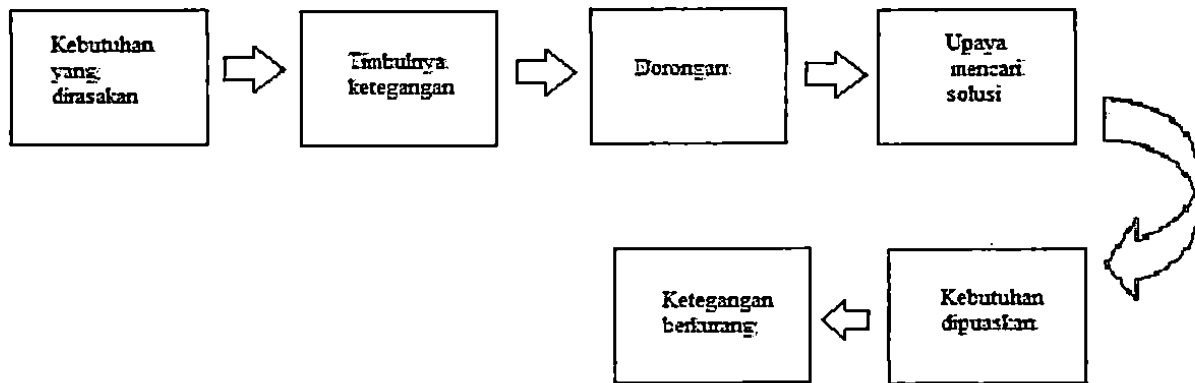
untuk melakukan tindakan-tindakan. yang menjadi dasar atau alasan seorang berperilaku (Usman, H.,2006: 223).

Dari pengertian-pengertian di atas, motivasi merupakan suatu proses psikis yang timbul dari dalam diri seseorang yang menyebabkannya melakukan suatu tindakan atau perilaku. Sedang bila dikaitkan dengan kerja, menurut Husaini Usman, bahwa motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatar belakangi seseorang sehingga terdorong untuk bekerja.

Dengan demikian jelaslah bahwa motivasi kerja timbul karena adanya proses psikis akibat adanya suatu kebutuhan dalam diri seseorang. Kebutuhan muncul apabila dirasakan adanya ketidak seimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi seyogyanya dimiliki, baik dalam arti fisiologis maupun psikologis. Untuk mengatasi ketidak seimbangan ini biasanya muncul dorongan yang merupakan usaha pemenuhan kekurangan secara terarah. Dalam hal ini para psikolog menjelaskan bahwa konsep motivasi sebagai suatu perasaan dari dalam (*internal feeling*) manusia. Motivasi merupakan kebutuhan internal yang yang harus dipuaskan oleh ekspresi eksternal (Lilliweri,1997:32).

Penjelasan di atas diambil kesimpulan bahwa pada dasarnya motivasi selalu dikaitkan dengan pemuasan kebutuhan manusia. Sedangkan pola sederhana terjadinya motivasi sebagaimana juga digambarkan secara skematis oleh Siagian adalah sebagai berikut :

(Siagian, 2002:102).



Gambar 2.2
Proses Motivasi

2. Macam-Macam/Jenis Motivasi

Dari pengertian motivasi yang telah dijelaskan di atas, jelaslah bahwa motivasi merupakan proses psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Malon membedakan dua bentuk motivasi yang meliputi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri tanpa memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri yakni sesuai atau sejalan dengan kebutuhannya. Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang berasal dari perasaan puas dalam melaksanakan pekerjaan sendiri. Ia merupakan bagian langsung dari kandungan kerja (Manullang,200:130) .

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang timbul karena adanya rangsangan dari luar individu atau motivasi yang timbul dari luar. Motivasi ini biasanya ada kaitannya dengan imbalan atau maslahat yang

diterima seseorang sesudah melakukan pekerjaan. Dengan kata lain motivasi ekstrinsik selalu berhubungan dengan faktor organisasi tempat di mana ia bernaung. Apabila organisasi tempat ia bernaung menawarkan kepastian dan keadilan akan merangsang timbulnya motivasi kerja yang lebih baik. Sebaliknya jika organisasi gagal menyediakan kondisi-kondisi kerja, upah tunjangan atau keselamatan kerja yang mencukupi, ia akan mendapat kesulitan dalam menarik karyawan yang baik dan kemungkinan keluhan-keluhan akan tinggi.

Dari kedua jenis motivasi di atas motivasi intrinsik biasanya lebih bertahan lama dan efektif dibanding motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik akan menghasilkan integrasi dari tujuan-tujuan organisasi maupun tujuan-tujuan individu terpuaskan secara serempak. Namun demikian motivasi ekstrinsik tidak dapat diabaikan karena kedua-duanya merupakan faktor-faktor mutlak bagi iklim motivasi sehat.

