

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1 Konsep Prilaku Organisasi**

Menurut Mowday, Porter dan Steers (1982) perilaku organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi. McNeese-Smith (1996) mendefinisikan perilaku sebagai ukuran kekuatan identifikasi karyawan untuk terlibat dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Perilaku menurut Mowday et al (1979) adalah sebagai berikut.

- a. Kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan terhadap nilai serta tujuan organisasi.
- b. Keinginan untuk memberikan usaha terbaik terhadap organisasi.
- c. Hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan (pekerjaan) dalam organisasi.

Yousef (2000) mengemukakan bahwa pekerja dengan perilaku yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan perilaku tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

Menurut Mobley (1977 dalam Judge dan Bono, 2000) keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaan yang

cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi. Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan memungkinkan penggunaan atau pemanfaatan secara maksimal keterampilan dan kemampuannya. Perilaku terhadap organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi (Morrow, Mc Elroy&Blum, 1988).

- a. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*).
- b. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan.
- c. Perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal.

### **2.1.2. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan SDM**

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, kompetensi guru merupakan salah satu faktor yang amat penting. Kompetensi guru tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi personal, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Upaya untuk meningkatkan kompetensi guru dapat dilakukan melalui optimalisasi peran kepala sekolah, sebagai : educator, manajer, administrator, supervisor, leader, pencipta iklim kerja dan wirausahawan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Wahjosumidjo (2005:83) menyatakan bahwa:

*Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Oleh karena itu, kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan tertentu, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia,*

*pengakat, dan integritas sesuai Permendiknas No.28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.*

Sejalan dengan pelaksanaan Undang-undang (UU) Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, pemerintah mengeluarkan kebijakan otonomi di bidang pendidikan dengan meningkatkan kemandirian sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah (*MBS*). Manajemen Berbasis Sekolah dikembangkan dari penelitian sekolah yang efektif yaitu sekolah yang memiliki profil yang kuat : mandiri, inovatif, memberikan iklim kondusif bagi warganya untuk mengembangkan sikap kritis, kreativitas dan motivasi. Konsep ini mengacu pada manajemen sumber daya di tingkat sekolah, bukan di suatu sistem atau tingkat yang sentralistik. Melalui manajemen berbasis sekolah (*MBS*), sekolah di kembangkan menjadi lembaga pendidikan yang diberi kewenangan dan tanggung jawab secara luas untuk mandiri, maju, dan berkembang berdasarkan kebijakan dasar pengelolaan pendidikan yang ditetapkan pemerintah pusat. Caldwell dan Spink mendefinisikan sekolah mandiri sebagai "suatu bentuk desentralisasi dimana telah ada desentralisasi kewenangan yang signifikan dan konsisten ke tingkat sekolah untuk membuat keputusan yang terkait dengan alokasi sumber daya mana (Ibtisam, 2002:14).

*Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)* adalah suatu ide dimana kekuasaan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendidikan di letakkan pada tempat yang paling dekat dengan proses belajar mengajar, yakni sekolah sendiri. Manajemen Berbasis Sekolah (*MBS*) memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhannya. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja

para tenaga kependidikan, menawarkan, partisipasi langsung pada kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

*Moharman dan wihlsetter* sebagaimana dikutip dalam Mulyasa menjelaskan bahwa pada sistem manajemen berbasis sekolah (*MBS*), sekolah memiliki "*full authority and responsibility*" dalam menetapkan program-program pendidikan dan berbagai kebijakan sesuai dengan visi, misi dan tujuan pendidikan (Mulyasa,2004:34). Untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan tersebut, sekolah dituntut untuk menetapkan berbagai program dan kegiatan, menentukan prioritas, mengendalikan pemberdayaan berbagai potensi sekolah dan lingkungan sekitar, serta mempertanggung jawabkannya kepada masyarakat dan pemerintah. Dalam hal ini kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk menentukan arah dan tujuan sekolahnya.

Berdasarkan uraian di atas, implementasi manajemen berbasis sekolah (*MBS*), perlu didukung oleh perubahan mendasar dalam kebijakan pengelolaan sekolah. Perubahan ini menurut kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki visi, misi dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkan melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial dan supervisi pendidikan. Tegasnya, di perlukan kepala sekolah yang mampu mendatangkan *inovasi-inovasi*, dan memiliki kemampuan dalam mendayagunakan dan mengelola proses penyelenggaraan sekolah.

