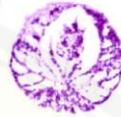


**MOTIVASI KERJA GURU BERDASARKAN PERBEDAAN
GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PADA
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI
DI KABUPATEN JEMBER**

TESIS



Mark UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)
Pada Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Jember

Asal : Hadiah
Pembelian
Terima : 27 MAR 2003
No. Indu : SFS

TS
Klass
650.3
SUN
m

Oleh :

SUNOTO

NIM : 000820101033

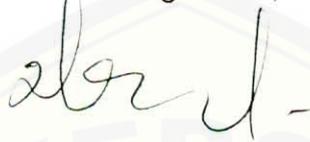
**UNIVERSITAS JEMBER PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
2003**

LEMBAR PENGESAHAN

TESIS

Tesis ini telah disetujui :

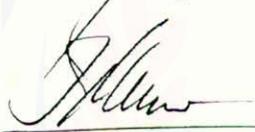
Pembimbing Ketua,



Prof. Dr. H. HARIJONO, SE, SU

NIP.: 150 350 765

Pembimbing

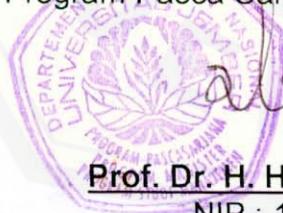


Drs. H. MISNO A. LATIEF M.Pd

NIP.:

Mengetahui :

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Program Pasca Sarjana Universitas Jember,



Prof. Dr. H. HARIJONO, SE, SU

NIP.: 150 350 765

JUDUL TESIS

**MOTIVASI KERJA GURU BERDASARKAN PERBEDAAN
GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PADA
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI
DI KABUPATEN JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : SUNOTO
NIM : 000820101033
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN PENDIDIKAN

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

27 FEBRUARI 2003

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua,



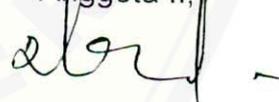
Prof. Dr. MURDIJANTO P, SE., SU.
NIP : 130 350 767

Anggota I,



DEWI PRIHATINI, SE., MSi
NIP : 132 056 181

Anggota II,



Prof. Dr. H. HARIJONO, SU.Ec.
NIP : 130 350 765



Mengetahui/menyetujui
Universitas Jember Program Pascasarjana
Program Studi Manajemen
Ketua Program Studi




Prof. Dr. H. Harijono, SU. Ec.
NIP : 130 350 765

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah Swt, atas Rahmat dan Hidayah-Nya kami dapat menyelesaikan tesis dengan judul " Motivasi Kerja Guru berdasarkan Perbedaan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kabupaten Jember " sebagai salah satu syarat penyelesaian program akhir Pasca Sarjana, Magister Manajemen Universitas Jember.

Selanjutnya mengingat proses penyelesaian tesis ini melibatkan banyak pihak, maka kami sampaikan rasa terima kasih kepada pihak-pihak yang turut andil dalam penulisan tesis ini, baik muali dari persiapan pelaksanaan maupun tahap laporan. Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Harijono, SE, SU, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Jember
2. Bapak Prof. Dr. H. Harijono, SE, SU dan Bapak Drs. H Misno A. Latief M.Pd selaku pembimbing.
3. Kepala SMK Negeri se Kabupaten Jember yang telah mengijinkan penelitian di sekolahnya.
4. Istri tercinta, Bapak dan Ibu serta anak-anak tercinta yang turut mendukung baik secara moril dan spirituil.
5. Rekan-rekan sesama mahasiswa Universitas Jember, khususnya Sdr. Furqon Adi Sucipto yang telah memberikan dorongan pemikiran, tenaga dan waktu untuk penyelesaian tesis ini.
6. Pihak-pihak lain yang ikut berpartisipasi dalam penulisan ini baik secara moril maupun spirituil.

Menyadari bahwa tesis ini masih terbukanya peluang kurang sempurnaan maka dengan penuh harap kami mohon agar dapatnya diberikan kritik maupun saran yang membangun. Akhirnya kami berharap penelitian ini nantinya bisa memberikan kontribusi yang berarti, khususnya bagi para praktisi pendidikan. Amien.

SUMMARY

The objective of the research is closely related to the revelation of the answers of the research problems as follows. 1. To investigate whether the teachers' motivation under the principal's integrated leadership style in vocational schools in Jember. 2. To investigate whether the teachers' motivation under the principal's integrated leadership style is different from the teachers' motivation under the principal's related leadership style in vocational schools in Jember, 3. to investigate whether the teachers' motivation under the principal's integrated leadership style is different from the teachers' motivation under the principal's separated leadership style in vocational schools in Jember ; 4. To investigate whether the teachers' motivation under the principal's dedicated leadership style is different from the teachers' motivation under the principal's related leadership style in vocational schools in Jember ; 5. To investigate whether the teachers' motivation under the principal's dedicated leadership style is different from the teachers' motivation under the principal's separated leadership style in vocational schools in Jember ; 6. To investigate whether the teachers' motivation under the principal's related leadership style is different from the teachers' motivation under the principal's separated leadership style in vocational schools in Jember.

This research was conducted by using expose facto design, in which the data gained was not the result of treatment since the research data had been available in given before the research was conducted. The

research population was all teachers of vocational schools in Jember, namely 262 teachers. Meanwhile, the quota sample was 100 teachers, which was taken by proportional random sampling technique. The data collection method was questionnaire, namely the principal's leadership style questionnaire and working motivation questionnaire. The data was analyzed by employing t-test with 95 % significance level.

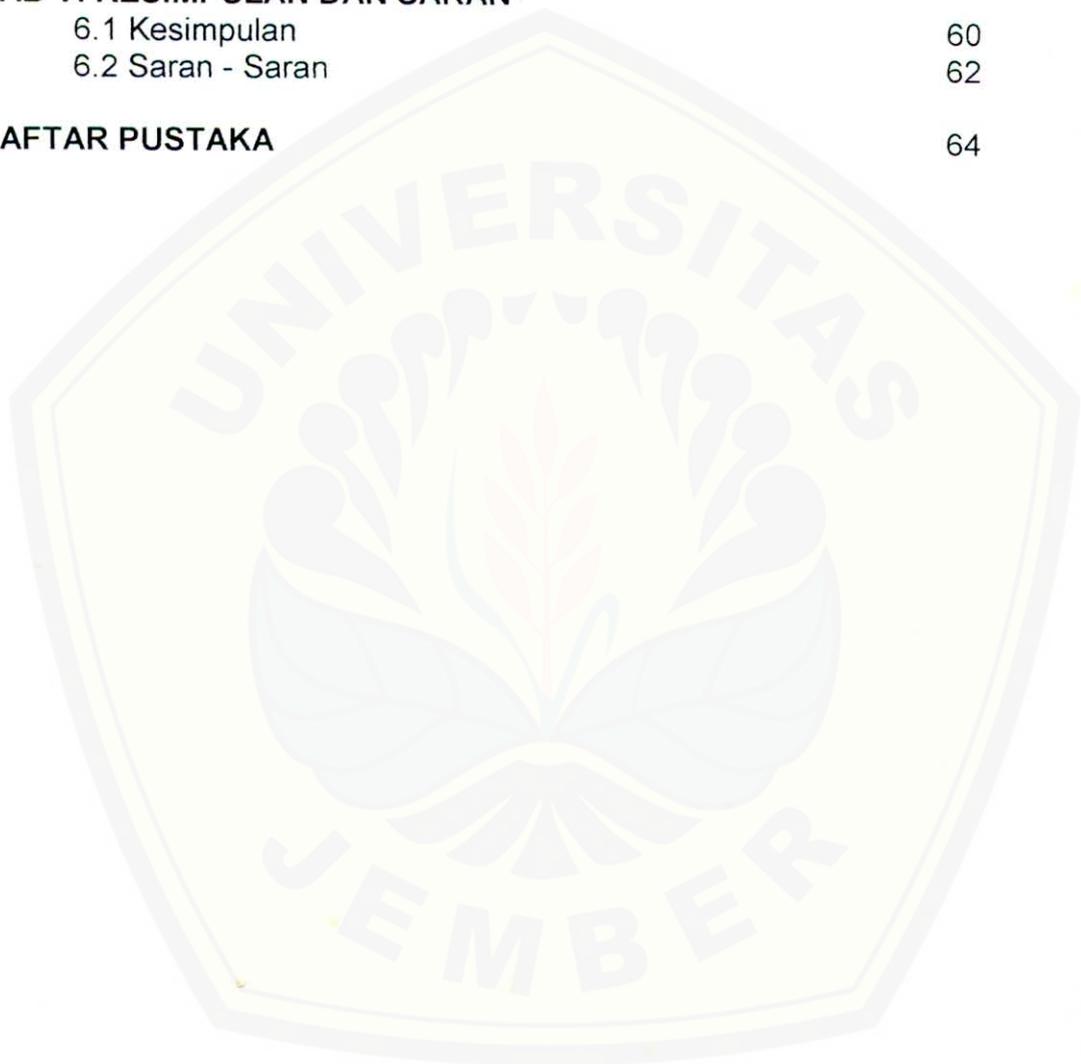
The research result reveals that : 1. There was a significant difference of teachers' of working motivation on the integrated and dedicated leadership styles in vocational schools in Jember. Or in other words, there was a significant difference between teachers' working motivation that perceive the dedicated style leadership and teachers' working motivation that perceive the integrated style leadership ; 2. There was a significant of the teachers' working motivation on the integrated and related leadership styles in vocational schools in Jember. Or in other words, there was a significant difference between teachers' working motivation that perceive the related style leadership. 3. There was a significant difference of the teachers' working motivation on the integrated and separated leadership styles in vocational schools in Jember. Or in other words, there was a significant difference between teachers' working motivation that perceive the integrated style leadership ; 4. There was a significant difference of the teachers' working motivation on the dedicated and related leadership styles in vocational schools in Jember. Or in other words, there was a significant difference between teachers' working motivation that perceive the dedicated style leadership ; 5. There was a significant difference in teachers' working motivation on the dedicated and separated leadership styles in

vocational schools in Jember. Or in other words, there was a significant difference between teachers' working motivation that perceive the dedicated style leadership and teachers' working motivation that perceive the separated style leadership ; and 6. There was a significant difference of the teachers' working motivation on the related and separated leadership styles in vocational schools in Jember. Or in other words, there was a significant difference between teachers' working motivation that perceive the related style leadership and teachers' working motivation that perceive the related style leadership and teachers' working motivation that perceive the separated style leadership.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Ringkasan	iv
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix
Daftar Lampiran	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	10
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	38
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
3.1 Kerangka Konseptual	41
3.2 Hipotesis Penelitiian	42
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1 Obyek Penelitian	44
4.2 Populasi dan Sampel	44
4.3 Prosedur Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian	45
4.4 Metode Analisis dan Uji Hipotesis	46
4.5 Identitas Variabel	46
4.6 Definisi dan Operasional Variabel	47
4.7 Lokasi dan Waktu Penelitian	48

BAB V HASIL PENELITIAN, ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
5.1 Hasil Penelitian	49
5.2 Pembahasan Hasil Penelitian	56
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan	60
6.2 Saran - Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	64



DAFTAR TABEL

- | | |
|---|-----|
| 1. Jumlah responden Guru menurut Tipologi Gaya Kepemimpinan | 50. |
| 2. Analisa data rekapitulasi gaya kepemimpinan | 52. |



DAFTAR GAMBAR

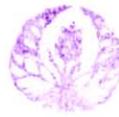
1. Tipologi Gaya Kepeminpinan Kepala Sekolah

19.



DAFTAR LAMPIRAN

1. Angket Motivasi Kerja Guru	72
2. Angket Kepemimpinan Kepala Sekolah	76
3. Hasil Uji Reliabilitas dan Validasi Instrumen Penelitian	79
4. Uji Normalitas Motivasi kerja Guru	81
5. Skor Motivasi Kerja dan Prestasi Guru Tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	83
6. Anova (F Test) Perbedaan Motivasi Guru Berdasarkan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	85



BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kepala Sekolah sebagai salah satu jabatan di lingkungan persekolahan mempunyai peran dan fungsi yang bervariasi, serta mendapat sebutan yang bervariasi pula sesuai dengan fungsi dan perannya. Menurut Arifin (1998), di negara-negara maju kepala sekolah mendapat sebutan bermacam-macam. Ada yang menyebut guru kepala (*head-teacher* atau *head master*), kepala sekolah (*principal*), kepala sekolah yang mengajar (*teaching principal*), direktur (*director*), administrator (*administrator*), atau pemimpin pendidikan (*educational leadership*) (Gordon Thomas, 1976; Champhell, 1977; Blumberg dan Grendfield, 1980; Sergiovanni, 1987; Dubin, 1991). Penyebutan yang berbeda di atas menurut Mantja (1996:26) disebabkan adanya kriteria yang mempersyaratkan kompetensi profesional Kepala Sekolah.

Sebagai administrator kepala sekolah harus mampu mendayagunakan sumber yang tersedia secara optimal. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu bekerja bersama dengan orang lain dalam organisasi sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus mampu mengkoordinasi dan menggerakkan serta memotivasi semua potensi manusia untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Sebagai supervisor, kepala sekolah wajib membantu guru meningkatkan kapasitasnya untuk membelajarkan murid secara optimal.