Sementara itu pula, untuk membentuk motivasi intrinsik yang tinggi, diperlukan dukungan penciptaan lingkungan atau situasi organisasi yang dapat menumbuhkan dan memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini Hamzah B.Uno menyatakan : motivasi adalah akibat dari interaksi dari individu dan situasi (Uno,H.,2007:65). Sebagai misal penciptaan pekerjaan yang menantang dan realistik akan menarik tinggi keinginan intrinsik yang dimiliki orang untuk menangani pekerjaannya. Penciptaan keakraban dan partisipasi, menarik dan memuaskan kebutuhan sosial,

harga diri atau *relatedness*. Pengembangan dan pemupukkan nilai-nilai religius misalnya dapat menghasilkan pemahaman individu bahwa pekerjaan tidak semata-mata hanya diperuntukan sebagai sarana mencari uang tetapi lebih dari itu pekerjaan sebagai ibadah. Pemahaman ini dapat menarik dan memupuk tanggung jawab dan komitmen dalam bekerja, kesediaan berkorban, kesetiaan dan lain sebagainya. Dengan begitu pengembangan motivasi intrinsik juga berhubungan dengan situasi atau lingkungan luar.

3. Teori-teori Motivasi Kerja

Motivasi merupakan salah satu alat yang digunakan oleh manajer agar karyawan bersedia berkeja keras dan bekerja cerdas sesuai yang diharapkan. Pengetahuan dan pemahaman manajer tentang pola motivasi akan sangat membantu dalam memahami perilaku kerja pegawai. Pentingnya pemahaman ini lebih nyata lagi mengingat bahwa motivasi bukanlah hal yang selalu terwujud dalam bentuk konkret, yang segera dapat dilihat. Yang dapat diidentifikasi adalah manifestasinya dalam bentuk perilaku orang perorang dalam organisasi, seperti misalnya tingkat produktivitasnya, tingkat kemangkirannya, kepuasan kerjanya dan tinggi rendahnya keinginan untuk pindah kerja ke organisasi lain (Siagian, 2004:140).

Dengan keunggulan dan kelemahannya. Dari banyaknya teori tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu teori *content* (isi) dan teori proses. Teori isi memusatkan perhatiannya pada pertanyaan : apa penyebab perilaku terjadi atau berhenti". Jawaban pertanyaan ini berpusat pada 1) kebutuhan, keinginan atau dorongan yang memacu untuk melakukan kegiatan, 2) hubungan karyawan dengan faktor-faktor eksternal dan internal yang menyebabkan mereka melakukan perhatian pada bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan (Maslow,1994:31). Yang masuk dalam kelompok teori isi adalah teori dari Maslow, Murray, Aldefer, Herezberg, McGregor, Lewin & Vroom, McClland. Sedang yang masuk dalam kateogri teori proses adalah teori harapan Porter Lawler, teori perilaku skiner, teori keadilan dan teori *white* (Usman, H., 2006: 224).

Untuk lebih memahami motivasi berikut ini disajikan beberapa teori motivasi :

a) Teori Kebutuhan Maslow

Abraham H.Maslow, seseorang psikolog telah mengembangkan sebuah teori motivasi yang telah mendapat sambutan luas dan banyak dijadikan acuan oleh sebagian sarjana untuk memahami motivasi kerja seseorang dalam organisasi. Dalam teorinya Maslow mengemukakan bahwa perilaku/kerja manusia dipengaruhi pemenuhan tingkat kebutuhan manusia. Menurutnya

manusia adalah makhluk yang mempunyai keinginan dan jarang mencapai keadaan puas kecuali untuk masa yang singkat, apabila keinginan yang satu telah terpenuhi, keinginan lainnya muncul menggantikannya. Jika keinginan ini telah terpenuhi, masih ada keinginan lainnya yang akan tampil, begitu seterusnya.

Menurut Maslow terdapat lima macam kebutuhan yang penting. Kebutuhan-kebutuhan ini mempunyai suatu hirarki. Artinya bahwa beberapa kebutuhan berada ditingkat lebih rendah dari pada kebutuhan lainnya, dan kecuali jika kebutuhan tingkat lebih rendah itu terpenuhi, kebutuhan yang lebih tinggi tidak akan berfungsi, dan setelah kebutuhan yang lebih rendah dipenuhi, kebutuhan ini tidak lagi akan memotivasi orang. Hirarki kebutuhan Maslow tersebut dapat digambarkan dalam bentuk piramida, sebagai berikut:



Gambar 2.3
Piramida Kebutuhan Maslow

Teori hirarki kebutuhan Maslow ini di kembangkan atas dasar tiga asumsi pokok, yakni:

- 1) Manusia adalah makhluk yang selalu berkeinginan, dan keinginan mereka selalu tidak pernah terpenuhi seluruhnya. Setelah satu keinginan terpenuhi langsung muncul keinginan lain. Proses ini tidak pernah berakhir. Proses ini berlangsung dari lahir hingga mati.
- 2) Kebutuhan atau keinginan yang sudah terpenuhi tidak akan menjadi pendorong lagi.
- 3) Kebutuhan manusia tersusun menurut hierarki tingkat pentingnya kebutuhan.