Kemampuan kepala sekolah tersebut terwujud dalam bentuk kemampuan menyusun program sekolah : program jangka panjang, program jangka menengah,

program jangka pendek, rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (*RAPBS*) dan anggaran biaya sekolah (*ABS*); menyusun organisasi personalia: pengembangan susunan personalia sekolah, pengembangan susunan personalia pendukung, serta penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan temporer; memberdayakan tenaga kependidikan: pemberian arahan, pengkoordinasian dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah dan hukuman; dan membedaya gunakan sumber daya sekolah yang dimiliki: pemberdayagunaan dan perawatan sarana-prasarana sekolah, pencatatan berbagai kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan program peningkatan profesionalisme.

Sedangkan proses penyelenggaraan sekolah adalah kiat manajemen sekolah mengelola masukan-masukan agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan hal ini sejalan dengan pernyataan Komariah (2006;5) menyatakan bahwa:

*Penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) secara bertahap memberikan otonomi kepada sekolah untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, menggerakkan dan mengontrol program peningkatan mutu, tanpa harus menunggu oleh petunjuk dari birokrasi di atasnya.*

Pemberian otonomi kepada sekolah berarti seluruh aktivitasnya pendidikan di titik beratkan kepada kebijakan sekolah melalui kepala sekolah dan guru-guru dilingkungan organisasi persekolahan. Demikian penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah memerlukan terciptanya sinergi di seluruh lini organisasi sekolah. Seluruh lini yang dilibatkan dalam sekolah adalah manusia yang memiliki peran tersendiri sehingga antara yang satu dengan yang lain harus tercipta sinergi. Hal ini perlu dilakukan mengingat manusia memiliki karakter yang unik antara manusia satu dengan yang lainnya.

Kehadiran manusia organisasi dan perlunya organisasi di tangani secara proporsional oleh manusia, mengakibatkan perlunya suatu tatanan atau kebijakan yang bersifat permanen agar dalam menangani organisasi tersebut, manusia menitikberatkan aktivitasnya dengan menempatkan aspek manusia sebagai sentral. Keunikan manusia mengakibatkan tidak samanya manusia dalam memandang atau menerjemahkan obyek yang sama. Sementara itu organisasi sebagai pendapat Siahaan, selalu menempatkan manusia pada suatu pada situasi dan membutuhkan perhatian, perilaku bahkan perilaku yang sama (Amiruddin, 2006:25).

Penempatan manusia dalam organisasi sebagai upaya efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia menjadi tanggung jawab kepemimpinan disekolah. 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 di capai. Ada lima kegiatan pokok manajemen kaitannya dengan hubungan antar manusia dalam administrasi:

- 1) Menentukan apa yang akan dijadikan sasaran organisasi, menentukan tujuan sasaran tiap bidang, menentukan apa yang harus di lakukan 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 (Syaiful, 2005:95).

Langkah yang di pilih dalam kebijakan tersebut akan mempengaruhi unsur-unsur sumber daya manusia. Dan pada sisi lain sebaliknya, peranan dan perilaku manajemen sangat di pengaruhi oleh variabel-variabel organisasi dan manusia. Tugas manajer adalah bagaimana menintegrasikan variabel-variabel tersebut dan mencocokkannya dengan performansinya organisasi. Miles menyebutkan mekanisme dan alternatif yang dapat di tempuh untuk menyatu-padukan variabel-variabel tersebut meliputi:

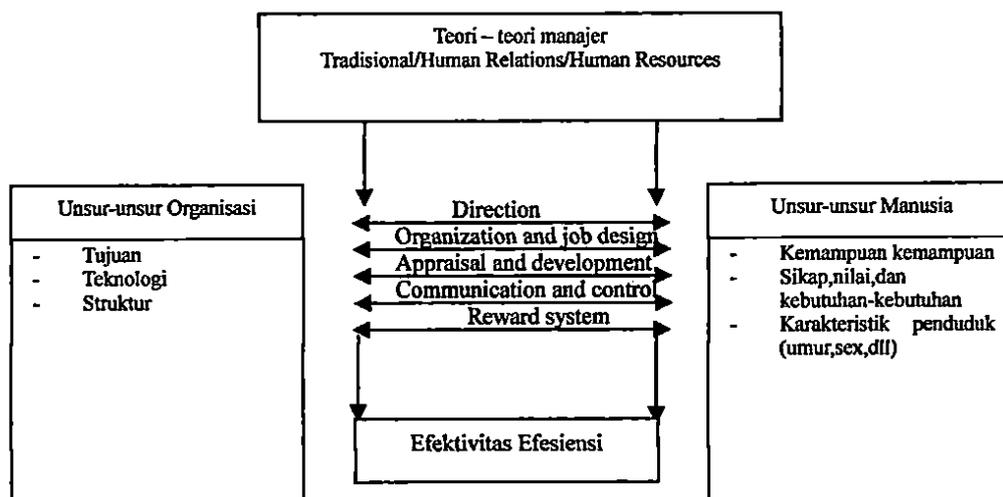
1. Pengarahan (*direction*) yang mencakup pembuatan keputusan, kebijaksanaan, supervisi, dll. Dalam *direction* ini alternatif yang dapat di pilih dapat berkisar:
  - a. Dari penentuan rencana-rencana, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan tujuan-tujuan secara sepihak (unilateral) hingga ke penentuan secara bersama-sama dengan semua orang yang terlibat;

