

BAB II

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA GURU

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan menurut Rauch and Behling yang dikutip oleh Gary Yukl adalah sebagai berikut “*leadership is the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement*”.¹ Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dalam aktivitas dari suatu organisasi dalam rangka pencapaian sasaran atau tujuan organisasi tersebut.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian, dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.²

¹ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (New Jersey: Prentice Hall, 1998), hlm. 2.

² Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 1.

Definisi kepemimpinan menurut Malayu S.P. Hasibuan, “kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.”³

Sedangkan pengertian kepemimpinan menurut Terry & Rue yang dikutip oleh Husaini Usman menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, memengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas yang diinginkan.”⁴

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan pemimpin adalah seseorang yang melaksanakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan tugas dan kewajibannya.

Dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil. Pemakaian kata *khalifah* setelah Rasulullah wafat menyentuh juga maksud yang terkandung dalam perkataan *amir* atau penguasa. Kedua istilah itu dalam Bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun jika

³ Malayu, S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000), hlm. 170.

⁴ Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 274.

merujuk kepada firman Allah SWT dalam surat al-Baqarah (2) ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً...⁵

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi" (Al-Baqarah /2: 30)⁵

Ketika Allah hendak menjadikan Adam a.s. sebagai *khalifah* di bumi, maka para malaikat itu bertanya, mengapa Adam yang akan diangkat menjadi *khalifah* di bumi, padahal Adam dan keturunannya kelak akan berbuat kerusakan dan menumpahkan darah di bumi. Para malaikat menganggap dirinya lebih pantas memangku jabatan itu, sebab mereka makhluk yang selalu bertasbih, memuji, dan menyucikan Allah, namun Allah tidak membenarkan anggapan mereka, Allah lah yang Maha Mengetahui dan Maha Tinggi atas segala pengetahuan dan hikmah-Nya. Para ulama menyebutkan syarat-syarat yang harus dimiliki oleh pemimpin antara lain adil serta berpengetahuan yang memungkinkannya untuk bertindak sebagai hakim dan mujtahid, tidak mempunyai cacat jasmaniah, serta berpengalaman cukup, dan tidak pilih kasih dalam menjalankan hukum-hukum Allah.⁶

⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Tajwid Warna dan Terjemahannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009) hlm. 6.

⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya Jil. 1*, (Jakarta: Lentera Abadi, 2010), hlm. 76.

Maka kedudukan non formal dari seorang *khalifah* juga tidak dapat dipisahkan lagi. Perkataan khalifah pada ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada khalifah sesudah Nabi tapi adalah penciptaan Nabi Adam yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat amar ma'ruf dan mencegah dari perbuatan mungkar.⁷

Selain kata *khalifah*, kata *Ulil Amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam sebagaimana firman Allah dalam surat an-Nisa (4) ayat 59.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ...^ط

*Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. (An-Nisa/4: 59)*⁸

Ayat ini memerintahkan agar kaum Muslimin taat dan patuh kepada-Nya, rasul-Nya, dan kepada orang yang memegang kekuasaan diantara mereka agar tercipta kemaslahatan umum. Untuk kesempurnaan pelaksanaan amanat dan hukum sebaik-baiknya dan seadil-adilnya, hendaklah kaum Muslimin:

⁷Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, hlm. 5.

⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Tajwid Warna dan Terjemahannya*, hlm. 87.

- a. Taat dan patuh kepada perintah Allah dengan mengamalkan isi kitab suci Al-Qur'an, melaksanakan hukum-hukum yang telah ditetapkan-Nya.
- b. Melaksanakan ajaran-ajaran yang dibawa Rasulullah.
- c. Patuh pada ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh *ulil amri* yaitu orang-orang yang memegang kekuasaan di antara mereka. Keputusan mereka wajib dipatuhi dengan syarat tidak bertentangan dengan Al-Qur'an dan hadis
- d. Kalau ada sesuatu yang diperselisihkan dan tidak tercapai kata sepakat maka wajib dikembalikan kepada Al-Qur'an dan hadis.⁹

Sedangkan kepala Sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang direkrut sekolah untuk mengelola segala kegiatan di sekolah sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan. Secara teoritis istilah “kepala” mempunyai pengertian yang tidak sama dengan “pemimpin”, namun dalam prakteknya keduanya dipahami dalam makna yang identik. Sebagaimana kepala lebih menonjol faktor kekuasaannya, sedangkan pemimpin lebih menonjol kewibawaannya.