Sebagai pemimpin pendidikan di sekolahnya, seorang kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personil yang bekerja di dalamnya kedalam suatu situasi yang efisien, demokratis, dan kerja

sama institusional sesuai keahlian para pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para murid harus direncanakan, diorganisasi dan ditata. Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah yang baik harus dapat memimpin secara profesional kepada para staf pengajar (guru yang dipimpinnya), bekerja secara ilmiah, penuh perhatian, dan demokratis, dengan menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar, di mana sebagian besar kreatifitas akan dicurahkan untuk perbaikan pendidikan (Kyte, 1977). Dengan demikian dikatakan secara teritis bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan seluruh program pendidikan di sekolah.

Menurut Sergiovanni (1982) peran kepala sekolah dalam administrasi meliputi pertanggung jawaban pada dan pekerja lainnya, masing-masing mempunyai tugas yang ditetapkan secara khusus. Sedangkan tugas kepala sekolah mengkoordinasi, mengarahkan, dan mensupport kerja guru dan staf adalah mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mengevaluasi unjuk kerja, memberi sumberdaya yang dibutuhkan, membangun iklim psikologis yang mendukung, melibatkan diri terus menerus dengan orang tua, merencanakan dan menjadwalkan kegiatan, menertibkan tata buku, menyelesaikan konflik guru, menangani problem murid, berhubungan dengan kantor pusat sekolah, dan membantu yang lain untuk menjaga perselisihan. Tugas kepala sekolah ini menurut (Luthan, 1981) adalah peran administrasi dari pada kepemimpinan. Administrasi menurutnya, merujuk pada perilaku rutin yang dikaitkan dengan tugas kepala sekolah.

Di sisi lain guru sebagai profesi yang bertanggung jawab langsung terhadap keberhasilan dalam pengelolaan PBM, tidak cukup dengan modal penguasaan materi, metode, sumber-sumber belajar dan

media pembelajaran saja, tetapi masih banyak hal yang harus dikuasai oleh guru, antara lain adalah dorongan untuk mengaktualisasikan semua potensi yang dimiliki tersebut di atas. Sedangkan stimulus yang dapat memotivasi kerja guru antara lain adalah kepemimpinan kepala sekolah itu sendiri (Sergiovani, 1987, Soepeno, 1989, dan Soetopo, 1990) dan pengetahuan dari guru (Rakajoni, 1999).

Motivasi kerja guru merupakan faktor penentu dalam mewujudkan kinerja suatu lembaga pendidikan. Guru mempunyai peran sentral terkait dengan peningkatan mutu pendidikan, dan oleh sebab itu perlu dikaji secara mendalam mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerjanya. Beberapa ahli menegaskan bahwa, ada dua faktor utama untuk menumbuhkan motivasi kerja, faktor-faktor tersebut adalah faktor internal dan eksternal.

Faktor internal adalah faktor pendorong yang berasal dari dalam diri individu, sedangkan faktor eksternal adalah faktor pendorong motivasi yang berasal dari luar diri individu. Kedua faktor tersebut sulit untuk dipisahkan secara kategorial, sebab keduanya sulit untuk dicermati secara visual, adapun yang dapat ditangkap atau dicermati adalah bentuk aktivitas individu sebagai wujud dari hasil proses motivasi itu sendiri (Soepeno, 1989). Terkait dengan kedua macam motivasi tersebut (Yulk Rd, 1979) menjelaskan bahwa ada beberapa hal yang terkait dengan pemicu motivasi internal yang disebabkan oleh dorongan dari lingkungan di luar diri individu, baik itu lingkungan fisik maupun lingkungan sosial. Di dalam suatu organisasi pendidikan lingkungan fisik adalah segala fasilitas pendidikan yang mendukung terjadinya proses pembelajaran. Sedangkan lingkungan sosial adalah

orang-orang yang secara langsung maupun tidak langsung yang mempengaruhi aktivitas individu.

Dalam penelitian ini fokus kajiannya ditekankan pada pengaruh lingkungan sosial, khususnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap intensitas motivasi kerja guru. Argumen yang mendasari ditetapkannya kajian tersebut, adalah bahwa pada umumnya kondisi fasilitas fisik di mana penelitian ini dilangsungkan relatif tidak bervariasi, artinya bahwa, kondisi yang ada pada penelitian ini digunakan secara merata dan demokratis sebagai fasilitas pembelajaran oleh guru-guru.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel yang mempunyai kontribusi besar terhadap intensitas motivasi kerja guru, karena beberapa alasan;

1. Di dalam konsep *School Based Management* (SBM) posisi kepala sekolah adalah sebagai manajer tunggal, yang dalam pelaksanaannya dituntut untuk mampu mencapai tujuan pendidikan melalui pemberdayaan guru dan staf yang ada. Oleh sebab itu upaya kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja guru dan staf merupakan diterminan yang sangat menentukan tercapainya tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.
2. Fungsi lain kepala sekolah, adalah sebagai supervisor yang kesehariannya harus melakukan monitoring dan evaluasi kinerja guru. Hasil monitoring dan evaluasi tersebut selanjutnya ditindaklanjuti dengan perbaikan bersama dalam bentuk kegiatan pembinaan dan pengembangan staf. Oleh sebab itu pembinaan dan dorongan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan

motivasi kerja guru merupakan tanggung jawab utama kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor.

Kedua fungsi kepala sekolah tersebut, merupakan bentuk konkrit perilaku kepala sekolah dalam rangka mempengaruhi motivasi kerja guru. Proses dan mekanisme perilaku kepala sekolah terkait dengan upayanya untuk meningkatkan motivasi kerja guru tersebut merupakan konsepsi makna hubungan sosial antara kepala sekolah dengan guru. Terkait dengan makna hubungan pengaruh kepala sekolah terhadap guru menurut Soetopo (1990), Soepeno (1989) dan Sergiovani (1982) merupakan aktivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam studi ini fokus penelitiannya ditetapkan pada kajian mengenai keterkaitan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah (berdasarkan persepsi guru) dengan intensities motivasi kerja. Di mana dengan asumsi konseptual, bahwa walaupun masih banyak variabel lain yang juga memberi kontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja guru, namun variabel lain tersebut tidak menjadi fokus penelitian ini. Apakah kebenaran konseptual ini dapat diuji secara empirik, hal inilah yang menjadi perhatian sekaligus akan dibuktikan kebenarannya melalui penelitian ini.

1.2. Rumusan Masalah

Untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan dalam studi ini, peneliti mengadopsi angket RBLS (*Reddin's Basic Leadership Styles*), di mana keluaran dari hasil analisis angket ini adalah tipologi empat gaya kepemimpinan, yakni: (1) *Gaya integrated*, (2) *Gaya Dedicated*, (3) *Gaya Related*, dan (4) *Gaya Sparated*. Bertolak dari tipologi gaya

kepemimpinan hasil kerja guru kaitannya dengan motivasi kerja guru, dan tetap mengacu pada latar belakang masalah dengan mempertimbangkan keterbatasan penelitian di atas, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan, sebagai berikut.

1. Apakah motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *integrated* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *dedicated* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.
2. Apakah motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *integrated* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *related* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.
3. Apakah motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *integrated* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *sparated* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.
4. Apakah motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *dedicated* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *related* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.
5. Apakah motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *dedicated* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *sparated* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.
6. Apakah motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *related* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *sparated* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan diselenggarakan penelitian ini erat kaitannya dengan menjawab masalah penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, yakni:

1. Ingin mengetahui apakah motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *integrated* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *dedicated* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.
2. Ingin mengetahui apakah motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *integrated* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *related* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.
3. Ingin mengetahui apakah motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *integrated* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *sparated* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.
4. Ingin mengetahui apakah motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *dedicated* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *related* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.
5. Ingin mengetahui apakah motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *dedicated* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *sparated* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.

6. Ingin mengetahui apakah motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *related* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *sparated* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.

1.3.2. Manfaat Hasil Penelitian

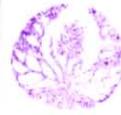
Kegunaan atau manfaat dari hasil penelitian ini, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Dapat sebagai bahan perbaikan manajemen pendidikan bagi kepala sekolah untuk memutuskan gaya kepemimpinan yang mana yang cocok bagi dirinya dan tepat untuk diperagakan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru yang dipimpinya.
2. Bagi kepala SMK Negeri di Jember, hasil penelitian ini sangat bermanfaat sebagai petunjuk yang berkaitan dengan fungsi dan perannya sebagai pemimpin dalam proses pembinaan professional guru.
3. Bagi guru dan staf, hasil penelitian ini merupakan informasi yang berharga, paling tidak guru dan staf lainnya mempunyai pemahaman baru tentang pentingnya menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan orang lain yang dipimpin. Agar orang lain yang dipimpin tersebut termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Sedangkan bagi Dinas Pendidikan, penelitian ini merupakan informasi ilmiah yang dapat digunakan untuk bahan pertimbangan dalam rangka pembuatan kebijakan pembinaan jabatan kepala sekolah dan profesi guru di lingkungan kerjanya.

pertimbangan dalam rangka pembuatan kebijakan pembinaan jabatan kepala sekolah dan profesi guru di lingkungan kerjanya.

5. Bagi peneliti lain, hasil studi ini dapat sebagai bahan acuan untuk melakukan kajian replikatif dan atau kajian lanjutan tentang pengaruh gaya kepemimpinan guru terhadap intensitas motivasi kerja, berbagai persoalan tentang upaya peningkatan motivasi kerja guru kaitannya dengan gaya kepemimpinann kepala sekolah secara lebih detail dan komprehensif dapat terungkap.





BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Difinisi kepemimpinan dalam konteks pendidikan dapat dielaborasi sebagai berikut, suatu upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk menstimulasi, memotivasi, membimbing dan mempengaruhi bawahan agar mengikuti apa yang dikehendaki oleh pemimpin yang bersangkutan. Gaya kepemimpinan yang efektif jika bawahan melakukan aktivitas sesuai yang dikehendaki oleh pemimpin.

Soepeno (1989) dan Thoha (1992) mempertegas konsep kepemimpinan sebagai suatu kegiatan dalam melayani bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam proses pelayanan (*services*), seorang pemimpin mempunyai misi untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan jika perlu memaksa orang lain atau kelompok agar mereka melakukan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan bersama. Berdasarkan konsepsi tersebut, pengertian kepemimpinan dalam hal ini mempunyai unsur-unsur, sebagai berikut;

- a). Orang yang dapat mempengaruhi orang lain disatu pihak.
- b). Terdapat orang yang mendapat pengaruh dilain pihak.
- c). Adanya maksud atau tujuan tertentu yang hendak dicapai bersama.
- d). Adanya serangkaian tindakan tertentu untuk mempengaruhi dan untuk mencapai suatu tujuan

Ahli lain mendefinisikan kepemimpinan sebagai keseluruhan tindakan guna mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, agar orang lain tersebut bekerja sesuai dengan keinginan pemimpin (Carter,

1996). Dubin D (1991) menjelaskan bahwa konsep kepemimpinan dan kekuasaan sebagai satu kesatuan yang saling melengkapi. Kekuasaan merupakan sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya, agar para pengikut tersebut bekerja secara optimal untuk mewujudkan suatu tujuan organisasi.

Berdasarkan deskripsi teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, termasuk yang telah diuraikan di atas tampaknya mempunyai kesamaan pengertian yang esensi, di mana kepemimpinan merupakan perilaku seseorang untuk mempengaruhi dan atau menggerakkan serta memotivasi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan suatu organisasi. Berikut dibawah ini dipaparkan beberapa teori kepemimpinan, antara lain adalah:

1). Teori Kepemimpinan Situasional

Semula teori ini dikembangkan oleh pusat studi kepemimpinan di Ohio University dari konsep model keefektifan pemimpin ditinjau dari tiga dimensi (*Tri Dimensional Leader Effectiveness Model*), yakni dimensi perilaku pemimpin dalam melaksanakan tugas, dimensi perilaku pemimpin dalam melakukan hubungan interpersonal dengan bawahannya, dan dimensi tingkat kedewasaan bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Dua dimensi pertama (dimensi perilaku pemimpin dalam melaksanakan tugas dan dimensi perilaku pemimpin dalam mengadakan hubungan interpersonal) menentukan gaya kepemimpinan. Sedangkan kesesuaian tipe gaya kepemimpinan terhadap dimensi tingkat kedewasaan bawahan menentukan keefektifan gaya kepemimpinan.