- b. Dari supevisi/pengawasan yang langsung dan ketat (baik melalui orang, prosedur-prosedur yang terinci dan laporan-laporan) sampai kepada supervisi/pengawasan yang umum dan suportif yang menjamin terlaksananya *self-direction* dan *self-control* dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah di setujui sebelumnya.
2. Rancangan organisasi dan pekerjaan (*organization and job design*)
    - a. Dari struktur yang mengatur pengelompokan spesialisasi secara ketat berdasarkan fungsi yang sejenis seperti yang terdapat pada model tradisional hingga ke team-team yang agak longgar, otonom, dengan berbagai keterampilan yang di arahkan pada satu produk, bagian, atau tahap proses terintegrasi;
    - b. Dari bentuk rancangan-rancangan yang sangat menekankan pada kesatuan tugas hingga ke bentuk rancangan yang meliputi aktivitas – aktivitas yang bermanfaat bagi operasi-operasi yang berjalan sendiri (*self-paced*) dan pengendalian sendiri.
  3. Seleksi, pelatihan, penelitian dan pengembangan (*selection, training, appraisal, and development*). Untuk mekanisme-mekanisme jenis ini terdapat alternatif-alternatif :
    - a. Dari proses-proses seleksi dan pelatihan yang memfokuskan pada ciri-ciri dan kemampuan-kemampuan yang dikaitkan langsung dengan persyaratan-persyaratan pekerjaan hingga sistem yang lebih longgar yang berusaha menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan jangka panjang organisasi dengan tujuan-tujuan individu;

- b. Dari penilaian atasan yang di dasarkan pada perilaku-perilaku dan ciri-ciri yang baku/standar hingga penilaian bersama (atasan/bawahan) yang diarahkan pada kemajuan daripada tujuan-tujuan dan target-target tugas yang telah ditentukan sebelumnya;
    - c. Dari program-program pengembangan yang langsung dan direncanakan secara sepihak hingga ke prosedur-prosedur yang longgar dimana para anggota organisasi terlibat dalam proses penetapan tujuan pengembangan dan memilih sendiri sarana yang digunakan bagi pencapaian tujuan-tujuan tersebut.
4. Sistem komunikasi dan pengendalian (*communication and control system*). Dalam mekanisme penyatuan jenis ini tersedia alternatif-alternatif:
  - a. Sistem komunikasi yang terutama hanya mengutamakan instruksi-instruksi dan perintah-perintah dari atas (*down-ward flows*) dan laporan-laporan dari bawah ke atas (*upward flows of report*) sehingga sistem informasi yang di rancang untuk memberikan kepada unit-unit pelaksanaan keterbukaan yang lebih besar terhadap informasi/data yang dianggap perlu bagi kinerja mereka;
5. Dari sistem control yang mengumpulkan informasi mengenai kemajuan unit-unit pelaksana bagi transmisi hingga pada bentuk evaluasi yang agak jauh membentuk rancangan feedback yang menjamin unit-unit pelaksana yang secara langsung menilai. Sistem reward (*reward system*).  
Jenis mekanisme integrasi ini memiliki alternatif-alternatif :

- a. Dari sistem yang dibuat secara eksklusif yang berkisar semata-mata pada lama dan prestasi (*merit system*) hingga pada sistem yang mengakui baik kesetiaan maupun penampilan/prestasi kerja;
- b. Dari penentuan upah/gaji dan metode perolehannya secara sepihak hingga sistem organisasi berhak menentukan upah/gaji dasar yang dianggap layak beserta cara-cara perolehannya (Fautisno, 2003:32).