2. Gaya Kepemimpinan

- a. Kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan ini menekankan pada kekuasaan dan kepatuhan anggota secara mutlak. Pemimpin menjadi penguasa absolut yang selalu mendikte

⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya Jil. II*, hlm. 198.

anggota untuk melaksanakan sesuatu sesuai dengan kegunaannya.¹⁰ Seorang pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin yang otokratik adalah pemimpin yang egois. Dengan egoismenya pemimpin otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasi.¹¹ Di sini pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya.

b. Kepemimpinan demokratis

Inti demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memosisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Tipe kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan.¹² Para anggota mengerjakan tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan bidangnya, sedang pemimpinnya selalu berusaha menstimulasi anggotanya untuk bekerja secara produktif.

¹⁰ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 181

¹¹ M. Sobari Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, (Lombok: Holistica, 2012), hlm. 114

¹² Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hlm. 213.

c. Kepemimpinan pseudo-demokratis

Tipe kepemimpinan pseudo-demokratis disebut juga demokratis semu atau manipulasi demokratik. Pemimpin yang bertipe pseudo demokratis hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Misalnya jika pemimpin mempunyai ide-ide, pikiran, konsep-konsep yang ingin diterapkan di lembaga yang dipimpinnya, maka hal tersebut didiskusikan dan dimusyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide/pikiran/konsep tersebut sebagai keputusan bersama.¹³

d. Kepemimpinan *laissez faire*

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan dari pemimpin.¹⁴ Peran seorang

¹³ Dadang Suhardan, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 127.

¹⁴ Dadang Suhardan, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 127.

pemimpin cenderung pasif dan membiarkan organisasinya berjalan sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana seharusnya organisasi dijalankan dan digerakkan karena menurutnya seorang anggota sudah memahami tugas dan tanggung jawabnya di dalam berorganisasi.

e. Kepemimpinan situasional

Tidak ada seorang pemimpin yang dapat berhasil hanya dengan menerapkan satu macam gaya untuk semua situasi. Seorang pemimpin akan cenderung berhasil dalam menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk situasi yang berbeda pula.¹⁵

Para pemimpin tidak dapat memiliki seluruh sifat baik yang dipersyaratkan dalam pendekatan sifat dan juga tidak dapat berharap bahwa satu gaya efektif untuk semua situasi. Situasi dan kondisi yang dihadapi pemimpin mengharuskan pemimpin menerapkan perilaku dan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula.¹⁶ Pola dan gaya pemimpin disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Pemimpin perlu mengubah gaya kepemimpinannya sesuai perkembangan setiap tahap kematangan hidup anggotanya. Kepala sekolah yang efektif akan dapat

¹⁵ Dadang Suhardan, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 135.

¹⁶ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 185.

memahami situasi dan kondisi sekolahnya seperti bagaimana tingkat kematangan staf dan guru di sekolah.

3. Peran Kepala Sekolah

Menurut Mulyasa, bahwa untuk mendorong visi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan ia harus mempunyai peran sebagai berikut;

- a. Kepala sekolah sebagai edukator (pendidik), meliputi pembinaan mental, pembinaan moral dan pembinaan fisik bagi tenaga kependidikan.
- b. Kepala sekolah sebagai manajer, merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Kepala sekolah sebagai administrator, dalam hal ini ia memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah.
- d. Kepala sekolah sebagai supervisor, harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.
- e. Kepala sekolah sebagai leader, harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasi tugas.

- f. Kepala sekolah sebagai innovator, harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, memberikan teladan kepada seluruh pegawai di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.
- g. Kepala sekolah sebagai motivator, harus memiliki strategi yang tepat untuk memotivasi para pegawainya dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).¹⁷

Berikut indikator kepala sekolah efektif menurut E. Mulyasa:

- a. Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya dan mampu mendorong anggota untuk mewujudkannya.
- b. Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja warga sekolah.
- c. Senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran di kelas serta mampu memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.

¹⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Rosda Karya, 2005), hlm. 98-120

- d. Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stress dan konflik negative.
- e. Mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, dan akuntabel.
- f. Memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok, serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran.
- g. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.¹⁸

Adanya peran tersebut kiranya sangat bermanfaat bagi kepala sekolah dan pemimpin-pemimpin kependidikan lainnya untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan lebih baik dan hati-hati agar mampu meningkatkan motivasi dan kinerja guru dalam mewujudkan tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara optimal.

B. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja Guru

Pada dasarnya motivasi merupakan suatu hal yang sangat penting dalam kehidupan manusia, dimana motivasi erat kaitannya dengan perbuatan atau perilaku manusia. Berikut

¹⁸ E Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 21-22.

pengertian motivasi menurut McDonald “*Motivation is an energy change within the person characterized by affective arousal and anticipatory goal reactions.*”¹⁹ Motivasi adalah suatu perubahan energi yang ada di dalam diri seseorang yang ditandai dengan adanya kecenderungan untuk memunculkan reaksi guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau *impuls*. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku.²⁰ Sedangkan pengertian motivasi kerja menurut Ernest J. McCormicks yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara adalah sebagai berikut:

Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings. (Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja)²¹

¹⁹McDonald, *Educational Psychology*, (California: Wadsworth Publishing, 1959), hlm. 77.

²⁰ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, hlm. 250.

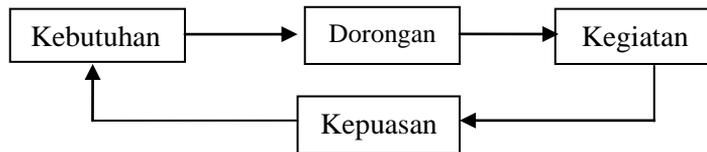
²¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya: 2000), hlm. 94.

“Motivasi kerja guru adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah diucapkan.”²² Guru memerlukan motivasi agar dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien karena motivasi sangat memengaruhi kinerja guru. Bahkan Imam Ghazali menyatakan bahwa pekerjaan guru itu berhubungan langsung dengan hati.

والمعلم متصرف في قلوب البشر و نفوسهم²³

Seorang guru adalah berurusan langsung dengan hati dan jiwa manusia.

Jadi untuk dapat membangkitkan hatinya guna melakukan pembelajaran yang berlandaskan karena Allah, guru memerlukan motivasi yang kuat. Adanya motivasi kerja akan menimbulkan dorongan atau semangat dalam mengerjakan tugas atau aktivitas yang dilakukan sehingga dapat diperoleh hasil yang memuaskan.



Gambar 1. Proses Motivasi²⁴

²² Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukuran*, hlm. 71-72.

²³ Al Imam Abi Hamid Muhammad bin Muhammad Al-Ghazali, *Ihya' Ulum Al-Din*, (Semarang: Toha Putera), hlm, 14.

Skema di atas menunjukkan bahwa proses motivasi diawali dari adanya kebutuhan akan sesuatu yang kemudian menimbulkan usaha-usaha motivasi. Usaha-usaha motivasi ini memengaruhi tingkat kinerja seseorang dalam melakukan kegiatan. Semakin tinggi motivasinya semakin baik kinerja yang dilakukan. Produktivitas atau kinerja yang dilakukan akan memengaruhi insentif organisasi dan ganjaran akan memengaruhi kepuasan. Apabila kepuasan terpenuhi maka akan timbul pula kebutuhan-kebutuhan baru, dan berulang terus menerus.

2. Ciri Motivasi

Menurut Sardiman dalam buku interaksi dan motivasi belajar mengajar bahwa motivasi yang ada pada diri setiap orang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Tekun menghadapi tugas (dapat terus menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai)
- b. Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa)
- c. Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah.
- d. Lebih senang bekerja sendiri.
- e. Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin (hal-hal yang bersifat mekanis, berulang-ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif)

²⁴ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, hlm. 252.

- f. Dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu)
- g. Tidak pernah mudah melepaskan hal yang diyakini.
- h. Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.²⁵

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seseorang yang memiliki motivasi kerja, memiliki ciri-ciri tersebut di atas. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri tersebut, berarti orang itu memiliki motivasi yang cukup kuat. Ciri-ciri motivasi seperti itu akan sangat penting dalam kegiatan belajar mengajar. Karena kegiatan belajar mengajar akan berhasil baik, kalau gurunya tekun melaksanakan pekerjaannya, ulet dalam memecahkan masalah dan hambatan secara mandiri.