Dimensi tingkat kedewasaan bawahan diasumsikan sebagai faktor yang paling dominan dalam menentukan pola atau gaya kepemimpinan yang efektif. Oleh karena itu tekanan utama teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam kaitannya dengan tingkat kedewasaan kemampuan bawahan, yakni kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Ada dua faktor yang berkaitan dengan tingkat kedewasaan bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Pertama faktor kedewasaan dalam melaksanakan pekerjaannya, yakni kemampuan dan pengetahuan teknis dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kedua faktor kedewasaan psikologis yang berkaitan dengan emosi, motivasi, harga diri dan percaya diri terhadap tugas pekerjaannya yang berkulminasi dalam bentuk kemauan dalam melaksanakan pekerjaannya. Bawahan yang memiliki tingkat kedewasaan yang tinggi atas pekerjaannya, tidak hanya memiliki kemampuan dan pengetahuan bagaimana melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya, bawahan yang rendah tingkat kedewasaannya, memiliki tingkat kemampuan dan pengetahuan yang rendah terhadap pekerjaannya. Makin tinggi tingkat kedewasaan bawahan, makin tinggi kemampuan, kreativitas, semangat kerja dan tanggung jawab bawahan terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Begitu pula sebaliknya. Berdasarkan kedua faktor tersebut (faktor kemampuan melaksanakan pekerjaan dan faktor kemauan melaksanakan tugas pekerjaan), tingkat kedewasaan bawahan diklasifikasikan menjadi empat tingkat kedewasaan sebagai berikut:

- a. Tingkat kedewasaan 1: Berkemampuan rendah dan kemauan rendah

- b. Tingkat kedewasaan 2: Berkemampuan tinggi dan berkemauan rendah
- c. Tingkat kedewasaan 3: Berkemampuan rendah dan berkemauan tinggi
- d. Tingkat kedewasaan 4: Berkemampuan tinggi dan berkemauan tinggi

Teori kepemimpinan situasional mengemukakan bahwa berdasarkan tingkat kedewasaan bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pemimpin diharapkan dapat menerapkan gaya kepemimpinan secara tepat. Artinya makin relevan penerapan gaya kepemimpinan terhadap tingkat kedewasaan bawahan, makin efektif kepemimpinannya.

2). Teori sifat (*Trait Theory*)

Asumsi teori sifat adalah, bahwa sifat kepemimpinan seseorang terbentuk oleh dua faktor, yakni berdasarkan faktor pembawaan dan berdasarkan lingkungan pengalaman dan pendidikan seseorang. Sejak dikembangkannya teori sifat tersebut, banyak penelitian di sekitar tahun 1930-1950-an memfokuskan kajiannya tentang sifat-sifat kepemimpinan, seperti; fisik, mental, kepribadian dan lain sebagainya. Dari hasil penelitian dalam kurun waktu 20 tahunan dapat disimpulkan bahwa pemimpin mempunyai kelebihan kecerdasan dan bentuk fisik yang menarik dibandingkan dengan orang-orang yang dipimpinnya (Thoha, 1992)

Menurut Davis (1982) pada dasarnya ada empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yakni:

- (1). Kecerdasan : Hasil penelitian ini umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian yang sangat menarik dari penelitian tersebut, ialah pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
- (2). Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial : Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia memiliki keinginan menghargai dan dihargai.
- (3). Motivasi diri dan dorongan berprestasi: Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan intrinsik dibandingkan dengan penghargaan ekstrinsik.
- (4). Sikap hubungan kemanusiaan: Pemimpin yang berhasil adalah yang mau menghargai pendapat pengikutnya dan mampu berpihak pada pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini cenderung berorientasi pada hubungan manusia dan kurang memperhatikan pada orientasi tugas.

3). Teori Kelompok

Asumsi dasar teori ini adalah, bahwa suatu kelompok dapat mencapai tujuan, maka harus mendapat suatu pertukaran yang positif antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Dalam analisis pertukaran antara pemimpin dengan pengikutnya tersebut banyak dipengaruhi oleh teori-teori psikologi sosial.

Salah satu simpulan penelitian dari perspektif teori kelompok, menunjukkan bahwa para pemimpin yang memperhitungkan dan

membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan dan pelaksanaan kerja (Porter dan Lower T, 1986). Penelitian yang lain menyimpulkan, bahwa para pengikut dalam realitanya dapat mempengaruhi pemimpinnya, demikian sebaliknya para pemimpin dalam melaksanakan tugas sehari-hari dapat mempengaruhi pengikutnya. Namun Barrow (1994) menyimpulkan penelitiannya, bahwa produktivitas kelompok mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap gaya kepemimpinan dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas.

4). Teori Kepemimpin dan Managerial Grid

Menurut tokoh teori ini, yaitu Kyte R (1977). dijelaskan bahwa, terdapat dua macam perilaku pemimpin, yakni, pertama perilaku pemimpin yang berorientasi pada pencapaian produksi, dan kedua adalah penciptaan hubungan kemanusiaan. Yang dimaksudkan dengan perhatian pemimpin terhadap produktivitas, di dalamnya meliputi kegiatan: (1) harus memikirkan dan mengetahui kualitas putusan atau kebijakan-kebijakan yang diambil, (2) memahami proses dan prosedur kerja dalam organisasi, (3) melakukan penelitian dan kreativitas, (4) memahami kualitas pelayanan stafnya, (5) melakukan efisiensi dalam bekerja, dan meningkatkan volume dari sesuatu hasil.

Sedangkan kegiatan pimpinan yang terkait dengan hubungan kemanusiaan, meliputi: (1) Tingkat komitmen pribadi terhadap pencapaian tujuan organisasi, (2) Pertahanan harga diri dari pekerja, (3) Penekanan tanggung jawab lebih ditekankan pada kepercayaan dari pada penekanan pada keharusan. (4) Pemeliharaan pada kondisi tempat kerja, dan (5) terdapatnya kepuasan hubungan antarpribadi.

Berdasarkan dua orientasi kepemimpinan tersebut di atas, Blake dan Mouton membuat tipologi lima gaya kepemimpinan sebagai berikut: (1) *Club leader*, (2) *Team Leader*, (3) *Balance Leader*, (4) *Mediator leader*, dan (5) adalah *Autocratic Leader*.

Tipe kepemimpinan mediator adalah aktivitas manager yang sedikit sekali usahanya untuk memikirkan kebutuhan orang-orang yang bekerja dengannya dan produksi yang seharusnya dihasilkan organisasi. Dalam menjalankan tugas kepemimpinan dalam grid ini, manager menganggap dirinya sebagai perantara (mediator) yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan

Tipe kepemimpinan tim leader, adalah aktivitas atau perilaku manager yang mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun kebutuhan orang-orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan manajerial ini mencoba merencanakan semua usahaa-usaha dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi dan nasib orang-orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan manajerial dalam hal ini memfungsikan dirinya sebagai "manager tim" yang riil (*the real team manager*). Dalam kegiatan manajerial, seorang pemimpin mampu memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan-kebutuhan orang secara individu maupun kelompok.

Tipe kepemimpinan *club leader* adalah perilaku manajer yang mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemimikiran mengenai produksi rendah. Kepemimpinan manajerial ini berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bisa bekerja rileks, bersahabat dan bahagia bekerja dalam organisasinya. Dalam suasana

seperti ini tidak ada satu orangpun yang mau memikirkan tentang usaha-usaha koordinasi guna mencapai tujuan organisasi.

Tipe kepemimpinan autokratis leader, adalah perilaku manajer yang menunjukkan otokratisnya (*autocratic task managers*). Manajer ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggungjawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Dan lebih dari itu gaya kepmimpinannya lebih menonjol otokratisnya.

Sedangkan tipe kepemimpinan *balancing leader* adalah, perilaku manajer yang mempunyai pemikiran yang medium baik pada pencapaian produksi maupun perhatiannya pada kebutuhan orang-orang dalam organisasi. Gaya kepemimpinan manajerial ini berusaha menciptakan dan membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang dipimpinnya, dan produksi dalam tingkat yang memadahi, tidak terlampau memaksa dan mencolok. Pemimpin tidak menciptakan target yang terlalu tinggi sehingga sulit dicapai, dan berbaik hati mendorong orang-orang untuk bekerja lebih baik.

Berkaitan dengan orientasi kepemimpinan di atas, Sergiovani (1982) menjelaskan bahwa orientasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya dapat diklasifikasikan menjadi dua, yakni orientasi pada penyelesaian tugas pendidikan dan orientasi pada penciptaan hubungan kemanusiaan. Pemimpin yang menekankan pada orientasi pada penyelesaian tugas, mempunyai kecenderungan untuk mencapai target dengan tanpa mempertimbangkan aspek-aspek kemanusiaan. Sedangkan pemimpin nyang lebih menekankan pada orientasi pada hubungan manusia, dalam menjalankan fungsi

kepemimpinannya yang dipentingkan adalah kesejahteraan bawahan, tugas selesai lambat tidak menjadi masalah.

Ciri-ciri perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, antara lain adalah: (Gordon and Thomas.J. Sergiovani, 1982)

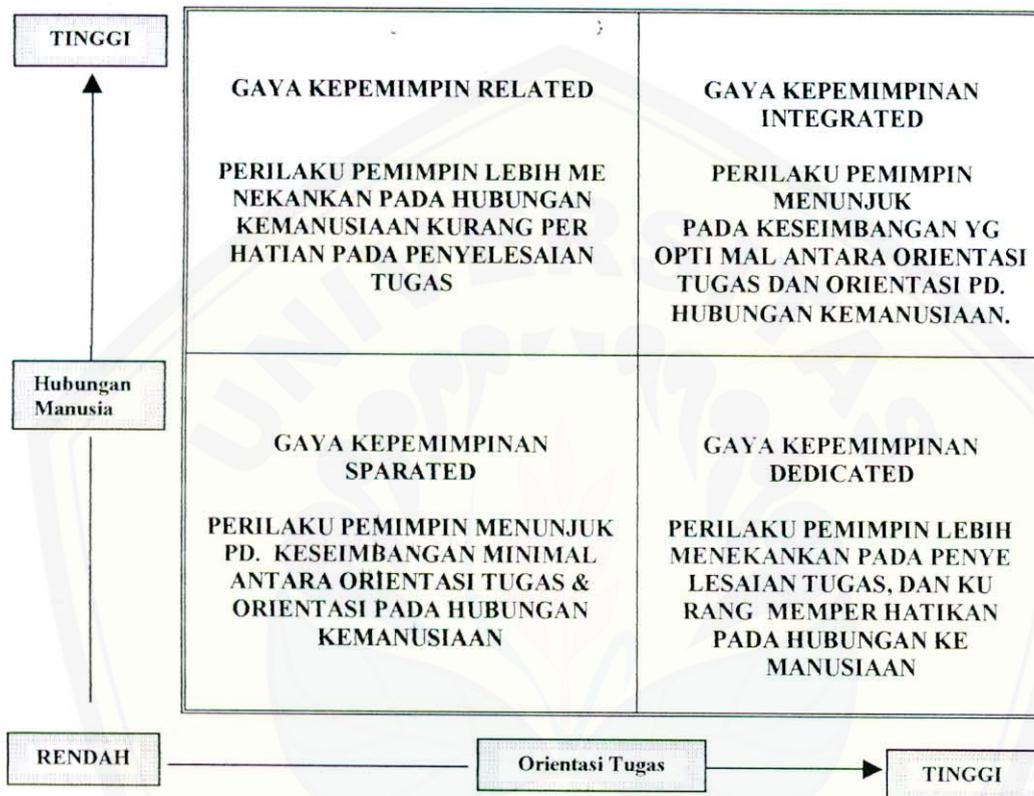
1. *He ryles with an iron hand*
2. *He speaks in amanner not to be questioned*
3. *He assigns staff members to particular tasks*
4. *He maintains definite standards of performance*
5. *He encourages the use of uniform procedures*
6. *He make sure that his part in the organization is understood by all members*
7. *He akss that members foollow standards rules and regulations*
8. *He lets staff members koow what is expected of them*
9. *He sees to it that the work of the staff members is coordinated*

Sedangkan ciri-ciri orientasi gaya kepemimpinan hubungan manusia, adalah

1. *Tolerance of freedom – allows staff members scope for initiative, decision, and action*
2. *Tolerance of ancertainty – is able to tolerate uncertainty and postponement without anxiety or upset*
3. *Consideration – regards the confort, well being, status, and contributions of followers*
4. *Demand reconcilitation – rewconciles conflicting demands and reduces disorder to system*
5. *Predictive accuracy – exhibits foresight and ability to predict outcome accurately*
6. *Integration – maintains a close-knit organization and resolves intermember conflicts*

Dari kutipan di atas dapat ditarik simpulan, bahwa ciri-ciri orientasi gaya pemimpin yang menekankan pada tugas antara lain adalah semua tugas-tugas organisasi yang jelas deskripsinya, segalanya serba terstruktur dan bawahan tinggal melaksanakan

peraturan yang telah direncanakan. Berdasarkan dua orientasi di atas, berikut disajikan bagan tipologi gaya kepemimpinan.



Gambar 2.1. Tipologi Gaya Kepemimpinan Guru

1. Perilaku pemimpin yang lebih menekankan pada penciptaan hubungan kemanusiaan, dengan mengurangi perhatiannya pada pelaksanaan tugas, dapat dikategorikan pada gaya kepemimpinan *related*.
2. Apabila perilaku pemimpin lebih menekankan pada penyelesaian tugas, dengan mengurangi intensitas hubungan manusia, maka

perilaku pimpinan ini dapat dikategorikan pada gaya kepemimpinan *dedicated*

3. Jika perilaku pemimpin cenderung menunjukkan keseimbangan antara penyelesaian tugas dan hubungan kemanusiaan, maka guru yang demikian ini dapat dikategorikan ke dalam gaya kepemimpinan *integrated*.
4. Sedangkan apabila perilaku pemimpin menunjukkan kurang perhatiannya terhadap penyelesaian tugas maupun hubungan manusia, maka perilaku guru yang demikian ini dapat dikategorikan pada gaya kepemimpinan *sparated*

Keempat gaya kepemimpinan tersebut di atas merupakan kombinasi dari dua orientasi perilaku kepemimpinan, yang dalam realitanya memang sulit mengidentifikasi perilaku seorang pemimpin ekstrim pada salah satu orientasi saja. Para guru dalam menerapkan gaya kepemimpinannya senantiasa menunjukkan kombinasi dari dua

Sedangkan ciri-ciri gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia antara lain adalah sebagai berikut; pemimpin memberi kebebasan pada anggota dalam mengambil inisiatif untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, bawahan bebas dari rasa takut, dalam memecahkan suatu persoalan dilakukan dengan musyawarah untuk mufakat, memprediksikan tujuan secara jitu melalui musyawarah, mengusahakan organisasi tenang, dan berupaya menyelesaikan konflik antaranggota dengan baik.