Begitu pentingnya penyatupaduan unsur manusia dan unsur organisasi diperlukan kearifan dan kejelian manajemen dalam memilih alternatif dalam mekanisme penyatupaduan sehingga dapat mengefektifkan sumber daya manusia yang di miliki organisasi dalam mencapai tujuan yang dikehendaki. Wujud dan corak yang menjadi pilihan dari masing-masing mekanisme tersebut dipengaruhi juga oleh berbagai teori manajemen yang dimiliki dan dianut oleh manajer. Hal tersebut di gambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1  
Kecenderungan Gaya Manajemen dari Manajer

Gambar di atas menjelaskan ruang gerak seorang manajer dalam

menjalankan organisasi. Manajer berada di tengah-tengah variabel utama; organisasi dan manusia. Semakin ke kiri sistem manajemen, manajer cenderung menerapkan teori tradisional, yang lebih mengutamakan tujuan organisasi, teknologi dan dengan struktur yang piramidal, kaku dan rasional. Sebaliknya semakin ke kanan sistem manajemennya maka manajer cenderung menerapkan manajemen sumber daya manusia. Dalam hal ini kemampuan, sikap, nilai, kebutuhan serta karakteristik manusia mendapat perhatian utama (Fautisno, 2003:33).

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 berperilaku 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 (*intitutional performance*). Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja lembaga/organisasi (*intitutional 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 psikologi, keperilakuan dan hubungan atasan bawahan yang sifatnya relasional juga perlu dilakukan dan di perhatikan. Dalam arti keseimbangan antara orientasi penyelesaian tugas dan orientasi pada bawahan/karyawan. Tegasnya, pada bawahan perlu di berikan 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) *Set goals and performance criteria.* Tentukan 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 ditetapkan.
- 3) *Give regular objective feed back so that people know where they stand in the work.* Secara teratur berikan umpan balik tujuan perusahaan, sehingga

setiap karyawan mengetahui posisi peranannya dalam perusahaan.

- 4) *Uses techniques of participative management whereby employees participate when it is appropriate in decisions which affect them and their work.* Gunakan cara manajemen partisipatif dimana para karyawan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan tertentu dimana mereka dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik.
- 5) *Holds regular two way communicative meeting with subordinate.* Pertemuan/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 cepat menguasai tugasnya sesuai kebutuhan perusahaan (Suyadi, 1999:12).

### **2.1.3. Pengertian Motivasi Guru**

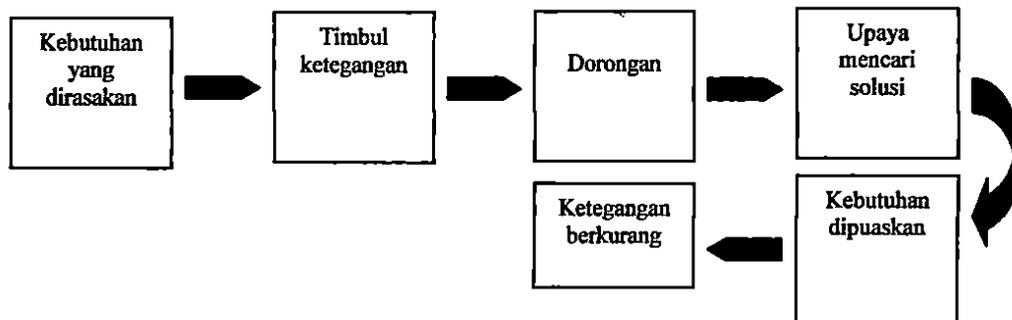
Motivasi merupakan salah satu alat agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai yang di harapkan. Motivasi menjadi salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para manajer memahami sikap kerja pegawai masing-masing.

Motivasi berasal dari kata Latin "Movere" yang berarti dorongan atau daya penggerak (Malayu, 2003:92). Sedangkan Hadari Nawawi (2000:351),

menyebutkan bahwa motivasi (*motivation*) berakar dari dasar motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Bambang Tricahyono (1996:261), berpendapat bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan. Sedangkan Husaini Usman mengartikan motivasi sebagai kegiatan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku (Husaini, 2006:223).

Menurut Husaini Usman, bahwa motivasi kerja dapat di artikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatar belakangi seseorang sehingga terdorong untuk bekerja. Dengan demikian jelaskan bahwa motivasi kerja timbul karena adanya proses psikis akibat adanya ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi seyogyanya dimiliki, baik dalam arti fisiologis maupun psikologi. Untuk mengatasi ketidakseimbangan 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 harus dipuaskan oleh ekspresi eksternal (Liliweri, 1997:322).

Penjelasan di atas dapat di ambil 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 : (Sondang, 2002:102).