3. Faktor-faktor Yang Memengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis dalam diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain :

a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Faktor eksternal ini meliputi:

- 1) Lingkungan kerja
- 2) Pemimpin dan kepemimpinannya
- 3) Tuntutan perkembangan organisasi atau tugas
- 4) Dorongan atau bimbingan atasan

²⁵ Sardiman AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, hlm. 83.

b. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa:

- 1) Pembawaan individu
- 2) Tingkat pendidikan
- 3) Pengalaman masa lampau
- 4) Keinginan atau harapan masa depan.

Menurut AA Anwar Prabu Mangkunegara, faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan meliputi:

- a. Perbedaan karakteristik individu: meliputi kebutuhan,, minat, sikap, dan nilai.
- b. Perbedaan karakteristik pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan persyaratan jabatan untuk setiap pekerjaan.
- c. Perbedaan karakteristik organisasi (lingkungan kerja) yang meliputi peraturan kerja, iklim kerja,, dan budaya kerja yang disepakati.²⁶

Sedangkan menurut Vroom yang dikutip oleh Hasibuan, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu

- a. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
- b. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu).

²⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen...*, hlm. 74.

- c. Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif.²⁷

Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan. Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

4. Teori Motivasi

a. Teori kebutuhan Maslow

Menurut Abraham Maslow yang dikutip oleh Anwar Prabu, dalam diri manusia ada lima jenjang kebutuhan yaitu :

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan paling dasar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki, kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

²⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen ...*, hlm. 160.

5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.²⁸

Namun banyak mengkritik hirarki kebutuhan Maslow karena ada beberapa kelemahan dari teori ini. berikut kelemahan dari teori hirarki kebutuhan Maslow:

- 1) Segi-segi hierarki itu akan beragam manfaatnya bagi setiap orang, tetapi tidak setiap orang mencari aktualisasi diri.
- 2) Guna menerapkan teori dalam sebuah organisasi, manajer harus jelas mengetahui posisi seseorang pada hierarki tersebut.²⁹
- 3) Kebutuhan manusia dalam teori ini berjenjang/hirarkis, tetapi kenyataannya manusia menginginkan tercapai sekaligus dan kebutuhan manusia berupa siklus.
- 4) Walaupun teori ini populer, tetapi belum dicoba kebenarannya karena Maslow mengembangkannya atas pengamatan saja.³⁰

Meskipun teori Maslow memperoleh banyak memperoleh kritikan tajam karena dukungan empiris yang

²⁸ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen...*, hlm. 94.

²⁹ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, hlm. 42.

³⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen ...*, hlm. 156.

kurang untuk menguatkan teori tersebut. Tetapi sebagai teori klasik, teori ini telah memberikan pencerahan dan merupakan pioner yang membuka cakrawala tentang pengaruh motivasi bagi organisasi, kinerja, dan produktivitas.³¹ Sejatinya setiap teori pasti memiliki kekurangan dan kelebihan.

b. Teori Motivasi McClland

Teori yang diajukan oleh McClland berisikan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Dalam teorinya McClland membedakan tiga jenis kebutuhan manusia, yaitu *Need for Achievement* –N-Ach (kebutuhan untuk berprestasi), *Need for power* (kebutuhan untuk berkuasa) dan *Need for affiliation* (kebutuhan untuk berafiliasi).³²

Orang yang memiliki kadar *n-ach* yang tinggi akan memiliki sifat-sifat rajin bekerja, kalau mengerjakan sesuatu ingin berhasil dengan sebaik-baiknya, merasa lebih puas dengan hasil kerja yang baik daripada upah yang diterimanya dari pekerjaan itu dan selalu ingin berbuat

³¹ Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), hlm. 185.

³² Desmita, *Psikologi Perkembangan Peserta Didik*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 61-63.

lebih banyak melebihi apa yang sudah dibuatnya.³³ Teori yang dikemukakan oleh McClland sesuai dengan firman Allah dalam surah Al-Insirah ayat 7-8:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٧﴾

Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap. (QS. Alam Nasyroh (94): 7)³⁴

Ayat ini menunjukkan agar manusia bekerja keras seperti yang dikemukakan Mc Clland. Namun hal negatif akan timbul dari pandangan semacam ini, yaitu orang akan terdorong untuk bekerja terus demi mencapai standar tertinggi yang telah digariskannya. Akibatnya orang akan selalu merasa tidak puas akan hasil pekerjaannya. Ketidakpuasan ini akan menjadi sumber ketegangan jiwa yang akhirnya dapat menimbulkan bermacam-macam problem sosial maupun individual. Oleh karena itu dalam Islam orang bekerja bukan untuk mendapatkan orang lain atas apa yang dibuatnya melainkan pengakuan dari Allah.³⁵

³³ Djamaluddin Ancok dan Fuat Nashori Suroso, *Psikologi Islam: Solusi Islam atas Problem-Problem Psikologi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995), hlm. 85-86.

³⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Tajwid Warna dan Terjemahannya*, hlm.596

³⁵ Fuad Nashori, *Agenda Psikologi Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), hlm. 57.

Hal ini dinyatakan dalam ayat kedelapan surah Al-Insirah. Manusia disuruh bekerja keras, tetapi setelah bekerja keras orang harus menikmati hasil kerja keras tersebut dengan bergembira dan bersyukur atas pemberian Allah. Apa yang diharapkan manusia dari bekerja ialah pengakuan dari Allah, bukan pengakuan dari manusia.

5. Prinsip Memotivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai:

a. Prinsip Partisipasi

Agar dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, pegawai perlu diberikan kesempatan dalam berpartisipasi menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpinnya.

b. Prinsip komunikasi

Komunikasi yang baik antara pemimpin dan pegawai dapat memunculkan efek positif bagi budaya organisasi.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Dengan adanya pengakuan akan keikutsertaan pegawai dalam usaha pencapaian tujuan organisasi akan meningkatkan motivasi kerja pegawai tersebut.

d. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang mampu memberikan wewenang kepada bawahannya untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukan

akan dapat membuat pegawai yang bersangkutan termotivasi.

e. Prinsip memberi arahan

Pemimpin memberikan perhatian dan arahan yang jelas kepada bawahannya akan dapat memotivasi pegawai tersebut.³⁶

Dengan adanya pemberian motivasi dari kepala sekolah terhadap guru diharapkan nantinya guru akan memiliki semangat yang tinggi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sehingga kinerja guru menjadi meningkat. Pemberian motivasi sendiri tidak selamanya harus berupa pemenuhan kebutuhan dalam hal materi saja melainkan melalui hubungan dan komunikasi yang baik pun akan dapat meningkatkan motivasi kerja mereka.

6. Model Motivasi Kerja

a. Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi agar kinerja guru meningkat perlu diterapkan sistem insentif yaitu dengan memberikan insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik.

b. Model hubungan manusia

Model ini menghubungkan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja adalah dengan mengakui kebutuhan social guru dan membuat mereka merasa

³⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen ...*, hlm. 100-101.

berguna dan penting. Akibatnya mereka akan merasa akan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non-materiil, motivasi kerja akan meningkat.

c. Model sumber daya manusia

Model ini mengatakan bahwa guru dapat dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau kepuasan kerja semata melainkan kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Guru bukanlah berprestasi baik karena merasa puas melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggung jawab untuk membuat tugas dalam melaksanakan tugas-tugasnya.³⁷

Dalam memotivasi bawahannya dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk secara bijaksana mengambil keputusan terhadap pekerjaan mereka. motivasi kerja akan meningkat jika mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

³⁷ Malayu, S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000), hlm. 148-149.

C. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja

Kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan dan keterampilan para pelaksana pendidikan. Kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dapat melalui

1. Pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan dapat menumbuhkan motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugasnya.
2. Pengaturan suasana kerja. Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan akan dapat membangkitkan kinerja para guru.
3. Disiplin. Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme guru di sekolah. Kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya.
4. Pemberian dorongan. Agar dapat meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik, kepala sekolah harus memperhatikan motivasi para tenaganya dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.
5. Pemberian penghargaan. Adanya penghargaan yang diberikan kepala sekolah kepada guru akan dapat merangsang guru untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif.³⁸

Sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan hendaknya kepala sekolah memiliki pengetahuan yang luas dan keterampilan kepemimpinan. Hal itu perlu dimiliki agar mampu

³⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, hlm. 120-122.

mengendalikan, dan mendorong bawahannya dalam menjalankan tugas dengan jujur, tanggung jawab, efektif dan efisien.

D. Kajian Pustaka

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini, yaitu antara lain:

1. Nur Rokhmat (NIM. 3101179), "*Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI di SMP N 18 Semarang.*" Penelitian ini merupakan penelitian. Hasil studinya menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan merupakan suatu kesiapan, kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan. Peran serta (kiprah) kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan sangat dominan.³⁹ Penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang sedang dilakukan baik berupa tempat maupun waktu penelitian, selain itu penelitian ini memfokuskan pada obyek kajian

³⁹Nur Rokhmat, *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI di SMP N 18 Semarang*, Skripsi, (Semarang: Fakultas Ilmu Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang, 2005)

kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru yang belum dibahas pada penelitian sebelumnya.