b) Teori "ERG" Aldelfer

Sependapat dengan Maslow, Clayton Aldelfer berpendapat bahwa motivasi dapat diukur menurut hierarki kebutuhan, akan tetapi teorinya memiliki dua perbedaan dengan teori Maslow. *Pertama*, Aldelfer mengklasifikasikan kebutuhan menjadi tiga kategori yaitu kebutuhan eksistensi (*Existence*), kebutuhan yang berkaitan (*Relatedness*), dan kebutuhan pertumbuhan. Huruf pertama dari kategori ini membentuk singkatan ERG, sehingga disebut teori ERG. *Kedua*, Aldelfer menekankan bahwa kalau kebutuhan yang lebih tinggi mengalami kekecewaan, kebutuhan yang lebih rendah akan kembali walaupun sudah terpuaskan.

Aldelfer juga memandang orang akan bergerak naik turun pada hierarki kebutuhan dari waktu dan dari situasi ke situasi (Stone,1996:142).

Dalam teori ERG ini, kebutuhan mempertahankan eksistensi adalah kebutuhan yang sangat mendasar. Mempertahankan eksistensi berarti antara lain terpenuhinya kebutuhan dasar manusia yang kalau menggunakan klasifikasi Maslow berarti terpenuhinya kebutuhan fisiologis dan keamanan. Kebutuhan akan relasi tercermin dari sifat dasar manusia sebagai insan sosial. “*Relatedness*” ini ekuivalen dengan kebutuhan sosial dan harga diri teori Maslow. Sedangkan “*Growth*” merupakan kebutuhan yang pada dasarnya tercermin dari keinginan seseorang untuk tumbuh dan berkembang yang memungkinkannya meraih apa yang disebut sebagai “kemajuan” dalam perjalanan hidupnya. Kebutuhan ini oleh Maslow diklasifikasikan sebagai aktualisasi diri.

c) Teori X dan Y McGregor

Sebagaimana bukunya berjudul *The Human Side Of Enterprise*, McGregor mendasarkan teorinya dalam melihat peranan manusia dalam organisasi dalam hubungannya dengan penampilan organisasi secara keseluruhan dan penampilan individu dalam melaksanakan tugasnya kepada asumsi bahwa manusia dalam bekerja terbagi menjadi dua tipe, yaitu tipe X dan tipe Y

Teori X berasumsi bahwa pada dasarnya manusia cenderung berperilaku negatif dan teori Y berasumsi bahwa pada dasarnya manusia cenderung berperilaku positif (Gomes,2001:233). Teori McGregor berasumsi bahwa kedua konsep X dan Y adalah berbeda, seperti yang ditunjukkan tabel berikut:

Tabel 2.1
Perbedaan Tipe Manusia menurut Teori X dan Y

Manusia Tipe X	Manusia Tipe Y
1. Malas belajar dan atau bekerja	1. Rajin belajar dan atau bekerja (aktif). Bekerja adalah bermain sehingga menyenangkan.
2. Mau bekerja kalau diperintah, diancam, atau dipaksa.	2. Bekerja atas kesadaran sendiri, kurang senang diawasi dan kreatif dalam memecahkan masalah
3. Senang menghindar dari tanggung jawab	3. Bertanggung jawab
4. Tidak berambisi dan cukup menjadi anak buah saja	4. Berambisi
5. Tidak mempunyai kemampuan untuk mandiri.	5. Mampu mengendalikan dirinya sendiri mencapai tujuan organisasi (mandiri)

(Usman, 2006:233).

d) Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Motivasi ini didasarkan atas hasil penelitian yang dilakukan oleh Frederick Herzberg pada akhir tahun 1950-an, terkait dengan pandangan karyawan tentang pekerjaannya. Hasil penelitian ini, Herzberg melihat bahwa terdapat dua faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidak adanya kepuasan seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Faktor yang menyebabkan kepuasan disebut sebagai faktor motivator dan yang menyebabkan tidak adanya kepuasan disebut faktor *hygiene* (kesehatan).

Menurut Herzberg apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karir, dan pertumbuhan profesional dan intelektual. Sebaliknya ketidakpuasan para pekerja umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik, artinya yang bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja (Siagian,2002:164).

Secara operasional, karyawan yang memiliki motivasi intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Sebaliknya, mereka yang terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat apa yang akan diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan pada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi.

e) Teori Motivasi Prestasi McClelland

Dalam teorinya David McClelland mengemukakan bahwa pada dasarnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga kebutuhan, yaitu (1) kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), (2) kebutuhan akan afiliasi

(*need for affiliation*), dan (3) kebutuhan akan keberhasilan (*need for achievement*) (Fattah, 2004 :26-27).