2.1.2. Motivasi Kerja Guru

Motivasi biasanya didefinisikan, sebagai proses di mana perilaku diberikan energi dan diarahkan (Wexley dan Yukl, 1977). Di samping

dorongan instuisi, konsep motivasi merupakan bidang studi yang sulit dalam psikologi, satu alasannya, adalah bahwa motivasi tidak dapat diamati langsung.

Mempelajari konsep motivasi adalah suatu proses hipotetik yang hanya dapat disimpulkan dengan mengamati perilaku orang, mengukur perubahan-perubahan dalam pelaksanaan kerjanya, atau memintanya untuk menjelaskan kebutuhan-kebutuhan, serta tujuan-tujuannya (Luthans, 1981). Menyimpulkan motivasi dari perubahan-perubahan pelaksanaan kerja penuh resiko, karena pelaksanaan kerja ditentukan oleh kemampuan dan persepsi orang tentang kebutuhan-kebutuhan kerja disamping motivasinya (wexley dan Yukl, 1977).

Meskipun terdapat kesulitan dalam mengukur motivasi, namun upaya untuk memahami konsep motivasi banyak dilakukan para ahli, hal ini disebabkan, karena motivasi merupakan konsep yang sangat bermanfaat guna menganalisis perilaku dalam organisasi.

Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang, sesuai tempat dan keadaan dari masing-masing orang (Ducan, 1981). Salah satu penggunaan istilah dan konsep motivasi ini adalah untuk menggambarkan hubungan antara harapan dengan tujuan (Hamner dan Organ, dalam Indrawijaya, 1983, hal.63).

Setiap orang dan organisasi ingin dapat mencapai suatu tujuan dalam kegiatan –kegiatannya. Setiap tujuan biasanya ditampilkan oleh berbagai tanggapan yang ditentukan lebih lanjut oleh banyak faktor. Jumlah anggota dalam suatu organisasi misalnya, sangat berpengaruh terhadap tujuan dan tingkah lakunya dalam mencapai tujuan. Semakin banyak anggota semakin beragam pula alur hubungan dalam organisasi. Beranekaragamnya hubungan yang ada dalam organisasi

banyak menentukan motivasi dan tingkah laku dalam rangka pencapaian tujuan.

Barnard (1962, hal.108) mengatakan, bahwa *the complexity of the relationship in any group increases with great rapidity as the number of persons in the group increases*. Apa yang dikatakan oleh Barnard ini jelas menyatakan, bahwa keragaman hubungan dalam organisasi akan bertambah dengan amat cepat setiap ada penambahan anggota organisasi itu.

Sedangkan Graicunas (dalam Gulick dan Urwick, 1994) mengemukakan, bahwa seseorang mempunyai hubungan tidak hanya dengan orang-orang lain secara perseorangan tetapi juga dengan kelompok-kelompok orang yang terdapat dalam suatu organisasi. Kelompok-kelompok itu saling berhubungan, dan bilamana kelompok itu bertambah, maka keragaman hubungan antar kelompok juga akan bertambah lebih besar lagi. Ini berarti bahwa bilamana jumlah orang bertambah secara aritmetis akan menambah jumlah hubungan secara geometris.

Dapat dibayangkan, bagaimana ragam hubungan-hubungan yang dialami seseorang bilamana ia berada dalam organisasi yang besar. Dari hubungan antar anggota dalam organisasi itu akan terhadap beraneka ragam keinginan dan kebutuhan, antara lain pengakuan, cinta kasih, keamanan, harga diri dan sebagainya. Semua kebutuhan dari anggota itu menuntut pengertian dari pemimpin organisasi, bilamana organisasi itu ingin berhasil mendorong para anggotanya dalam mewujudkan tujuan organisasi maupun tujuan anggota-anggotanya sendiri. Dalam hubungan ini Cattell (1965) menyatakan bahwa, konsep motivasi berkaitan erat dengan konsep "*Sintality*". Dengan *sintality* atau

sintalitas diartikan 'pencapaian' atau 'pemuasan tujuan'. konsep sintalitas ini menyatakan bahwa, bilamana seseorang sedang mengalami motivasi atau sedang memperoleh dorongan, maka orang itu berarti sedang mengalami suatu keadaan yang tidak seimbang, artinya ia sedang berada dalam 'a state of disequilibrium'. Tetapi sebaliknya bilamana apa yang menjadi dorongan itu sudah diperoleh dan dapat memuaskan dirinya, maka dikatakan bahwa orang itu, telah memperoleh suatu keadaan yang seimbang, ia berada dalam "a state of equilibrium".

Oleh karena setiap orang tidak mungkin mengalami keadaan puas secara sempurna, maka keadaan yang disebut seimbang itu sebenarnya hanya merupakan suatu pengalaman sementara saja. Artinya keadaan seimbang itu diperolehnya untuk sementara pada saat sesuatu tujuan yang dikejanya sudah dapat menurunkan tingkat perjuangannya sampai tingkat yang memberi kepuasan. Namun pada saat demikian itu pula daya juangnya beralih kepada pencapaian tujuan-tujuan yang lain.

Adapun maksud pemuasan tujuan itu, bukanlah untuk mencapai satu tingkat kepuasan yang maksimal, sebab kalau yang ingin dicapai adalah tingkat kepuasan yang maksimal, maka orang tersebut akan menghadapi tingkat ketegangan jiwa yang tinggi. Keadaan ini justru akan menghalangi bagi tercapainya apa yang menjadi harapan anggota organisasi maupun tercapainya tujuan organisasi sendiri, bahkan dapat menyebabkan terjadinya kekecewaan dan pertentangan batin, karena terlalu tinggi dalam menetapkan harapan (Argris, 1975, hal.30-40). Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat disimpulkan, bahwa konsep motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang

untuk bertindak dalam rangka mencapai tujuan. Tercapainya tujuan tersebut merupakan sesuatu yang mendatangkan kepuasan, oleh karenanya, konsep motivasi sangat erat kaitannya dengan kepuasan seseorang atas tercapainya suatu tujuan.

Konsep lain yang bertalian dengan motivasi adalah, konsep yang sering diutarakan dengan istilah kebutuhan dan istilah perangsang. Hubungan kedua istilah ini sebanding dengan hubungan konsep tujuan (*ends and means concept*). Perangsang atau insentif ini dapat dipandang sebagai alat untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhan (Marier, G.R, 1955).

Marier, lebih lanjut membedakan adanya dua macam keadaan motivasi. Yang pertama dinamakan situasi motivasi yang bersifat subyektif, dan yang lainnya disebut situasi motivasi yang bersifat obyektif. Situasi motivasi yang subyektif itu merupakan keadaan yang terdapat dalam diri seseorang, yang disebut *needs* atau kebutuhan, '*drive*' atau dorongan, '*desire*' atau keinginan. Sedangkan situasi motivasi yang obyektif adalah suatu barang atau keadaan yang berada diluar seseorang, yang biasa disebut dengan istilah 'insentif' atau rangsangan, atau juga disebut dengan '*goal*' yaitu sasaran atau tujuan.

Istilah tujuan (*goal*) biasanya diartikan lebih luas dari pada 'incentive', karena menurut pandangan di atas, tujuan itu malahan dapat mencakup kedua konsep kebutuhan dan rangsangan. Kebutuhan mempunyai sifat internal, sedang insentif merupakan bagian eksternalnya dari pada suatu tujuan. dengan cara lain dapat pula diutarakan, bahwa tujuan merupakan suatu kebutuhan akhir seseorang, sedangkan kebutuhan atau rangsangan suatu tujuan antara, bagi orang yang bersangkutan. Kebutuhan merupakan segi potensial dari pada

tujuan, sedangkan rangsangan merupakan segi aktualnya dari pada tujuan tersebut (Marier, G.R, 1955).

Manusia pada hakekatnya, merupakan makhluk yang memperoleh motivasi dalam kehidupannya melalui cara-cara yang disadarinya. Berbeda dengan makhluk lain yang memperoleh motivasi secara insting dan tidak sadar manusia dalam melakukan kegiatan-kegiatannya senantiasa memperoleh motivasi secara sadar oleh adanya dorongan yang datang dari dalam dirinya maupun yang dirangsang oleh sesuatu tujuan yang berada diluar dirinya.

Dorongan dan tujuan mempunyai hubungan yang sangat erat. Manusia senantiasa berusaha mempertahankan adanya keseimbangan dan keserasian diantara kedua kekuatan yang datang dari dalam maupun dari luar dirinya. Terjadinya ketidakseimbangan di antara kedua unsur motivasi tersebut, dapat menyebabkan terjadinya kekecewaan dan gangguan dalam kegiatan manusia. Hal ini sesuai dengan pernyataan Argiss (1975, hal.40) sebagai berikut: *If the goal is not reached, the person will become emotional, uneasy, antagonistic he will show signs of being frustrated.*

Pernyataan diatas menjelaskan bahwa bilamana sesuatu tujuan yang diinginkan seseorang tidak bisa dicapainya, maka orang tersebut akan merasa resah, gundah dan runyam. Ia akan menampakkan diri sebagai orang yang frustasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang bijaksana hendaknya cepat tanggap adanya perasaan-perasaan kecewa dan putus asa para anggotanya, dan harus dengan segera mencari penyebabnya, sebagai dasar untuk pemecahannya. Untuk menghindari terjadinya perasaan kecewa para bawahannya, maka pemimpin perlu merencanakan dan mengadakan ketentuan-ketentuan

dan sarana yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan para anggotanya.

Konsepsi motivasi mempunyai peranan penting bagi seorang pimpinan organisasi, untuk menggerakkan, mengarahkan segala daya dan potensi tenaga kerja yang ada, ke arah pemanfaatan yang paling optimal sesuai batas-batas kemampuan manusia dengan bantuan sarana-sarana dan fasilitas lainnya. Zainun (1979, hal.42) mengemukakan, bahwa motivasi dapat dipahami dalam dua segi yang berbeda. Di satu pihak, kalau dilihat dari segi dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan daya dan potensi tenaga kerja, agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sebaliknya, jika dilihat dari segi statis, maka motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan potensi serta daya kerja seseorang ke arah yang dikehendaki.

Berdasarkan pendapat, yang dikemukakan Zainun di atas, maka jelas bahwa, konsep dasar motivasi dalam hubungannya dengan pelaksanaan kerja, berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan untuk bekerja menurut ukuran-ukuran atau batasan-batasan yang ditetapkan.

Keinginan dan kemauan kerja dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek dari pada motivasi yang bersifat statis. Aspek statis yang pertama dari motivasi, tampak sebagai kebutuhan dasar manusia yang menjadi landasan bagi adanya harapan yang akan diperoleh dari tercapainya tujuan organisasi. Aspek motivasi kedua, adanya berupa alat perangsang yang diharapkan akan dapat

memenuhi apa yang menjadi kebutuhan dasar yang diharapkan tersebut. Untuk memahami lebih dalam mengenai konsep motivasi, berikut dikemukakan beberapa teori motivasi:

1). Teori Tukar Menukar

Teori ini berasal dari konsep Barnard dan Simon. Dalam setiap organisasi selalu terjadi proses tukar menukar, atau jual beli antara organisasi (pimpinan organisasi) dengan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Dalam proses tukar menukar ini, setiap orang memberikan atau menyumbangkan pengetahuannya kepada organisasi yang ia masuki, sebaliknya organisasi memberikan imbalan atau menukarnya dengan gaji dan bentuk imbalan lainnya (Simon, 1976).

Berdasarkan teori tukar menukar ini, terdapat hubungan langsung antara besarnya sumbangan pengetahuan dan ketrampilan seseorang dengan penghasilan yang diterimanya. Seseorang akan memberikan sumbangannya, selama ia merasakan bahwa penghasilannya itu mempunyai yang lebih besar dari nilai sumbangannya. Sebaliknya, organisasi akan memberikan imbalan dalam suatu nilai tertentu, karena organisasi berpendapat bahwa imbalan tersebut mempunyai nilai lebih rendah dari nilai sumbangan yang diberikan oleh seseorang.

Selanjutnya teori ini sama sekali tidak mempersoalkan hubungan atau rasa keterikatan seseorang terhadap organisasi, dan sebaliknya organisasi juga tidak menuntut kesetiaan daripada anggotanya. Oleh karenanya seseorang dapat saja meninggalkan organisasinya apabila ia merasa bahwa imbalan yang diperoleh dinilainya lebih rendah dari nilai sumbangannya. Sebaliknya, setiap organisasi dapat pula mengurangi

imbalan atau memberhentikan seseorang apabila organisasi merasa bahwa sumbangan yang diterimanya dinilai lebih rendah dari imbalan yang telah diberikan. Oleh karenanya prinsip dan teknik motivasi seluruhnya ditentukan oleh proses atau perjanjian tukar menukar antara organisasi dengan seseorang yang akan memasuki organisasi.

2). Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini beranggapan bahwa, yang menjadi pendorong utama seseorang lebih giat bekerja, ialah adanya harapan yang disertai dengan penuh keyakinan, bahwa usahanya berhasil. Hammer dan Organ WR (1978) mengemukakan bahwa, seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk berprestasi tinggi dalam organisasi, kalau ia berkeyakinan bahwa dari prestasinya itu ia dapat mengharapkan imbalan yang lebih besar. Seseorang yang tidak mempunyai harapan bahwa prestasinya tidak akan dihargai lebih tinggi, tidak akan berusaha meningkatkan prestasinya.

Menurut teori harapan, ada tiga faktor yang menentukan tinggi rendahnya motivasi, yaitu harapan, valensi dan peralatan (Wayne dan miskel, 1978).

Harapan (*expectancy* disingkat: E) ialah keyakinan bahwa sesuatu usaha akan mengarah kepada keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Harapan ini bersifat subyektif. Jadi, apabila seseorang yakin bahwa pekerjaannya akan membawa keberhasilan, maka ia akan bekerja lebih bergairah lagi.

Valensi (*valence* disingkat: V) ialah tingkat keterikatan atau keterlibatan batiniah seseorang terhadap sesuatu pekerjaan atau usaha. Sedangkan peralatan (*instrumentality* disingkat: I) ialah keyakinan

tentang adanya suatu tertentu guna pencapaian tujuan. bahwa untuk mencapai suatu tujuan (hasil) diperlukan kemampuan khusus untuk itu, dan kemampuan tersebut ada atau dimiliki.

Tinggi rendahnya motivasi ditentukan oleh atau tergantung pada tinggi rendahnya harapan dan valensi serta tingkat kemampuan, hal tersebut dilukiskan dengan suatu rumus motivasi sebagai berikut : (Wayne dan Miskel, 1978)

$$M = E (IV)$$

Keterangan:
M = motivasi
E = harapan
I = peralatan
V = valensi

Sedangkan menurut Davis (1978) motivasi adalah hasil kali dari valensi dan harapan, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Motivasi} = \text{Valensi} \times \text{Harapan}$$

Walaupun teori harapan yang dikemukakan oleh Tolman (1986) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Porter dan Lawler (1986) dan Victor H. Vroom (1964) dengan teori kuantitatifnya, teori ini tidak sempat berkembang lebih luas, terutama karena kesulitan menghitung valensi suatu tindakan, namun demikian teori ini memberi warna tersendiri terutama masuknya teknik kuantitatif dalam persoalan motivasi khususnya dan perilaku organisasi pada umumnya.

3). Teori Dua Faktor

Teori dua faktor atau dikenal juga dengan istilah “*The motivation-hygiene theory*”, pertama dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Konsep dasar yang terkandung dalam teori ini, ialah bahwa motivasi seseorang untuk bekerja akan timbul jika seseorang mendapatkan kepuasan di dalam kerjanya.

Teori ini sebenarnya dapat digolongkan ke dalam teori kebutuhan, namun berbeda dengan teori kebutuhan Abraham Maslow. Teori ini menekankan bahwa, bukan karena adanya kebutuhan maka seseorang termotivasi untuk bekerja atau berusaha keras guna mencapai kebutuhan tersebut, melainkan karena terpenuhinya kebutuhan tersebut, seseorang mendapatkan kepuasan yang selanjutnya, kepuasan ini mendorongnya untuk bekerja lebih giat atau bergairah. Dikatakan ia mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja. Sebaliknya, apabila kebutuhan itu tidak dipenuhi, maka seseorang tidak mendapatkan kepuasan, dan karena tidak mendapatkan kepuasan maka seseorang tidak termotivasi untuk bekerja. Dikatakan ia tidak mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Dalam teorinya, Herzberg bersama dua temannya Bernard dan Snyderman (1959) mengemukakan adanya sejumlah faktor yang mempengaruhi gairah kerja manusia. Faktor-faktor tersebut digolongkan menjadi dua kelompok, yaitu faktor-faktor pendorong (*motivation factors*) dan faktor-faktor penyehat (*hygiene factors*). Yang termasuk dalam faktor-faktor pendorong ialah:

- a. *Prestasi* : ialah keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas, keberhasilan dalam mengatasi suatu tantangan,

keberhasilan dalam menyelesaikan suatu masalah, dan juga sebaliknya, perasaan gagal, rasa tak mampu menyelesaikan masalah, tidak mampu mengatasi tantangan dan sebagainya.

- b. *Pengakuan* : ialah perilaku atau perbuatan yang ditujukan kepada seseorang, sebagai perwujudan dari pengakuan, perhatian atau penghargaan dari orang lain dari organisasi atau masyarakat umumnya. Termasuk juga disini ialah perilaku atau perbuatan yang sebaliknya, seperti diabaikan, tidak dihargai, tidak di 'orangkan'.
- c. *Pekerjaan itu sendiri* : ialah sifat-sifat dari suatu pekerjaan, yang menimbulkan reaksi sikap seseorang selama melaksanakan pekerjaan tersebut, seperti reaksi sikap menyenangkan, tertarik, mengagumi, termasuk juga disini sikap-sikap kebalikannya, seperti membenci, merendahkan atau menghina terhadap pekerjaan itu sendiri.
- d. *Tanggung jawab* : ialah pemberian wewenang kepada seseorang untuk melaksanakan sesuatu tugas atau memikul tanggung jawab, seperti diikutsertakan usaha-usaha perbaikan/pembaharuan silabi, diberi kewenangan/kebebasan menentukan buku kepustakaan bagi bidang studi yang dibinanya, termasuk disini adalah hal-hal yang kebalikannya, tidak diberi kewenangan dan kebebasan.
- e. *Kenaikan pangkat* : ialah kesempatan bagi seseorang untuk meningkat, menduduki pangkat atau jabatan-jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi, kesempatan untuk memperoleh promosi, termasuk juga disini adalah kegagalan dalam karier, seperti keterlambatan kenaikan pangkat, turun jabatan atau pangkat.

Faktor-faktor tersebut apabila dipenuhi akan menimbulkan kepuasan kerja. Dengan begitu akan meningkatkan gairah atau motivasi kerja. Sebaliknya, bila faktor-faktor pendorong itu tidak dipenuhi atau terpenuhi bukan berarti menimbulkan ketidakpuasan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Herzberg (1959) bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan, tidak selalu menyebabkan ketidakpuasan bila segala faktor tersebut tidak ada.

Faktor-faktor penyehat, menurut teori ini, terdiri dari:

- a. Gaji : yaitu segala penghasilan yang diperoleh seseorang yang berupa uang, termasuk disini ialah gaji/upah, tunjangan-tunjangan, honorarium serta penghasilan-penghasilan lain yang diperoleh dari hasil kerja.
- b. Kedudukan : ialah hal-hal atau fasilitas yang merupakan tanda kelengkapan suatu pangkat atau jabatan, misalnya personil tata usaha yang membantu pekerjaan guru, penyediaan kepustakaan tiap-tiap bidang studi yang dikelola guru, penyediaan ruang guru yang memadai dan sebagainya.
- c. Kemungkinan untuk tumbuh: ialah kemungkinan-kemungkinan dalam organisasi yang memberikan kesempatan bagi seseorang untuk meningkatkan atau memperbaiki pengetahuan dan ketrampilan kerja, misalnya berupa diikutsertakannya guru ke berbagai penataran, kesempatan melanjutkan studi yang lebih tinggi dan sebagainya.
- d. Hubungan dengan teman sekerja: yang dimaksud disini ialah hubungan antar rekan sekerja yang sederajat dalam

rangka melaksanakan tugas pekerjaan. Hubungan ini bisa berupa kerjasama, rasa saling menghargai, saling mempercayai, rasa satu korp atau satu keluarga. Termasuk disini ialah hubungan-hubungan yang sebaliknya.

- e. Hubungan dengan bawahan: ialah hubungan dengan bawahan dalam rangka melaksanakan tugas pekerjaan. Dalam hal ini dianggap sebagai bawahan guru adalah siswa-siswa. Hubungan antara guru dengan para siswa mencakup hubungan-hubungan pribadi
- f. hubungan dengan atasan: ialah hubungan-hubungan dosen dengan atasannya dalam rangka melaksanakan tugas pekerjaan. Perwujudan hubungan dalam hal ini bisa berupa sikap yang akrab antara guru dengan atasannya, sikap terbuka antara guru dengan atasannya, merasa dibantu oleh atasannya. Termasuk dalam hubungan-hubungan dengan atasan ini ialah sikap-sikap kebalikannya.
- g. Kebijakan dan administrasi: ialah cara-cara pendekatan yang digunakan dalam organisasi untuk pengaturan kerja. Pengaturan kerja yang berhubungan dengan guru misalnya, cara-cara yang ditempuh dalam pembagian pelajaran kepada guru-guru, penentuan jadwal memberi kuliah, semua kegiatan itu apakah ditentukan langsung oleh atasan atau diadakan musyawarah terlebih dahulu.
- h. Kondisi kerja: kondisi-kondisi kerja yang mencakup keadaan-keadaan lingkungan fisik kerja serta fasilitas-

fasilitas lain. Bagi guru dalam rangka mengajar, kondisi kerja ini bisa berupa keadaan-keadaan peralatan mengajar, ruang belajar serta jumlah kelompok mahasiswa yang diajar.

- i. Teknik supervisi: ialah cara-cara atasan dalam memberikan supervisi terhadap bawahan, terhadap dosen. Apakah atasan banyak memberikan bantuan, memberikan dorongan untuk maju. Termasuk juga hal-hal kebalikannya.
- j. Kehidupan pribadi: ialah perasaan-perasaan yang timbul dalam keluargaguru sebagai akibat dari jabatan guruyang dimilikinya, perasaan-perasaan tersebut adalah perasaan bangga, bahagia, atau sebaliknya, seperti perasaan rendah diri, kurang berharga dan sebagainya.
- k. Keamanan kerja: jaminan-jaminan yang menimbulkan rasa aman dan tentram dalam bekerja. Misalnya keamanan kerja, seperti jaminan hari tua, jaminan pemeliharaan kesehatan, perlindungan hak kerja, dan lain sebagainya.

Berdasarkan teori dua faktor ini, Herzberg (1959), mengatakan, bahwa hilangnya faktor yang menyebabkan ketidakpuasan, tidak secara langsung akan menimbulkan kepuasan kerja. Dengan demikian faktor-faktor penyehat tersebut bila tidak dipenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja, dan selanjutnya, karena tidak ada kepuasan, maka seseorang tidak termotivasi untuk melakukan pekerjaannya. Demikian pula sebaliknya bila faktor-faktor penyehat tersebut terpenuhi, bukan berarti seseorang akan terpuaskan, sebab yang membuat puas seseorang bukan bersumber dari faktor penyehat, akan tetapi

bersumber dari faktor motivator. Ducan (1981) dalam kaitannya dengan faktor penyehat ini, mengemukakan, bahwa faktor lingkungan atau faktor penyehat, adalah keseluruhan faktor yang kalau ada akan menyebabkan tidak timbulnya ketidakpuasan, atau dengan arti lain, ialah bahwa terpenuhinya faktor-faktor lingkungan atau penyehat, bukan berarti seseorang akan mendapatkan kepuasan, sebaliknya jikalau faktor-faktor penyehat ini tidak ada, maka seseorang akan merasa tidak terpuaskan. Faktor lingkungan tersebut tidak memberikan motivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor ini tidak meningkatkan prestasi kerja seseorang, tetapi dapat menurunkan prestasi kerja, oleh sebab itu faktor ini sering disebut dengan faktor pemeliharaan (maintenance factor).

Teori ini berkembang berdasarkan hasil penelitian Frederick Herzberg pada "The Psychological Service of Pittsburgh" terhadap 200 insinyur dan akuntan dari sebelas perusahaan yang bergerak dibidang industr. Dalam penelitian tersebut Herzberg F, (1959) mempertanyakan hubungan antara elemen-elemen pekerjaan dengan tingkat kepuasan seseorang. Dari hasil penelitian tersebut ia menyimpulkan, bahwa bila mereka (responden) merasa tidak puas maka mereka selalu mengkaitkannya dengan faktor-faktor lingkungan atau penyehat, sebaliknya bila mereka puas, hal tersebut selalu mereka hubungkan dengan pekerjaan itu sendiri (salah satu dari faktor-faktor motivator).

Herzberg (1959) menegaskan, bahwa antara faktor-faktor penyebab ketidakpuasan tidak boleh dihubungkan atau dipertentangkan secara lurus. Kedua hal tersebut adalah berbeda, yang satuterpisah dengan yang lain, yang satu bukan bagian atau kelengkapan yang lain. Yang menjadi masalah disini ialah: ada dan

tidak ada. Jadi, dalam hubungan dengan faktor-faktor ketidakpuasan, pertama dijumpai ada kepuasan kerja, sebagai lawannya tidak ada, kepuasan kerja, dan bukan ada ketidakpuasan kerja. Demikian dengan ada ketidakpuasan kerja, sebagai lawan tidak ada ketidakpuasan kerja, dan bukan ada kepuasan kerja. Berkaitan dengan konsepsi di atas Herzberg sendiri mengakui bahwa konsepsi tersebut memang agak sulit difahami.