Gambar 2.2 Proses Motivasi

Motivasi dibentuk oleh tenaga-tenaga yang bersumber dari dalam dan dari luar individu. Istilah motivasi oleh para ahli memberikan istilah yang berbeda, seperti desakan (*drive*), motif (*motive*), kebutuhan (*need*), dan keinginan (*wish*). Desakan (*drive*) diartikan sebagai dorongan yang diarahkan kepada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan jasmaniah. Motiv (*motive*) adalah dorongan yang terarah kepada pemenuhan kebutuhan psikis atau rihaniah. Kebutuhan (*need*) merupakan suatu keadaan dimana individu merasakan adanya kekurangan atau ketiadaan sesuatu yang diperlukan. Keinginan (*wish*) adalah harapan untuk mendapatkan atau memiliki sesuatu yang dibutuhkan (Hasibuan, 2007:92).

Hubungan motivasi dengan keperbadian individu terdapat dua motif yang memegang peranan penting, (1) motif berprestasi (*need of achievemen*) yaitu motif untuk berkompetisi baik dengan dirinya atau dengan orang lain dalam mencapai prestasi yang tertinggi, (2) motif berkuasa (*need for power*) motif untuk mencari dan memiliki kekuasaan (Aqib, 2002:42).

#### 2.1.4. Macam–Macam/Jenis Motivasi

Malon membedakan dua bentuk motivasi yang meliputi *motivasi intrinsik* dan *motivasi ekstrinsik*. Motivasi instrinsik adalah motivasi yang timbul dari

dalam diri tanpa memerlukan rangsangan dari luar karena 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 (Marihot, 2001:130).

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 dimana 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 dibandingkan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik akan menghasilkan integrasi dari tujuan-tujuan karena tujuan-tujuan organisasi maupun tujuan-tujuan individu terpenuhi secara serempak. Namun demikian motivasi ekstrinsik tidak dapat diabaikan karena kedua-duanya merupakan faktor-faktor mutlak bagi iklim motivasi yang sehat.

Sementara itu pula, untuk membentuk motivasi intrinsik yang tinggi, di perlukan dukungan penciptaan lingkungan atau situasi organisasi yang dapat menumbuhkan dan memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini Hamzah B. Uno

(2007:65), menyatakan bahwa motivasi adalah akibat dari interaksi dari individu dan situasi. Sebagai contoh penciptaan pekerjaan yang menantang dan realistik akan menarik lebih tinggi keinginan intrinsik yang di miliki oramh untuk menanganinya. Penciptaan keakraban dan partisipasi, menarik dan memuaskan kebutuhan sosial, harga diri atau *relatednes*. Pengembangan dan pemupukan nilai-nilai religius misalnya dapat menghasilkan pemahaman individu bahwa pekerjaan tidak semata-mata hanya diperuntukkan sebagai sarana mencari uang tetapi lebih dari itu pekerjaan bernilai sebagai ibadah. Pemahaman ini dapat menarik dan memupuk tanggung jawab dan perilaku dalam bekerja, kesediaan berkorban, kesetiaan dan lain sebagainya.

#### **2.1.5. Teori-Teori Motivasi Kerja**

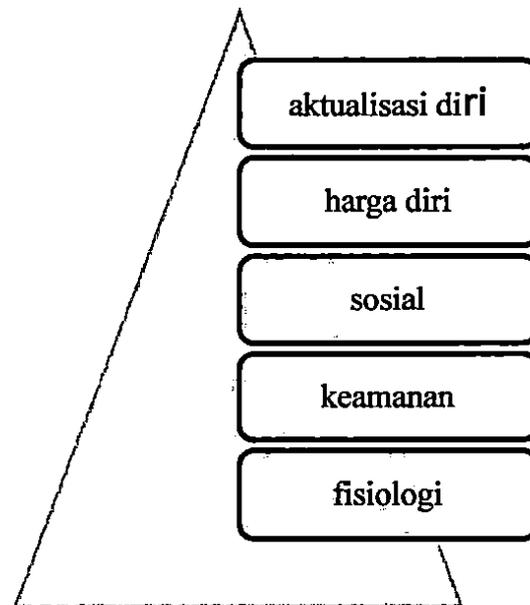
Berbagai macam teori motivasi telah dilahirkan oleh para akademisi maupun para praktisi, masing-masing dengan keunggulan dan kelemahannya. Dari banyaknya teori tersebut dapat di kelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu teori *contente (isi)* dan teori proses. Teori ini memusatkan perhatiannya pada 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 kegiatan sedangkan teori proses memusatkan perhatian pada bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan. Yang masuk dalam kelompok teori isi adalah teori dari Maslow, Murray, Alderfer, Herzberg, McGregor, Lewin dan Vroom, Mc Clelland. Sedang yang masuk dalam ketegori teori proses adalah teori harapan Porter Lawle. Teori perilaku Skinner,

teori keadilan da teori white (Husaini, 2006:224).