Kebutuhan berkuasa ialah dorongan untuk mempengaruhi orang lain agar tunduk kepada kehendaknya (Usman,2006:238). Seseorang dengan *need for power* yang besar biasanya menyukai kondisi persaingan dan orientasinya pada status. Mereka akan memberikan perhatian pada hal-hal yang dapat memperbesar ketergantungan orang lain kepadanya. Ciri orang yang motif berkuasanya tinggi:a) sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi: b) sangat peka terhadap pengaruh antar pribadi dan kelompok; c) Mengutamakan prestise; d) Mengutamakan tugas kerja daripada hubungan pribadi; e) Suka memerintah dan mengancam dengan sanksi .

Kebutuhan afiliasi merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain (As'ad,1999:36). Kebutuhan afiliasi ini biasanya terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain, dan untuk memuaskan kebutuhan ini suasana persaingan akan dihindari sejauh mungkin. Meskipun demikian, kesediaan bekerjasama dengan orang lain dalam kehidupan organisasionalnya tetap diwarnai oleh persepsi orang tersebut terhadap apa yang akan diperolehnya dari usaha kerjasama tersebut. Orang yang motif bersahabatnya tinggi bercirikan:

1. Lebih suka bersama orang lain daripada sendirian;
2. Sering berkomunikasi dengan orang lain;
3. Lebih mengutamakan hubungan pribadi daripada tugas kerja;
4. Selalu bermusyawarah untuk mufakat dengan orang lain;
5. Lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain .

(Usman, H., 2006:238).

Need for achievement adalah suatu daya dalam mental manusia untuk melakukan suatu kegiatan lebih baik, lebih cepat, lebih efektif dan lebih efisien dari pada kegiatan yang telah dilakukan sebelumnya (Uchjan, E., 1989:43). Seseorang dengan kebutuhan yang tinggi akan prestasi selalu mempunyai pola pikir tertentu ketika merencanakan untuk melaksanakan sesuatu, yaitu selalu mempertimbangkan apakah pekerjaan yang akan dilakukannya cukup menantang atau tidak. Seandainya menantang, ia akan memikirkan kekuatan, peluang, dan ancaman yang mungkin dihadapi dalam mencapai tujuan tersebut dan menentukan strategi yang akan dilakukan. Ciri orang dengan motif berprestasinya tinggi:

- a. Bertanggung jawab atas segala perbuatannya, mengaitkan diri pada karir atau hidup masa depan, tidak menyalahkan orang lain dalam kegagalannya.
- b. Berusaha mencari umpan balik atas segala perbuatannya, selalu bersedia mendengarkan pendapat orang lain sebagai masukan dalam memperbaiki dirinya.

- c. Berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan (menantang dan terwujud) melebihi orang lain, lebih unggul, ingin menciptakan yang terbaik.
- d. Berusaha melakukan sesuatu secara inovatif dan kreatif (sesuatu yang baru, sesuatu yang tiada duanya), banyak gagasan dan mampu mewujudkan gagasannya dengan baik. Ingin bebas berkarya, kurang menyenangi sistem yang membatasi geraknya ke arah yang lebih positif.
- e. Merasa dikejar-kejar waktu, pandai mengatur waktunya, yang dapat dikerjakan sekarang jangan ditunda hari esok, dan
- f. Bekerja keras dan bangga atas hasil yang telah dicapai.

(Usman, 2006:238).

f) Teori Keadilan

Teori ini dikembangkan oleh J. Stacy Adam, berasumsi bahwa faktor utama dalam motivasi pekerja adalah evaluasi individu atas keadilan dari penghargaan yang diterima. Menurut teori ini, individu akan termotivasi kalau mereka mengalami kepuasan dengan yang mereka terima dari upaya persepsi dengan usaha yang mereka gunakan (Stone,1996:145) .

Keadilan dapat didefinisikan sebagai rasio antara input pekerjaan individu (usaha, keterampilan) dengan imbalan pekerjaan (gaji, promosi dan lain-lain). Persepsi tentang keadilan sangat berpengaruh terhadap tindak tanduk seseorang yang pada gilirannya akan menentukan tinggi rendahnya

Motivasi kerja. Keadilan/kewajaran yang mempengaruhi sistem pengupahan dalam teori ini, biasanya menggunakan tiga dimensi referensi; dimensi internal, dimensi eksternal, dan dimensi individu (Usman, 2006:240).

Dimensi internal berarti setiap jabatan dan pekerjaan individu dihargai oleh organisasi dengan perbandingan rasional, dari yang terendah sampai yang tertinggi. Dimensi eksternal berarti pengupahan dilakukan dengan memperhatikan nilai pasar tenaga kerja di luar organisasi yang mampu bersaing dengan pengupahan yang diberikan oleh organisasi lain yang sejenis. Dimensi individual berarti kewajaran yang dirasakan oleh setiap individu dengan individu lainnya.

g) Teori Ekspektasi Lewin dan Vroom

Teori harapan secara logis berusaha membangun proses mental yang mengarahkan seseorang untuk mengeluarkan sejumlah usaha dengan tujuan tertentu. Teori harapan ini dikembangkan oleh Lewin dan diterapkan oleh Vroom secara khusus dalam praktik memotivasi. Teori ini dibangun berdasar asumsi bahwa : 1) manusia biasanya meletakkan nilai kepada sesuatu yang diharapkan dari karyanya. Oleh karena itu manusia mempunyai urutan kesenangan (*preference*) di antara sejumlah hasil yang ia harapkan; 2) suatu usaha untuk menjelaskan motivasi yang terdapat pada seseorang perlu mempertimbangkan selain hasil yang dicapai, juga keyakinan orang tersebut

bahwa yang dikerjakan memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan yang diharapkan.