2. Zaenal Musthofa (3104011), dengan skripsi berjudul *“Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMP Pondok Modern Selamat Kendal”* Penelitian berupa penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dalam peningkatan prestasi tersebut kepala sekolah SMP Pondok Modern Selamat Kendal telah melaksanakan upaya formal dan non formal. Upaya akademik dapat berupa kegiatan Bimbel (bimbingan belajar). Sedangkan untuk upaya non akademik dapat berupa mengefektifkan kegiatan latihan, mendatangkan pelatih profesional, dan lain-lain. Sehingga prestasi siswa pondok Modern Selamat Kendal telah meraih rangking pertama dari sekolah SMP swasta tingkat rayon berdasarkan ujian nasional, dan telah meraih peringkat ke-4 dari sekolah SMP swasta/negeri tingkat rayon berdasarkan ujian nasional.⁴⁰ Penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti dalam hal waktu dan tempat penelitian. Selain itu obyek kajiannya juga berbeda karena pada penelitian ini memfokuskan pada bagaimana kepala sekolah meningkatkan motivasi guru-gurunya tidak pada siswanya secara langsung.

⁴⁰Zaenal Musthofa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMP Pondok Modern Selamat Kendal*, skripsi, (Semarang: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang 2009).

3. Khadiq Muakrom (063311042) dengan skripsinya yang berjudul *“Pola Kepemimpinan Kepala Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Formal Di Pondok Pesantren Darul Amanah Kabunan Sukorejo Kendal.”* Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang menghasilkan data berbentuk uraian deskriptif. Dalam penelitian ini menunjukkan pola kepemimpinan yang diterapkan di pondok adalah pola kepemimpinan demokratis dan pola kepemimpinan kharismatik. Pola kepemimpinan demokratis dapat dituangkan dalam pembentukan sebuah kepanitiaan di setiap pelaksanaan kegiatan. Sedang kepemimpinan kharismatik dapat dilihat pada terjalinnya hubungan yang cukup baik dengan lingkungan dan masyarakat sekitar.⁴¹ Berdasarkan penelitian tersebut, penelitian yang sekarang dilakukan itu berbeda dengan penelitian sebelumnya, baik itu yang berkaitan dengan judul, tema, lokasi maupun isinya. Penelitian yang sedang dilakukan berlokasi di sekolah formal dan terfokus pada peningkatan motivasi kerja guru.

⁴¹Khadiq Muakrom, *Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Formal Di Pondok Pesantren Darul Amanah Kabunan Sukorejo Kendal*, Skripsi, (Semarang: Fakultas Ilmu Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang, 2012).

E. Kerangka Berpikir

Sekolah sebagai pemimpin organisasi berperan utama dalam mengatur jalannya roda sekolah. Kepala sekolah bertugas mengatur seluruh komponen yang ada di sekolah agar visi misi dan tujuan sekolah dapat tercapai dan terlaksana dengan baik. Begitu juga dengan pengelolaan tenaga pendidik yang ada di sekolah. Guru merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan pendidikan karena guru lah yang berinteraksi langsung dengan siswa. Apabila kinerja yang diperlihatkan guru itu baik maka hal ini akan berdampak positif kepada anak didik, begitu juga sebaliknya. Di sekolah, guru merupakan cermin bagi siswanya.

Untuk mendapatkan kinerja yang baik, diperlukan adanya motivasi yang tinggi. Salah satu yang memengaruhi kinerja seseorang adalah motivasi kerja, jika motivasi kerja tinggi implikasinya kinerja yang diperoleh akan semakin baik pula. Oleh karena itu, sudah menjadi fungsi kepala sekolah sebagai motivator untuk senantiasa menumbuhkan motivasi kerja guru. Salah satunya dengan menunjukkan sifat dan sikap yang baik kepada para guru dan staf lain agar seluruh aktivitas sekolah dapat berjalan dengan lancar. Hubungan yang harmonis antara pemimpin dan pegawainya akan berdampak positif bagi budaya di lembaga tersebut dan dapat menumbuhkan motivasi kerja.