Untuk lebih memahami motivasi, berikut ini di sajikan beberapa teori motivasi :

### 1) Teori Kebutuhan Maslow

Abraham H. Maslow, seorang psikologi 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 di pengaruhi 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 pun muncul menggantikannya. Jika keinginan ini telah terpenuhi, masih ada keinginan lainnya yang akan tampil, begitu seterusnya (Abraham, 1994:31).



Gambar 2.3. Piramida kebutuhan Maslow

Menurut Maslow terdapat lima macam kebutuhan yang penting. Kebutuhan-kebutuhan ini mempunyai suatu hirarki. Artinya bahwa beberapa kebutuhan berada di tingkat 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 memotivasi orang. Hirarki kebutuhan Maslow tersebut dapat di gambarkan dalam bentuk piramida, sebagai berikut :

Teori hirarki kebutuhan Maslow ini dikembangkan 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 yang 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 hirarki tingkat pentingnya kebutuhan (Faustino, 2003:189).

## 2) Teori "ERG" Aldelfer

Sesuai dengan Maslow, Clayton Aldelfer berpendapat bahwa motivasi dapat di ukur menurut hirarki kebutuhan, akan tetapi teorinya memiliki dua perbedaan dengan teori Maslow. *Pertama* Aldelfer mengklasifikasikan kebutuhan menjadi tiga kategori yaitu kebutuhan ekistensi (Existensi), kebutuhan keterkaitan (Relatednes), dan kebutuhan pertumbuhan. Huruf pertama dari kategori ini

membentuk singkatan ERG, sehingga teori ini disebut teori ERG. *Kedua*, Aldelfer menekan 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 hirarki kebutuhan dari waktu ke waktu dari situasi ke situasi (James, 1996:142).

### 3) Teori X dan Y McGregor

Sebagaimana bukunya yang 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 positif (Faustino, 2003:192). Teori McGergor 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**

<b>Manusia Tipe X</b>	<b>Manusia Tipe Y</b>
1. Malas belajar dan atau bekerja	1. Rajin belajar dan atau bekerja.
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

#### 4) 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 ketidakpuasaan 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 untuk didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilannya memcapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaannya yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karir, dan pertumbuhan profesional dan intelektual. Sebaliknya ketidakpuasaan 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 (Sondang, 2002:164).

Secara operasional, karyawan yang memiliki motivasi intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkan 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.

## 5) 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*) (Nanang, 2004:27).

Kebutuhan berkuasa adalah dorongan untuk mempengaruhi orang lain agar tunduk kepada kehendaknya. 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 motiv berkuasa tinggi : a). Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi; b). Sangat peka terhadap pengaruh antar pribadi dan kelompok; c). Mengutamakan prestise; d). Mengutamakan tugas kerja dari pada hubungan pribadi; e). Suka memerintah dan mengancam dengan sanksi (As'ad, 1999:36).

Kebutuhan afiliasi merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan afiliasi ini biasanya terpengaruh melalui kerja sama dengan orang lain, dan untuk memuaskan kebutuhan ini suasana persaingan akan dihindari sejauh mungkin, meskipun demikian, kesediaan bekerja sama dengan orang lain dalam kehidupan organisasioanalnya tetap diwarnai oleh persepsi orang tersebut terhadap apa yang akan diperolehnya dari usaha kerja sama tersebut. Orang yang motiv bersahabatnya tinggi bercirikan :

1. Lebih suka bersama orang lain dari pada sendirian

2. Sering berkomunikasi dengan orang lain
3. Lebih mengutamakan hubungan pribadi dari pada tugas kerja
4. Selalu bermusyawarah untuk mufakat dengan orang lain
5. Lebih efektif apabila bekerjasama dengan orang lain.