Inti teori ini adalah bahwa kuatnya kecenderungan seseorang bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dari pada daya tarik dari hasil itu bagi orang yang bersangkutan. Teori ini mengandung tiga variabel, yaitu daya tarik, hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan serta hubungan (kaitan) antara usaha dan prestasi kerja (Siagian, 2002:179).

Hubungan antara ketiga variabel tersebut, daya tarik (valensi), hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan (instrumentasi) dan hubungan antara usaha dan prestasi kerja (harapan) dalam menghasilkan motivasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Motivasi} = \text{valensi} \times \text{harapan} \times \text{instrumentasi}$$

(Usman, 2006:234).

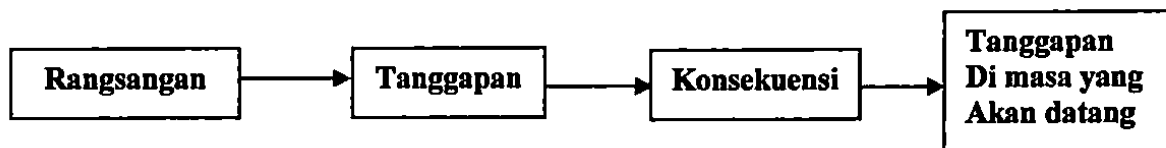
Sedangkan hasil dari hubungan ketiga variabel tersebut dapat diilustrasikan dalam tabel berikut:

Tabel 2.2
Beberapa Kombinasi Valensi, Harapan dan Instrumentasi

Valensi	Harapan	Instrumentasi	Motivasi
Tinggi positif	Tinggi	Tinggi	Kuat
Tinggi positif	Tinggi	Rendah	Sedang
Tinggi positif	Rendah	Tinggi	Sedang
Tinggi positif	Rendah	Rendah	Lemah
Tinggi negatif	Tinggi	Tinggi	Sangat menghindari
Tinggi negatif	Tinggi	Rendah	Agak menghindari
Tinggi negatif	Rendah	Tinggi	Agak menghindari
Tinggi negatif	Rendah	Rendah	Kurang menghindari

h) Teori Perilaku (*Operant Conditioning*) Skinner

Teori yang disebut juga *behavior modification*, *positive reinforcement*, dan *Skinnerian conditioning* ini berintikan bahwa perilaku yang diikuti dengan konsekuensi pemuasan cenderung diulang, sedangkan perilaku yang diikuti konsekuensi hukuman cenderung tidak diulang. Proses pembentukan perilaku digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4
Proses Pembentukan Perilaku