Teori dua faktor dari Herzberg ini banyak mendapat sambutan dan dukungan dari para ahli, pendukung-pendukung itu antara lain ialah Organ.

Organ W.R, (1978) menyatakan, bahwa seseorang yang sebagian besar kebutuhannya terpuaskan oleh faktor-faktor penyehat, cenderung mendapatkan kepuasan yang kecil dari pekerjaannya, dan menunjukkan perhatian yang kecil pula terhadap bagaimana ia seharusnya mengerjakan tugasnya dengan baik. Sebaliknya, orang-orang yang terdorong oleh kepuasan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya cenderung mengabaikan faktor-faktor penyehat, dan menunjukkan peningkatan rasa positif terhadap pekerjaannya.

Sergiovanni (1982) menyatakan bahwa perasaan-perasaan yang tinggi sangat erat hubungannya dengan tiga faktor pendorong, yaitu prestasi, pengakuan dan tanggung jawab. Sebaliknya, perasaan-perasaan yang rendah sangat erat berhubungan dengan lima faktor penyehat, yaitu hubungan pribadi dengan bawahan, hubungan pribadi dengan rekan sejawat, teknik supervisi, administrasi dan kebijaksanaan serta kehidupan pribadi.

Wayne dan Miskel (1978) sehubungan dengan teori dari Herzberg ini menyatakan sebagai berikut: *The two-factor-theory*

constructed by Herzberg represents the best-know theory specifically to describe and explain work motivation. Di samping para ahli mendukung teori Herzberg, terdapat pula ahli-ahli yang tidak menyetujuinya, diantara para ahli yang menentang teori Herzberg ini ialah Davis.

Davis, sehubungan dengan penggolongan faktor-faktor motivasi dan faktor-faktor penyehat dalam penelitian Herzberg, menyatakan bahwa, item-item pernyataan yang dipakai oleh Herzberg dalam penelitiannya tidak mesti cocok. Artinya, item-item yang dirancang untuk faktor-faktor pendorong bagi orang tertentu belum pasti merupakan faktor pendorong. Sebaliknya, item-item yang dirancang untuk faktor-faktor penyehat, untuk golongan orang tertentu bukan merupakan faktor penyehat, melainkan merupakan faktor-faktor pendorong.

The model applies aspecially to managerial, profesional, and white-collar employees, who seem to seek intrinsic job satisfaction. It applies less to blue-collar workers, where the work culture often emphasizes maintenance factor. (Davis, 1978, hal.52).

Lebih lanjut Davis juga menyatakan bahwa ketidakcocokan bisa juga disebabkan oleh kebudayaan yang berbeda. Victor and Vroom (1964) mengemukakan, bahwa untuk pekerjaan-pekerjaan di negara berkembang, faktor-faktor pemeliharaan atau penyehat juga sebagai faktor-faktor pendorong, sebab mereka pada umumnya secara sosio-ekonomis belum semaju seperti pekerja-pekerja di negara yang menjadi tempat penelitian Herzberg.

Pendapat Vroom tersebut, juga diperkuat oleh Brayfield dan Crckett (dalam Yulk R.D, 1979) sebagai hasil studi terhadap sikap kerja pada umumnya, untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara kepuasan dan pelaksanaan kerja. Dari hasil studi tersebut mereka

menemukan, bahwa kepuasan dan pelaksanaan kerja tidak mempunyai hubungan yang kuat satu sama lain. Jadi, asumsi bahwa kepuasan kerja akan membawa pelaksanaan kerja yang tinggi tidak dapat dibenarkan.

Pendapat-pendapat yang bertentangan dengan teori Herzberg tersebut, memang cukup beralasan, sebab studi yang dilakukan Herzberg, mengambil sample dari golongan kelas ekonomi menengah, yaitu para insinyur perusahaan dan para akuntan, disamping itu, penelitian tersebut dilaksanakan di negara yang sudah maju yang mempunyai tingkat sosio-ekonomi lebih tinggi bila dibandingkan dengan negara-negara berkembang. Berdasarkan perbedaan-perbedaan di atas dan ditunjang dengan perbedaan budaya yang ada, maka hal tersebut akan menimbulkan perbedaan pendapat tentang aplikasi teori Herzberg.

Berkaitan dengan pendapat-pendapat di atas, Moekidjat (1984, hal.61) mengemukakan, bahwa masyarakat Amerika Serikat hampir mempunyai jaminan tetap tentang kebutuhan-kebutuhan fisiologis dan keamanan untuk sebagian besar penduduk. Sehingga kondisi di Amerika tidak dapat digeneralisasikan pada situasi dan kondisi kerja di negara lain.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Perilaku pemimpin merupakan diterminan penting dari kepuasan kerja bawahan. Namun tanggapan tanggapan bawahan terhadap gaya kepemimpinan atasannya tergantung bagaimana bawahan tersebut menginterpretasi berdasarkan pengalamannya dan atau wawasannya sendiri-sendiri. Menurut Kennet dan Yulk (dalam Soepeno, 1989)

ditegaskan, bahwa satu-satunya perilaku pemimpin yang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan bawahan adalah kebijakan yang diputuskan oleh pemimpin terkait dengan tugas bawahan.

Dari berbagai hasil studi kepemimpinan yang pernah dilakukan peneliti lain menunjukkan bahwa para bawahan lebih puas dengan tipe pimpinan yang bijaksana dan mengerti akan kebutuhan bawahannya, dibandingkan dengan pemimpin yang selalu berada atau bermusuhan dengan bawahannya (Hamer dan Organ, 1988). Penemuan tersebut tidak mengherankan karena orang yang hangat, bijaksana serta memperhatikan kepentingan orang lain, biasanya banyak disukai, walaupun mereka bukan pemimpin.

House dan Mitchell, 1984) menyimpulkan penelitiannya, bahwa jika bawahan tidak mengerti apa yang harus dikerjakan, mereka umumnya menyukai gaya kepemimpinan yang sering memberi petunjuk dan ketentuan-ketentuan terkait dengan deskripsi kerja bawahan. Selanjutnya ia juga menyimpulkan, bahwa apabila motivasi kerja bawahan rendah karena mereka (bawahan) mendapatkan pekerjaan yang tidak menyenangkan, mereka akan menyukai seorang pemimpin yang tidak terlalu menekankan untuk memelihara tingkat pelaksanaan kerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil studi di atas, dapat disimpulkan bahwa, motivasi kerja para bawahan banyak dipengaruhi oleh tingkat kepuasan atas peran yang diberikan pimpinan kepadanya, dan pola orientasi pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan pada bawahan. Jika bawahan merasa puas atas peran yang dibebankan pada dirinya, dan mengenai pola pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin, maka para bawahan tersebut akan termotivasi untuk menyelesaikan

pekerjaannya dengan baik. Sehingga dengan demikian intensitas motivasi kerja bawahan mempunyai kaitan yang signifikan dengan persepsi dan atau interpretasinya terhadap pola kepemimpinan atasannya.

Dari berbagai referensi tentang hasil studi kepemimpinan belum menunjuk pada konsistensi temuan yang ajeg (Soepeno, 1989). Misalnya pemimpin yang berorientasi pada tugas (initiating structure) berhubungan positif dengan pelaksanaan kerja bawahan untuk beberapa sample pemimpin, tetapi beberapa sample penelitian lainnya tidak terbukti. Demikian pula halnya dengan orientasi kepemimpinan pada hubungan manusia, beberapa penelitian menyimpulkan, bahwa orientasi kepemimpinan pada hubungan manusia mempunyai hubungan positif dengan pelaksanaan kerja bawahan, tetapi penelitian yang lain justru sebaliknya.

Bertolak dari ketidak pastiannya temuan penelitian tersebut Kenneth dan Yulk (dalam Soepeno, 1989) menjelaskan bahwa, efektifitas gaya kepemimpinan terkait dengan orientasinya bersifat situasional, atau dengan arti lain bahwa, seseorang tidak dapat mengidentifikasi efektifitas kepemimpinan hanya menganalisis perilaku pemimpin saja, tetapi juga harus dianalisis karakteristik orang yang dipimpinnya. Kesesuaian antara perilaku kepemimpinan dengan karakteristik orang yang dipimpinnya, merupakan dasar untuk mengidentifikasi keefektifan gaya kepemimpinan seseorang.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

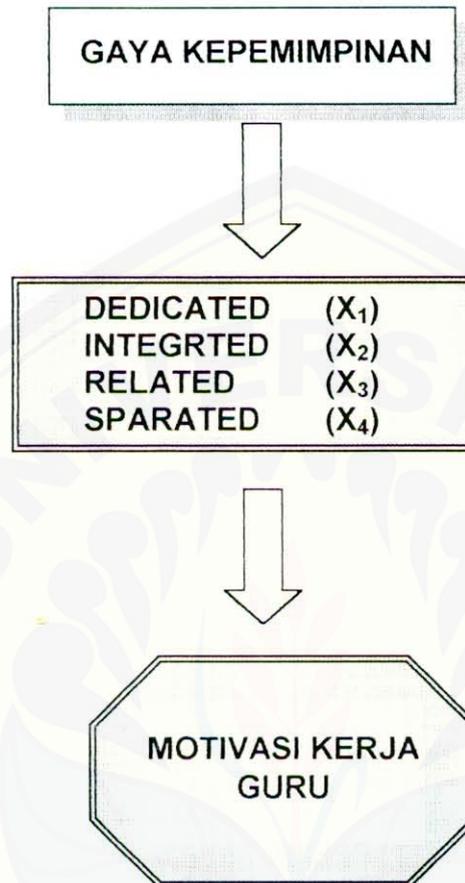
3.1. Kerangka Konseptual

Menggarisbawahi kajian teoretis dan hasil temuan penelitian di atas, secara sederhana kerangka konseptual dalam studi ini terfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah (berdasarkan persepsi guru) terhadap motivasi kerja guru. Persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah suatu proses kognitif yang dialami seseorang dalam memahami obyek atau informasi yang ada di sekelilingnya.

Proses persepsi tersebut diawali dengan masuknya stimulus dari luar diri seseorang melalui pancaindera, selanjutnya diproses secara kognitif untuk membangun persepsi atas obyek atau informasi yang diterimanya tersebut. Hasil interpretasi tersebut selanjutnya menjadi motif pendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan.

Proses perubahan dari motif menjadi motivasi yang mendorong seseorang melakukan suatu tindakan sebenarnya merupakan proses psikologis yang tidak kasat mata, oleh sebab itu suatu motivasi hanya dapat diidentifikasi dan diinterpretasi berdasarkan tindakan seseorang saja.

Untuk memudahkan pemahaman mengenai persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kaitannya dengan motivasi kerja dalam konteks ini, berikut dibagangkan kerangka konseptualnya.



3.2. Hipotesis

- 1). Motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *integrated* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *dedicated* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.
- 2). Motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *integrated* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya

kepemimpinan *related* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.

- 3). Motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *integrated* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *sparated* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.
- 4). Motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *dedicated* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *related* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.
- 5). Motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *dedicated* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *sparated* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember.
- 6). Motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *related* berbeda dengan motivasi kerja guru dibawah gaya kepemimpinan *sparated* kepala sekolah di kalangan SMK Negeri di Jember

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1. Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah guru di sekolah-sekolah SMK Negeri di wilayah Kabupaten Jember. Adapun waktu penyelenggaraan penelitiannya memerlukan 4 bulan efektif, yaitu mulai bulan Agustus sampai dengan Desember 2002.

4.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah para guru pengajar di SMK Negeri di wilayah Kabupaten Jember. Untuk memiliki populasi dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling purposive dengan alasan waktu dan biaya penelitian. Dengan teknik sampling tersebut, sekolah-sekolah yang diambil adalah SMK Negeri 1 Jember, SMK Negeri 2 Jember, SMK Negeri 3 Jember, SMK Negeri 4 Jember, SMK Negeri 1 Sukorambi dan SMK Negeri 1 Tanggul. Dari jumlah total guru pada ke enam sekolah adalah sebanyak 262 orang diambil sebagai sampel berjumlah 100 orang. Adapun distribusi alokasi guru masing-masing sekolah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus:

$$Sp_i = \frac{n}{N} \times Js$$



Keterangan :

Spl : Jumlah sampel pada tiap-tiap sekolah

n : Jumlah responden dalam populasi

N : Jumlah responden dalam sub populasi

Js : Jumlah sampel yang dibutuhkan

Atas dasar pendekatan metode ini maka diperoleh distribusi sampel sebagai berikut :

No.	Nama Sekolah	Jumlah	
		Populasi	Sample
1.	SMK Negeri 1 Jember	45	17
2.	SMK Negeri 2 Jember	58	22
3.	SMK Negeri 3 Jember	25	10
4.	SMK Negeri 4 Jember	35	13
5.	SMK Negeri 1 Sukorambi	71	27
6.	SMK Negeri 1 Tanggul	26	11
	Jumlah	262	100

4.3. Prosedur pengumpulan data dan instrumen penelitian

Data penelitian ini berskala interval yang direkam dengan menggunakan angket. Prosedur pengumpulan datanya adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan kelompok sasaran
- b. Menyiapkan instrumen angket yang telah diuji coba dan memenuhi syarat validitas dan reliabilitasnya
- c. Menyebarkan angket dan menetapkan tanggal pengumpulannya.
- d. Mengumpulkan angket yang telah diisi, kemudian melakukan rekap untuk memperoleh skor
- e. Mentabulasikan data (skor) dari angket untuk dianalisis

4.4. Metode Analisa dan Uji Hipotesis

Untuk menjawab masalah dan tujuan penelitian serta hipotesis maka, dijawab dengan pendekatan analisis uji t, beda rata-rata sebagai berikut :

$$t = \frac{x_1 - x_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

4.5. Identifikasi Variabel

Motivasi kerja guru merupakan proses psikologis yang terefleksi dalam bentuk perilaku ketika melakukan suatu aktivitas kerja. Banyak faktor atau variabel yang mempengaruhi intensitas motivasi kerja, antara lain adalah; a). terpenuhinya kebutuhan fisiologis (biologis), b). terpenuhinya rasa aman, c). diterimanya dalam suatu kelompok sosial tertentu, d). Terpenuhinya penghargaan diri, dan e). Teraktualisasinya kompetensi yang dimilikinya. Variabel-variabel tersebut mengacu pada teori hierarkhis 5 kebutuhan Abraham Maslow (Thoha, 1992).