*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 (Uchjana, 1989:43). Seorang 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, iakan memikirkan kekuatan, peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi dalam mencapai tujuan tersebut dan menemukan strategi yang akan dilakukan. Ciri orang dengan motivasi berprestasinya tinggi:

1. Bertanggung jawab atas segala perbuatannya, mengaitkan diri pada karir atau hidup masa depan, tidak menyalahkan orang lain dalam keagalannya
2. Berusaha mencari upan balik atas segala perbuatannya, selalu bersedia mendengarkan pendapat orang lain sebagai masukan dalam dirinya.
3. 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 kearah yang lebih positif.
4. Merasa dikejar-kejar oleh waktu, pandai mengatur waktunya, yang

dapat dikerjakan sekarang jangan ditunda hari esok, dan

5. Bekerja keras dan bangga atas hasil yang telah dicapai  
(Husaini, 2006:145).

## 6. Teori Keadilan

Teori ini dikembangkan oleh J. Stacy Adam, berasumsi bahwa faktor utama motivasi pekerja adalah evaluasi individu atas keadilan dari penghargaan yang diterima. Menurut teori ini, individu akan termotivasi kalau mereka mengalami kepuasan dengan yang mereka tarima dari upaya dalam persepsi dengan usaha yang mereka gunakan (James, 2006:145).

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, diemnsi eksternal, dan dimensi individual.

Dimensi internal berarti setiap jabatan/posisi dan pekerjaan individu dihargai oleh oganisasi dengan perbandingan yang rasional, dari yang terendah sampai tertinggi. Dimensi eksternal berarti pengupahan dilakukan dengan memperhatikan nilai pasar tenaga kerja diluar 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.

### 7) Teori Ekspektasi Levin dan Vroom

Teori harapan secara logis berusaha membangun proses-proses mental yang mengarahkan seseorang untuk mengeluarkan sejumlah usaha dengan tujuan tertentu. Teori harapan ini dikembangkan oleh Levin dan diterapkan oleh Vroom. Teori ini dibangun berdasar asumsi bahwa : 1). Manusia biasanya meletakkan nilai kepada sesuatu yang diharapkan dari karyanya. Oleh karena itu manusia mempunyai urutan kesenangan (*preferente*) diantara 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.

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 dan pada daya tarik dari hasil itu bagi orang yang bersangkutan. Teori ini mengandung tiga variable, yaitu daya tarik, hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan serta hubungan (*kaitan*) antara usaha dan prestasi kerja.

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:

$$\text{Motivasi} = \text{valensi} \times \text{harapan} \times \text{instrumentasi} \text{ (Sondang, 2002:179).}$$

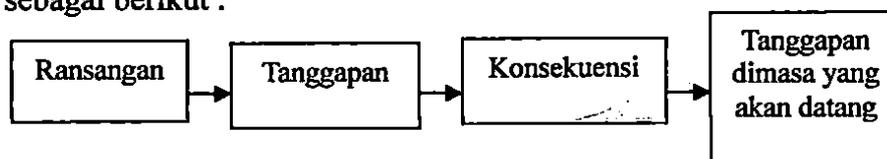
Sedangkan hasil dari hubungan ketiga variabel tersebut dapat diilustrasi dalam tabel berikut :

Tabel 2.2  
Beberapa Kombinasi Valensi, Harapan dan Instrmentasi

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 Menghindar.
Tinggi Negatif	Tinggi	Rendah	Agak Menghindar
Tinggi Negatif	Rendah	Tinggi	Agak Menghindar
Tinggi Negatif	Rendah	Rendah	Kurang Menghindar

#### 8) Teori Perilaku (Operant Conditioning) Skinner

Teori ini yang disebut juga *behavior modification*, *positive reinforcement*, dan *Skinnerian conditioning* ini berintikan bahwa perilaku yang di ikuti 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

## 2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

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

Pertama, penelitian yang dilakukan Asroni di MTsN Bangbayang Kabupaten Brebes, dengan judul "Peran Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru-Guru MTsN Bangbayang Kabupaten Brebes" Latar Belakang masalah penelitian ini adalah bahwa pada umumnya kualitas lulusan MTs secara akademik 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 MTsN 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 MTsN Bangbayang memegang peranan sangat penting untuk menjaga dan melestarikan keberlangsungan pendidikan yang semakin berkualitas (Asroni, 2005:1).

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Moch. Syamsuddin Sofi yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru SMA Kota Surabaya" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan Kepala Sekolah menurut guru maupun kepala sekolah dengan motivasi kerja guru. Teori yang digunakan adalah teori kepemimpinan dan teori motivasi. Temuan dari penelitian ini menyatakan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru (Syamsuddin, 2005:159).

Ketiga, penelitian tesis oleh Rahmat Efendi berjudul "Pengaruh Stress Kerja Terhadap Prestasi Kerja Guru di SMK Ma'arif NU Ajibang" Tujuan penelitian ini untuk mengungkap permasalahan bagaimana pengaruh stress kerja; 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, 2005:1).

Keempat, 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 dan sangat signifikan baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap kinerja (Rofi, 2005:129).