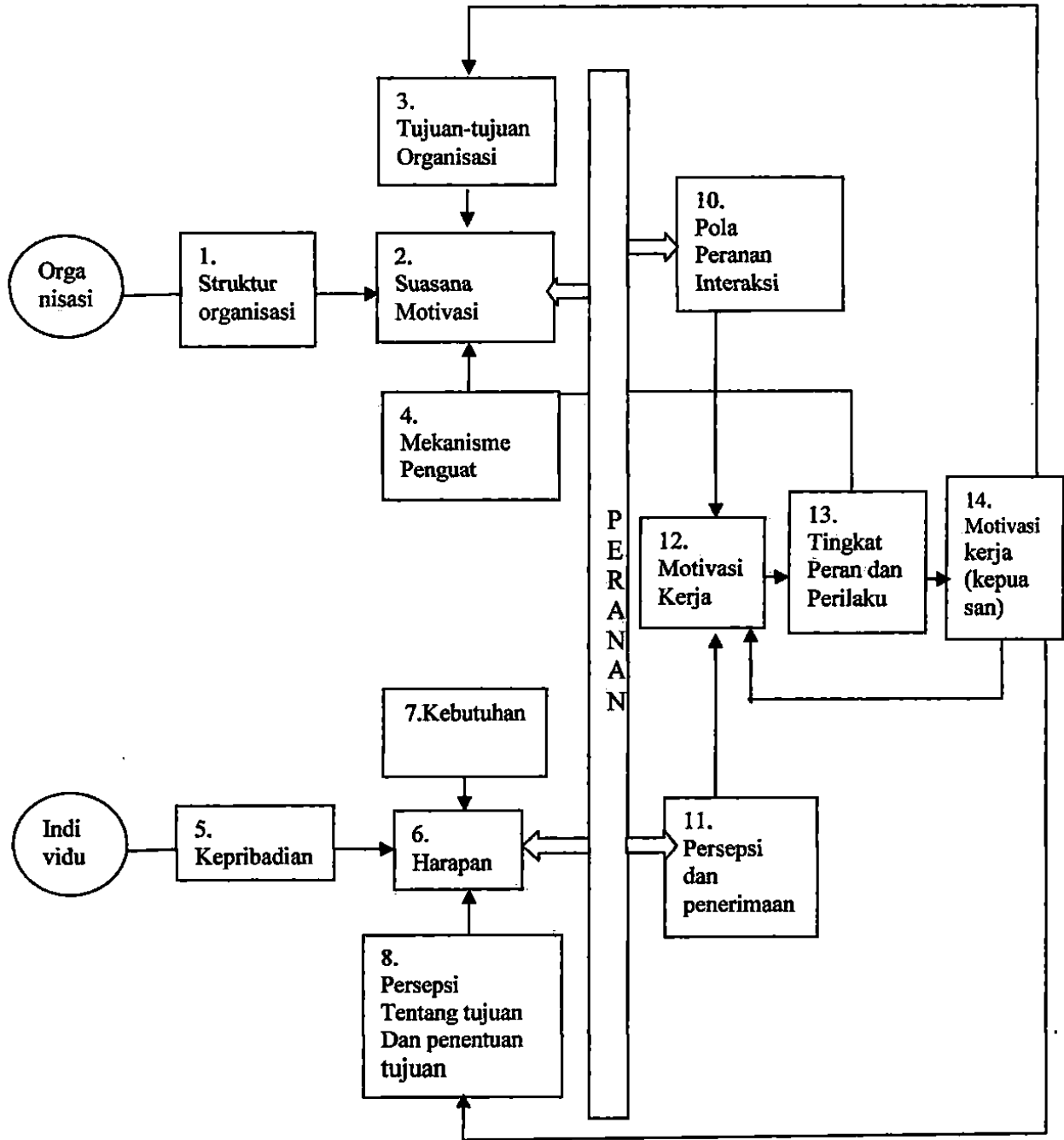
i) Teori Penentuan Tujuan

Inti teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa kejelasan tujuan yang hendak dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya akan menumbuhkan motivasi yang semakin besar. Ditekankan dalam teori

ini bahwa semakin tinggi tingkat penerimaan para pelaksana atas kelayakan dan kepantasan tujuan tertentu untuk dicapai, semakin tinggi pula motivasinya untuk mencapai tujuan tersebut. Demikian pula ditekankan bahwa bila partisipasi seseorang dalam menentukan tujuan semakin besar, semakin besar pula motivasinya untuk mencapai keberhasilan dan prestasi kerja yang setinggi mungkin (Siagia,2002:174).

j) Teori Motivasi Kerja Tiga Tingkat

Model motivasi kerja yang diusulkan dalam teori ini adalah menggabungkan dan memadukan teori harapan dan teori motivasi kebutuhan khusus. Dalam teori ini juga menggunakan kerangka keorganisasian yang terasa tidak ada dalam banyak teori motivasi kerja. Konsep teori ini diringkaskan dalam gambar berikut (Pareek, 1996:124).



Gambar 2. 5
Model Motivasi Kerja Tiga Tingkat

Menurut model teori ini, motivasi kerja dapat dianggap terdapat pada 3 tingkat. Penjelasan dari hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Motivasi tingkat pertama adalah motivasi tingkat individu, yakni berkenaan dengan kebutuhan orang itu (kotak 7) yang memutuskan untuk bekerja dalam suatu organisasi. Kebutuhan yang paling penting adalah kebutuhan yang berprestasi (perhatian terhadap keunggulan), hubungan (perhatian terhadap hubungan pribadi), termaksud (perhatian terhadap pergaulan sosial), kekuasaan (perhatian terhadap pengaruh dan pengendalian), ketergantungan (perhatian tentang arah), dan pergaulan (perhatian terhadap orang lain). Kebutuhan ini akan mempengaruhi harapan (kotak 6). Harapan juga dipengaruhi oleh kepribadian (kotak 5) dan persepsi tentang tujuan dan mekanisme penetapan tujuan organisasi (kotak 8).
2. Motivasi tingkat ke-2 muncul setelah terjadi pergaulan individu dengan organisasi melalui perannya dalam organisasi itu. Baik variabel individu maupun variabel keorganisasian menyumbang kepada perkembangan motivasi tingkat kedua (kebutuhan yang berubah dan keterikatan kepada pekerjaan) (kotak 12). Variabel organisasi ditentukan oleh pola pergaulan peranan (kotak 10) dalam organisasi, pola ini dipengaruhi oleh suasana motivasi yang berkembang dalam organisasi (kotak 2). Suasana motivasi adalah kebudayaan umum organisasi yang bercirikan kebutuhan psikologis yang dominan. Suasana motivasi ini dipengaruhi oleh dua

faktor; tujuan organisasi (kotak 3) dan mekanisme yang memperkuatnya (kotak 4). Variabel individu berupa persepsi peran dan penerimaan peran (kotak 11), variabel ini merupakan harapan yang telah berinteraksi dengan organisasi membentuk persepsi dan penerimaan atas peran dalam organisasi. Tingkat penerimaan peran oleh individu akan menambah keikatan/komitmen kepada pekerjaan dan memperkuat kebutuhan psikologis tertentu pada individu itu. Dan ini merupakan motivasi tingkat kedua.