Variabel lain yang juga dapat mempengaruhi intensitas motivasi kerja adalah, kemungkinan tercapainya suatu kebutuhan yang dicita-citakan. Jika suatu kebutuhan memungkinkan dapat dicapai seseorang, maka orang tersebut akan termotivasi untuk melakukan kegiatan, sebaliknya bila kebutuhan yang dicita-citakan tersebut kecil kemungkinannya untuk diwujudkan, maka seseorang tidak termotivasi untuk menajanya.

Masih banyak lagi variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja guru, dalam penelitian ini fokus kajiannya ditekankan pada persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah. Apakah hasil persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi intensitas motivasi kerjanya, inilah yang akan dijawab melalui penelitian ini.

4.6. Dfinisi Opsional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel bebas, dan motivasi kerja guru sebagai variabel terikatnya. Secara rinci dfinisi kedua variabel tersebut dapat dijabaran sebagai berikut.

4.4.1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah

Gaya kepemimpinan kepala sekolah, adalah perilaku kepala sekolah dalam rangka memberi motivasi kepada guru, agar guru terdorong melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah secara konseptual mempunyai dua macam orientasi, yaitu orientasi pada hubungan manusia dan orientasi pada pencapaian tugas.

Empat gaya kepemimpinan tersebut, adalah:

- 1). Gaya kepemimpinan *related*, yaitu perilaku pemimpin yang lebih menekankan pada penciptaan hubungan kemanusiaan, dengan mengurangi perhatiannya pada pelaksanaan tugas.
- 2). Gaya kepemimpinan *dedicated*, yaitu apabila perilaku pemimpin lebih menekankan pada penyelesaian tugas, dengan mengurangi intensitas hubungan manusia.

- 3). Gaya kepemimpinan *integrated*, yaitu jika perilaku pemimpin cenderung menunjukkan keseimbangan antara penyelesaian tugas dan hubungan kemanusiaan.
- 4). Gaya kepemimpinan *sparated*, yaitu apabila perilaku pemimpin menunjukkan kurang perhatiannya terhadap penyelesaian tugas maupun hubungan manusia.

4.4.2. Motivasi kerja guru

Motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan suatu kegiatan yang dirangsang oleh faktor dari luar diri seseorang. Motivasi kerja dapat diukur dan diketahui dari perilaku, sebab perilaku merupakan refleksi dari bentuk motivasi seseorang.

Banyak indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja, dalam penelitian ini indikator motivasi kerja dielaborasi dengan mengacu pada teori Dua Faktor yang dikembangkan oleh Frederic Herzberg.

4.7. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penyelenggaraan penelitian ini berlokasi di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri se-kabupaten Jember. Adapun waktu penyelenggaraan penelitiannya diperkirakan memerlukan 4 bulan efektif, yaitu mulai bulan Agustus sampai dengan Desember 2002. Perkiraan waktu tersebut bersifat tentatif, sewaktu-waktu dapat berubah sesuai dengan kondisi di lapang.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan metodologi yang telah ditetapkan dalam penelitian ini, dengan mengikuti serangkaian aktivitas penelitian yang telah dideskripsikan pada bab-bab sebelumnya, selanjutnya dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

- a. Berdasarkan rekapitulasi data tentang tipologi gaya kepemimpinan kepala sekolah hasil persepsi guru diperoleh: 27 guru atau 27% dari sample penelitian menginterpretasi gaya kepemimpinan kepala sekolah berbegaya *integrated*, 43 orang guru atau 43% dari sample penelitian menginterpretasi gaya kepemimpinan kepala sekolah bergaya *related*, 20 orang guru atau 20% dari sample penelitian menginterpretasi gaya kepemimpinan kepala sekolah mempunyai gaya *dedicated*, dan 10 orang guru atau 10% sisanya memiliki gaya kepemimpinan *sparated*.
- b. Terdapat perbedaan motivasi kerja guru secara signifikan pada gaya kepemimpinan *integrated* dan *dedicated* di kalangan SMK Negeri di Jember. Atau dengan arti lain bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara motivasi kerja guru yang mempersepsi



kepemimpinannya bergaya *dedicated* dan motivasi kerja guru yang mempersepsi kepemimpinan bergaya *integrated*.

- c. Terdapat perbedaan motivasi kerja guru secara signifikan pada gaya kepemimpinan *integrated* dan *related* di kalangan SMK Negeri di Jember. Atau dengan arti lain bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara motivasi kerja guru yang mempersepsi kepemimpinannya bergaya *dedicated* dan motivasi kerja guru yang mempersepsi kepemimpinan bergaya *related*.
- d. Terdapat perbedaan motivasi kerja guru secara signifikan pada gaya kepemimpinan *integrated* dan *sparated* di kalangan SMK Negeri di Jember. Atau dengan arti lain bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara motivasi kerja guru yang mempersepsi kepemimpinannya bergaya *integrated* dan motivasi kerja guru yang mempersepsi kepemimpinan bergaya *sparated*.
- e. Terdapat perbedaan motivasi kerja guru secara signifikan pada gaya kepemimpinan *dedicated* dan *related* di kalangan SMK Negeri di Jember. Atau dengan arti lain bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara motivasi kerja guru yang mempersepsi kepemimpinannya bergaya *dedicated* dan motivasi kerja guru yang mempersepsi kepemimpinan bergaya *related*.
- f. Terdapat perbedaan motivasi kerja guru secara signifikan pada gaya kepemimpinan *dedicated* dan *sparated* di kalangan SMK Negeri di Jember. Atau dengan arti lain bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara motivasi kerja guru yang mempersepsi kepemimpinannya bergaya *dedicated* dan motivasi kerja guru yang mempersepsi kepemimpinan bergaya *sparated*.

- g. Terdapat perbedaan motivasi kerja guru secara signifikan pada gaya kepemimpinan *related* dan *sparated* di kalangan SMK Negeri di Jember. Atau dengan arti lain bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara motivasi kerja guru yang mempersepsi kepemimpinannya bergaya *related* dan motivasi kerja guru yang mempersepsi kepemimpinan bergaya *sparated*.

6.2. Saran-saran

Menggaris bawahi kesimpulan penelitian di atas, dapat diketengahkan beberapa saran, sebagai berikut.

- a. Kepala sekolah dapat memahami bahwa gaya kepemimpinannya mempengaruhi intensitas motivasi kerja guru. Sehingga temuan ini dapat sebagai bahan perbaikan manajemen pendidikan bagi kepala sekolah untuk memutuskan gaya kepemimpinan yang mana yang cocok bagi dirinya dan tepat untuk diperagakan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru yang dipimpinya.
- b. Terhadap peneliti lain, diharapkan dapat mengembangkan substansi penelitian ini, sehingga konstelasi menejerial kompetensi guru dapat diberdayakan secara optimal. Khususnya bagaimana meningkatkan motivasi kerja guru dalam konteks belajar mengajar dikaitkan dengan variabel lain.
- c. Bagi Dinas Pendidikan, disarankan untuk melakukan pelatihan kapasitas (*capacity building*) terhadap kepala sekolah menengah kejuruan, utamanya dikaitkan pada materi tentang strategi mengenai memahami kebutuhan dan aspirasi guru atas perilaku

kepemimpinan yang diharapkan. Sehingga gaya kepemimpinan yang diperagakan kepala sekolah sesuai dengan kebutuhan guru-guru yang dipimpinnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, A, 1998, **Tanggungjawab Kepala Sekolah Sebagai Manajer Pendidikan**, CV. Erlangga, Surabaya.
- Agriss, R.L, 1975; **Educational Leadership**, *Journal of Education Administration*, Vol. 12
- Blumberg, G and Grenfiels, T; 1980; **Educational Management**, McGraw-Hill, New York.
- Barrouw, D, 1994, **Educational Leadership**, New York : Teacher Colledge Press
- Barnard, E, 1982; **Orgaizational Behavior**, *Journal of Education Administration*, Vol. 12
- Carter, J, 1996; **Organizational Behaviour**, Boston. Houghton Mifflin Company.
- Cattel, R, 1965, **Motivation**, Pinguin Modern Psychology Readings, New York
- Champhell, G; 1977, **Educational Administration**, New York : Teacher Colledge Press
- Davis, Keith, 1978; **A Social Leraning Approach to Organizational Behavior**, McGraw-Hill, New York.
- Ducan, W. Jack, 1981; **Organizational Behaviour**, 2nd Edition, Boston. Houghton Mifflin Company.
- Dubin, D, 1991; **The New Meaning of Educational Change**, McGraw-Hill, New York.
- Gulick & Urwich, 1994, **Educational Organization**, 2nd Edition, Boston. Houghton Mifflin Company.

Herzberg, Frederic, 1959, **Motivation to Work: Research in Industrial**, McGraw-Hill, New York.

Indrawijaya, 1983; **Motivasi Kerja**, Rajawali Press Jakarta

Kyte, R, 1977, **Improved Learning Teaching**, Boston. Houghton Mifflin Company.

Luthan, 1981, **Motivation To Works**, *Journal of Education Administration*, Vol. 7

Marier, G.R, 1955; **Motivation : Theory and Practice in Educational**; *Journal of Education Administration*, Vol. 1

Moekidjat, 1984, **Motivasi Kerja**, PT. Grasindo, Jakarta

Gordon. Thomas, 76, **Leadershin in Educational**, *Journal of Education Administration*, Vol. 5

Organ, W.R; 1978; **Administration and Supervision Educational**, Boston. Houghton Mifflin Company.

Porter & Lower, T, 1986; **Management: Concept and Implementation**; Boston. Houghton Mifflin Company.

Rakajoni, C, 1999, **Pendekatan Proses Dalam Pembelajaran**, Dikdasmen, Jakarta

Sergiovani, Thomas, 1982; **Factors Which Affect Satification and Disatisfication of Teachers**, *Journal of Education Administration*, Vol. 5

Soepeno, Bambang, 1989, **Efektivitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Kaitannya dengan Motivasi Kerja Guru SLTPN se Kotatip**. Jember (Thesis Pascasarjana IKIP Malang tidak dipublikasikan)

- _____, 1997; **Statistik Terapan: Untuk Ilmu Sosial dan Pendidikan**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Simon, F.T, 1976; **Educational Management**, Boston. Houghton Mifflin Company.
- Soetopo, Hendyat, 1990; **Perbedaan Antara Kepemimpinan "Taks Oriented" dan kepemimpinan "Realtionship Oriented" Dalam Keefektifan Organisasinya di SMA Negeri Kodya Malang**, (Thesis Pascasarjana IKIP Malang tidak Dipublikasikan).
- Synderman, B; 1959; **Global Management**, MicGrwa-Hill, New York
- Tolmant, G, 1982; **Educational Management**, Boston. Houghton Mifflin Company.
- Thoha, Miftah, 1992; **Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya**, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Victor and Vroom, 1964, **Organizational Behavior**, Boston. Houghton Mifflin Company.
- Wayne And Miskel, 1978; **Educational Administration**, Boston. Houghton Mifflin Company.
- Wexley, r and Yulk, 1977; **Educational Administration**, New York : teacher Colledge Press
- Yulk, Rd, 1979, **Educational Administration**, Boston. Houghton Mifflin Company.
- Zainun, Abd., 1979; **Psikologi Pendidikan**, CV. Bumi Aksara, Jakaarta

Lampiran 01.