Berbeda dengan penelitian-penelitian di atas, penulis lebih berfokus pada kebijakan sekolah dan perannya dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MTsN Kaledupa Kabupaten Wakatobi. Dengan demikian, penelitian yang akan penulis lakukan jauh berbeda dari penelitian-penelitian di atas baik dari segi fokusnya maupun tempat penelitiannya.

### 2.3. Hubungan Sebab Akibat

Pada dasarnya peran kebijakan sekolah dapat memacu kinerja guru lebih giat lagi sehingga mencapai tujuan. Hal ini akan meningkatkan prestasi motivasi kinerja guru maupun prestasi belajar siswa, sehingga akan berpengaruh pada pencapaian tujuan pendidikan. Sumber motivasi ada tiga faktor, yaitu (1) kemungkinan untuk memenuhi kebutuhan, (2) adanya keingintahuan, (3) apakah

mereka merasa bangga dengan harapan untuk mencapai sukses dalam bekerja.

Dalam penyelenggaraan pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah (*MBS*) dapat dikembangkan dari penelitian yang efektif yaitu sekolah yang memiliki profil yang kuat: mandiri, inovatif, dan memberikan iklim kondusif bagi warganya untuk mengembangkan sikap kritis, kreativitas.

Manajemen berbasis sekolah merupakan suatu ide dimana kekuasaan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendidikan diletakkan pada tempat yang paling dekat dengan proses belajar mengajar, yakni sekolah mandiri. Manajemen berbasis sekolah (*MBS*) memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhan. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok yang terkait, dan berusaha meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Untuk mencapai sebuah prestasi dalam kinerja guru pada satuan pendidikan, maka perlu didukung oleh perubahan yang mendasar dalam kebijakan pengelolaan sekolah. Perubahan ini menuntut kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki visi, misi dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkannya melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial dan supervisi pendidikan.

Perlu ditegaskan bahwa peran kebijakan kepala sekolah yang memadai, yang memiliki kemampuan dalam mendayagunakan dan mengelola proses

penyelenggaraan pendidikan akan meningkatkan motivasi kinerja guru yang kontinu. Bila alur pemikiran tentang dinamika peran kebijakan sekolah serta hubungan motivasi kinerja guru diatas dibawa ke dalam konteks pendidikan sekolah, maka logika hubungan sebab akibat antara peran kebijakan sekolah dapat meningkatkan motivasi kinerja guru dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Upaya pengembangan peran kebijakan sekolah merupakan salah satu cara untuk mewujudkan motivasi kinerja guru yang positif, dan bila kebijakan tersebut dilakukan dengan baik dan terarah, dalam arti menggunakan strategi, pendekatan, dan metode yang tepat dalam penerapan kebijakan-kebijakan tersebut.
2. Kebijakan sekolah yang positif akan membentuk cara berpikir, merasa, dan berperilaku yang positif dan kompatibel terhadap citi-cita perbaikan dan kemajuan sekolah. Oleh karena itu, kebijakan sekolah yang positif akan menjadi sebuah kekuatan pendukung bagi upaya peningkatan motivasi kinerja guru disekolah.
3. Dengan dukungan warga sekolah yang memiliki peran aktif dalam pengembangan sekolah, maka akan terealisasi tuntutan kinerja guru yang profesional sehingga terbentuk sekolah yang handal dan berdaya saing. Dengan demikian, hubungan sebab akibat satu arah dari upaya pengambilan kebijakan yang terstruktur akan berdampak positif bagi kinerja guru disekolah.

## 2.4. Rerangka Analisis

Pada dasarnya proses pendidikan makan berjalan secara efektif dan efisien, bila guru memiliki peran aktif secara bersama dengan kepala sekolah untuk menentukan arah dan tujuan sekolah. Oleh karena itu, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun jika kita selami lebih mendalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kompetensi guru disekolah adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan pernyataan Sudarwan Danim (2002:13) menyatakan bahwa:

*Kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru. Dan perlu digaris bawahi yang dimaksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi guru.*

Pada dasarnya kebijakan merupakan keputusan yang diambil secara mufakat, dimana dapat memacu guru dan siswa untuk lebih giat, sehingga mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan prestasi guru dan siswa, sehingga akan berpengaruh pada pencapaian tujuan pendidikan.

Upaya pencapaian kinerja guru secara maksimal diperlukan manajerial pimpinan dalam mengambil sebuah kebijakan yang memadai dan timbul kesadaran akan motivasi berprestasi akan mempengaruhi kinerja guru dan prestasi siswa. Oleh karena itu, diduga bahwa ada hubungan positif antara peran kebijakan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru MTsN Kaledupa.