3. Motivasi kerja tingkat ketiga adalah kepuasan terakhir yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya (kotak 14). Ini dipengaruhi oleh tingkatan perannya dan perilakunya (kotak 13). Makin efektif tingkat perannya, makin tinggi motivasi kerjanya (kepuasan peran). Pada gilirannya, tingkat peran dipengaruhi oleh motivasi tingkat kedua-pola kebutuhan yang berubah dan kaitannya pada pekerjaan. Ia juga dipengaruhi oleh mekanisme penguat (kotak 4).

Dari model teori di atas, dapat diambil pengertian pokok bahwa motivasi kerja dapat dikembangkan dalam organisasi. Interaksi antara individu dan organisasi menentukan perkembangan motivasi kerja ini. Interaksi ini terjadi melalui peran seseorang dalam organisasi. Variabel yang secara langsung berkaitan dengan peranan adalah: (1) pengambilan keputusan; (2) status pekerjaan; dan (3) pekerjaan rutin yang monoton (Liliweri, Alo, 1997:151). Sedangkan perasaan orang bahwa perannya

sentral dalam organisasi, integrasi peranan sendiri, kemungkinan bagi orang itu untuk mengambil inisiatif dan untuk kreatif, hubungan peran itu dengan lain-lain peran dalam organisasi, peluang untuk mempengaruhi orang lain, peluang untuk dan sebagainya akan menambah kemantapan peran yang pada akhirnya memperkuat motivasi kerja (Pareek, U., 1996:140-141).

Variabel terpenting lain dalam model teori motivasi ini dari organisasi adalah suasana motivasi organisasi. Suasana motivasi ini dapat dibangun melalui perencana tujuan yang jelas, realistik dan memiliki peluang dapat di capai serta dibangun melalui mekanisme pemerkuat seperti sistem imbalan, sistem promosi, sistem informasi dan komunikasi. Selain itu struktur organisasi juga dapat menyumbang suasana motivasi kerja organisasi. Struktur organisasi yang dipakai akan mengakibatkan pada sejauh mana wewenang, rental kendali dari masing-masing anggota organisasi yang akan mempengaruhi pula pada sistem psikologis masing-masing sehingga berpengaruh pula pada motivasi kerja mereka.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dari penelusuran yang dilakukan, berikut penulis kemukakan beberapa penelitian yang menurut penulis menunjang penelitian ini, diantaranya sebagaimana berikut:

Pertama, penelitian yang dilakukan Asroni di MTs.N Bangbayang Kabupaten Brebes, dengan judul “Peran Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru-guru MTs.N Bangbayang Kabupaten Brebes”. Latar belakang masalah dalam penelitian ini adalah bahwa pada umumnya kualitas lulusan MTs.N secara akademis masih rendah. Dugaan sementara hal ini disebabkan oleh input yang kurang berkualitas dan motivasi guru untuk mencapai kinerja yang diharapkan belum optimal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan sejauh mana peran motivasi dalam meningkatkan kinerja guru-guru MTs.N Bangbayang Kabupaten Brebes. Pendekatan yang dipakai untuk penelitian ini adalah pendekatan psikologis rasionalistik. Teknik pengumpulan datanya menggunakan dokumentasi, observasi dan wawancara. Sedangkan teori yang digunakan adalah teori kinerja dan motivasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki dan ditunjukkan guru-guru MTs.N Bangbayang memegang peranan sangat penting untuk menjaga dan melestarikan keberlangsungan pendidikan yang semakin berkualitas (Asroni, 2005:vi-vii).

Kedua, penelitian tesis oleh Rahmat Effendi berjudul “Pengaruh Stress Kerja Terhadap Prestasi Kerja Guru di SMK Ma’arif NU Ajibarang”. Tujuan penelitian ini untuk mengungkap permasalahan bagaimana pengaruh stress kerja; variabel beban kerja dan lingkungan terhadap prestasi kerja guru serta variabel manakah yang lebih dominan dalam mempengaruhi prestasi kerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan hasil penelitiannya menyatakan bahwa stress kerja memiliki hubungan positif terhadap prestasi kerja dan lebih

dominan berpengaruh adalah stress kerja yang disebabkan oleh lingkungan (Effendi, 2005:vii).

Ketiga, penelitian tesis dengan judul “Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru SMP Kabupaten Magelang” yang dilakukan oleh Muh. Rofi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap pengaruh usaha mencapai tujuan, kemampuan dan persepsi terhadap tugas terhadap kinerja guru-guru SMP di kabupaten Magelang. Teori yang digunakan adalah teori tentang kinerja. Sedangkan hasil penelitian ini menyatakan bahwa usaha mencapai tujuan, kemampuan dan persepsi terhadap tugas memberikan sumbangan positif dan sangat signifikan baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap kinerja (Rofi, 2005:164).

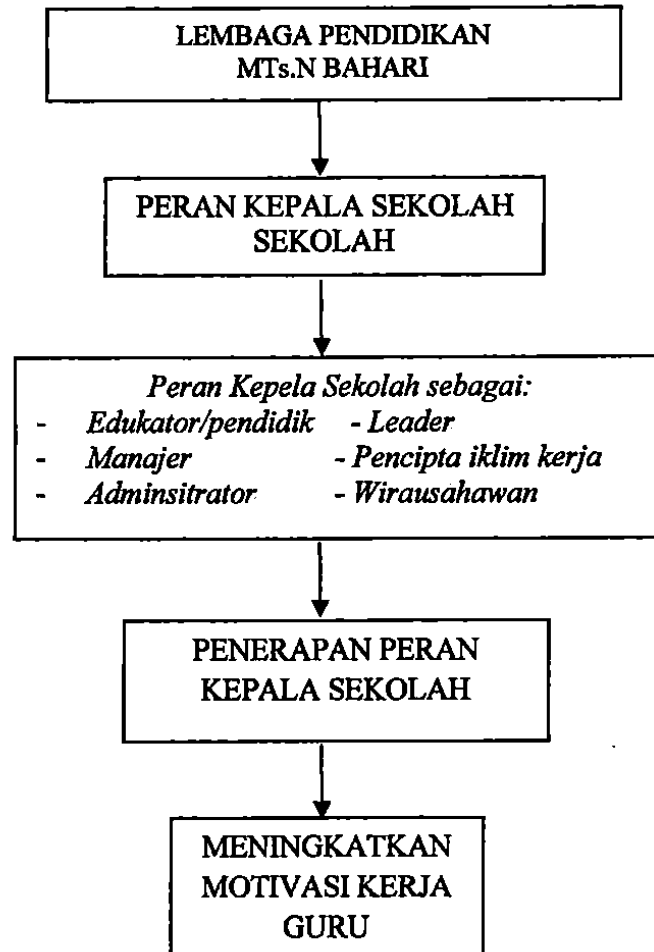
Keempat, penelitian tesis dengan judul “ Peran Kebijakan Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru MTs Yapik Karanganyar Kabupaten Pekalongan” Tujuan penelitian ini untuk mengungkapkan peran kebijakan sekolah terhadap motivasi kerja guru di MTs Yapik Karanganyar Kabupaten Pekalongan . Teori yang digunakan adalah teori kebijakan dan motivasi tentang motivasi. Dengan menggunakan pendekatan psikologis rasionalistik dan analisis deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif diperoleh hasil penelitian bahwa kebijakan sekolah berperan dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MTs Yapik Karanganyar Kabupaten Pekalongan (Jundan, K, 2008:v-vi) .

Berbeda dengan penelitian-penelitian di atas, penulis lebih berfokus pada peran kepala sekolah khususnya yang mencakup tujuh peran kepala sekolah

dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MTs.N Bahari Kecamatan Sampolawa Kabupaten Buton. Dengan demikian, penelitian yang akan penulis lakukan jauh berbeda dari penelitian-penelitian di atas baik dari segi fokusnya maupun tempat penelitiannya.

2.3 Kerangka Pikir

Masalah pokok yang teliti dalam tesis ini adalah untuk melihat bagaimana pengaruh peran kepala sekolah terhadap motivasi guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Bahari Kecamatan Sampolawa Kabupaten Buton. Untuk memudahkan pembaca dalam mempelajari proposal ini, maka penulis mencoba menggambarkan alur diagram penelitian yang diawali dengan meneliti peran kepala sekolah yang diterapkan oleh MTs.N Bahari terhadap warga sekolah terutama guru



Gambar 2.6
Diagram Alir Fokus Penelitian

Kata kunci yang pertama dari rangkaian gambar di atas kerangka pikir di atas adalah peran kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan yang memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja guru. Kata-kata kunci tersebut dijabarkan sebagai berikut :

1. Peran kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai : “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana

diselenggarakan proses belajar mengajar, tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran

2. Motivasi kerja guru yang dimaksud adalah bentuk dorongan atau penggerak yang menyebabkan guru mau bekerja dan bertindak sesuai dengan dorongan psikis yang datang dari diri maupun dari lingkungan guru.

Dengan demikian tampak bahwa studi terhadap peran kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dalam penyelenggaraan pendidikan di MTs.N Bahari yang tolak ukurnya seperti di atas, merupakan satu kesatuan yang pada akhirnya akan membuktikan bahwa sistem kepemimpinan kepala sekolah tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja guru.