**ANGKET
MOTIVASI KERJA GURU**

Hari,Tgl :

Nama Sekolah:

No. Urut:

Responden :

I. PETUNJUK MENGERJAKAN

1. Cermati pertanyaan/ Pernyataan yang terdapat dalam table angket berikut, kemudian tentukan pilihan jawawan saudara/ri, dengan cara memberikan tanda cek (√) pada kolom yang telah disediakan.
2. Adapun alternative jawabannya adalah sebagai berikut:
 - a. Selalu (Sl)
 - b. Sering (Sr)
 - c. Jarang (Jr)
 - d. Tidak pernah (Tp)
3. Terima kasih atas waktu luang saudara/ri untuk mengisi angket ini, mudah-mudahan partisipasi ini merupakan kontribusi konkrit saudara/ri demi peningkatan kualitas sekolah dalam memberi pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa pendidikan

II. Angket Motivasi Kerja Guru

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN			
		SI	Sr	Jr	Tp
1	Saya merasa senang dipercaya oleh kepala sekolah untuk melakukan suatu kegiatan di sekolah				
2	Pemberian tugas dan tanggungjawab sesuai dengan bidang keahlian saya				
3	Suasana kerjasama di sekolah membuat saya betah melaksanakan tugas sehari-hari di sekolah				
4	Berbagai fasilitas pembelajaran yang tersedia di sekolah mendorong saya untuk lebih berprestasi				
5	Hubungan antara pimpinan (kepala sekolah) dengan guru dan staf mendorong saya semakin bersemangat menyelesaikan tugas				
6	Hubungan sesama guru di sekolah dapat menumbuhkan motivasi kerja				
7	Hubungan antara guru dengan staf administrasi mendorong saya semakin giat bekerja				
8	Hubungan guru siswa di kelas membangkitkan motivasi kerja saya				
9	Gaji merupakan bagian dari factor-faktor yang membuat saya rajin bekerja				
10	Dengan gaji yang saya dapat memenuhi kebutuhan pembelajaran untuk mengajar kepada siswa				
11	Dengan gaji kebutuhan ekonomi keluarga dapat terpenuhi, sehingga saya semakin giat melaksanakan tugas di sekolah				
12	Untuk memperoleh imbalan gaji yang memadahi saya berupaya untuk menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin				
13	Suasana kelas yang saya bina mendorong saya nyaman mengajar				
14	Suasana sekolah secara keseluruhan mendorong saya betah bekerja				
15	Suasana atau iklim pembelajaran di sekolah mendorong saya untuk lebih kreatif				
16	Kelengkapan sumber belajar (perpustakaan) di sekolah mendorong saya untuk lebih berproduktif				
17	Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah mendorong saya untuk lebih berkreatif				

18	Supervisi yang dilakukan oleh pengawas memberi inspirasi saya untuk berinovatif				
19	Supervisi yang saya terima lebih bersifat pembinaan daripada evaluasi				
20	Supervisi dilakukan secara kolaboratif (bekerjasama), sehingga semakin termotivasi untuk bekerja				
21	Kebijakan sekolah disusun dengan mempertimbangkan kondisi riil yang ada				
22	Kebijakan yang dibuat sekolah dibuat berdasarkan musyawarah antar-warga sekolah secara demokratis				
23	Kebijakan sekolah sangat akomodatif sesuai dengan kebutuhan warga sekolah				
24	Kebijakan yang dibuat sekolah dapat menumbuhkan motivasi kerja				
25	Terciptanya iklim kerja yang kondusif di sekolah mendorong tumbuhnya semangat kerja saya				
26	Menurut saya terbangunnya hubungan kerjasama antar guru, siswa, staf dengan kepala sekolah dapat menumbuhkan semangat kerja yang efektif				
27	Suasana kekeluargaan di sekolah dapat mendorong tumbuhnya semangat kerja saya lebih efektif				
28	Budaya saling membantu di sekolah mendorong semua staf/guru dapat berproduksi secara optimal				
29	Guru berupaya untuk meningkatkan profesinya sesuai dengan kewenangan yang menjadi bidangnya				
30	Peningkatan produktivitas kerja senantiasa dilakukan oleh para guru demi prestasi belajar siswa				
31	Keberhasilan guru dalam mencapai kemajuan kerja dapat mendorongnya untuk lebih maju lagi				
32	Intensitas kemajuan dalam menyelesaikan tugas dapat dicapai dengan cara bekerja kelompok dg guru lain				
33	Pemberian tanggungjawab penuh kepada saya dapat mendorong semakin intensnya motivasi kerja				
34	Pemberian tanggungjawab mendorong saya untuk semakin percaya diri dapat menyelesaikan tugas				
35	Pemberian tanggungjawab mendorong saya untuk meningkatkan produktivitas kerja				

36	Pemberian tanggungjawab dari kepala sekolah mendorong saya untuk lebih hati-hati dalam menjalankan tugas				
37	Pemberian tanggungjawab dari kepala sekolah mendorong saya untuk lebih sinergis dalam menjalankan tugas bersama-sama staf/guru yg lain				
38	Penghargaan atas keberhasilan menyelesaikan tugas dari kepala sekolah mendorong saya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya				
39	Penghargaan atas keberhasilan menyelesaikan tugas dari kepala sekolah mendorong guru untuk lebih meningkatkan kinerjanya				
40	Penghargaan atas keberhasilan menyelesaikan tugas dari kepala sekolah mendorong saya untuk meningkatkan intensitas kerja kelompok				
41	Penghargaan atas keberhasilan menyelesaikan tugas dari sesama guru/staf mendorong saya untuk lebih keras dalam menyelesaikan tugas				
42	Prestasi kerja yang pernah saya capai memberi dorongan untuk mencapai prestasi selanjutnya				
43	Prestasi kerja bagi saya merupakan penghargaan yang membuat saya semakin percaya diri dalam menyelesaikan tugas				
44	Prestasi yang hendak saya capai perlu perencanaan strategi yang tepat				
45	Prestasi kerja merupakan kebutuhan saya yang harus saya perjuangkan				

Lampiran 02.

ANGKET KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

I. Petunjuk:

1. Butubutir di bawah ini menggambarkan orientasi kepemimpinan Kepala Sekolah, silahkan guru mengisi/mengerjakannya dengan petunjuk, sebagai berikut
2. Jawablah setiap butir sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu persepsikan tentang gaya (prilaku) kepemimpinan kepala sekolah dimana anda bekerja.
3. Lingkarilah salah satu huruf di depan setiap butir sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu dengan pedoman:
 - a. Sl : Selalu
 - b. Sr : Sering
 - c. Kd ; Kadang-kadang
 - d. Jr : Jarang
 - e. Tp : Tiadak pernah

II. Angket

ALTERNATIF JAWABAN					YANG DI LAKUKAN PEMIMPIN SEKOLAH :
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya senang bertindak sebagai penampung dan merealisasi kebutuhan warga sekolah
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya memberi kesempatan kepada guru-guru dan staf dengan penuh kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya mendorong penggunaan prosedur kerja yang seragam kepada guru-guru dan staf sekolah
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya mengizinkan guru dan staf untuk menggunakan pertimbangan mereka sendiri dalam memecahkan masalah
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya menstimulasi guru-guru dan staf agar berusaha lebih giat
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya menyuruh guru-guru dan staf melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang mereka anggap paling baik
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya berusaha agar pekerjaan berjalan dengan langkah yang tepat sesuai dengan peraturan yang ada
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya memberikan kelonggaran kepada guru-guru dan staf dalam pekerjaan dan membiarkan mereka bekerja dengan bebas
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya menyelesaikan konflik jika terjadi disekolah
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya merasa enggan memberikan kebebasan bertindak kepada guru-guru dan staf
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya menentukan apa yang harus dikerjakan guru-guru dan staf, serta bagaimana cara mengerjakannya

SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya menekankan agar hasil kerja meningkat
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya menugaskan guru-guru dan staf dengan tugas-tugas yang telah saya tetapkan
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya berkeinginan untuk mengadakan perubahan-perubahan di sekolah
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya menjadwalkan pekerjaan yang akan saya kerjakan
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Sebagai pemimpin saya menolak untuk menjelaskan apa yang saya lakukan kepada guru-guru
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya meyakinkan guru-guru dan staf, bahwa ide-ide saya demi kebaikan mereka
SL	Sr	Kd	Jr	Tp	Saya mengizinkan guru-guru dan staf untuk menyusun langkah kerja mereka sendiri
SKOR					Tugas :
					Manusia :

Lampiran 03.

Hasil Uji Reliabilitas dan Validasi Instumen Penelitian

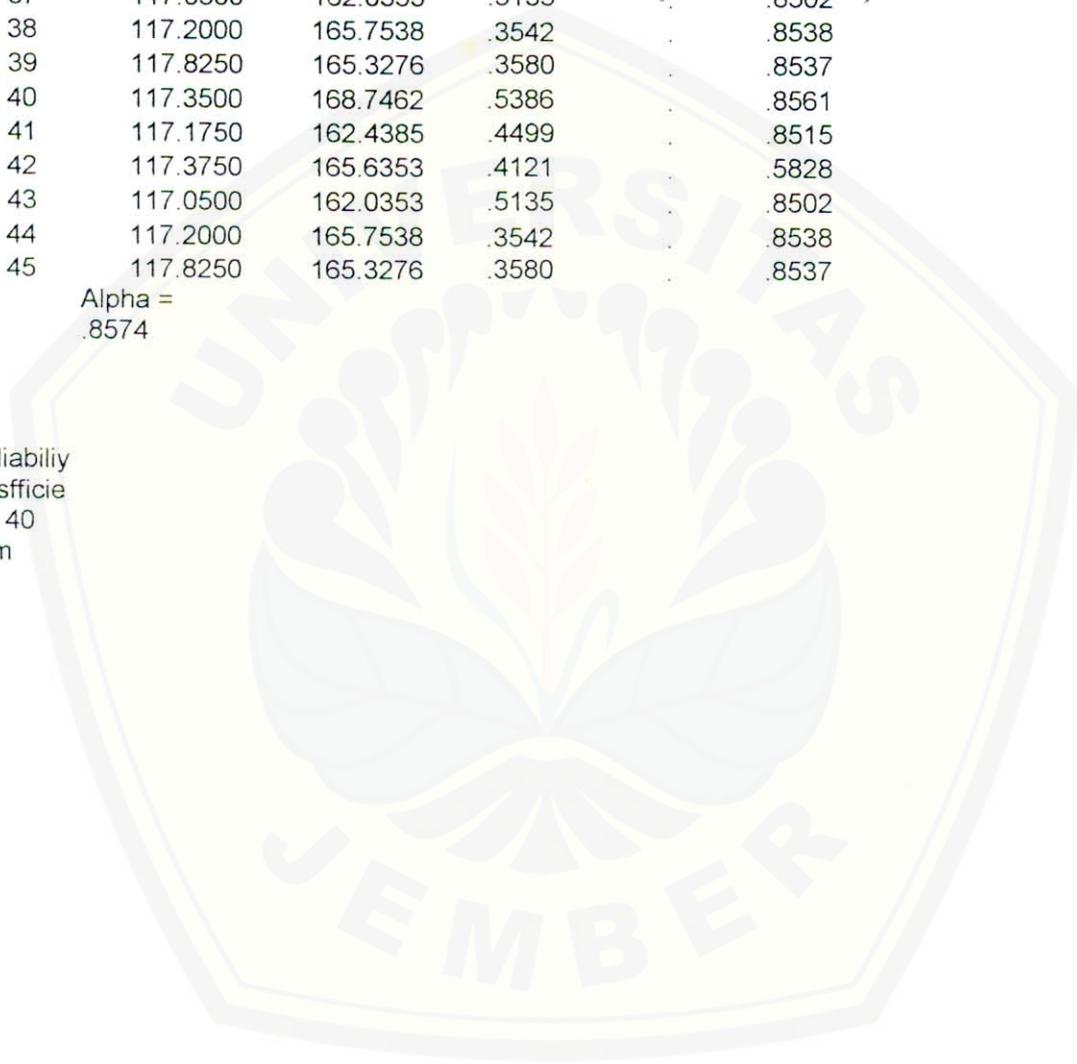
Motivasi Kerja Guru

No. Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Suquared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
1	117.5750	171.7846	.5367	.	.8607
2	117.2750	163.2250	.4723	.	.8512
3	117.2250	160.9337	.5934	.	.8487
4	117.7000	159.7686	.4875	.	.8502
5	117.4750	171.4974	.5834	.	.8610
6	117.3500	167.5891	.3330	.	.8566
7	117.8250	175.1737	.0910	.	.8637
8	117.1250	168.5737	.3968	.	.8551
9	117.3500	172.1308	.0423	.	.8607
10	117.8250	165.3276	.3580	.	.8537
11	117.3500	168.7462	.5386	.	.8561
12	117.1750	162.4385	.4499	.	.8515
13	117.3750	165.6353	.4121	.	.5828
14	117.0500	162.0353	.5135	.	.8502
16	117.2000	165.7538	.3542	.	.8538
17	117.2500	169.8333	.1971	.	.8568
18	117.1250	167.7532	.3873	.	.8552
19	118.0000	181.6923	.4214	.	.8683
20	117.2500	169.0231	.3315	.	.8548
21	117.5000	168.2949	.2003	.	.8549
22	117.4000	161.8974	.4966	.	.8504
23	117.4000	163.7846	.217	.	.8523
24	117.3500	157.3103	.1577	.	.8461
25	117.7000	159.2410	.1248	.	.8492
26	117.3250	160.2763	.41	.	.8499
27	117.3500	172.1308	.0423	.	.8607
28	117.8250	165.3276	.3580	.	.8537
29	117.3500	168.7462	.5386	.	.8561
30	117.1750	162.4385	.4499	.	.8515
31	117.3750	165.6353	.4121	.	.5828

32	117.0500	162.0353	.5135	.8502
33	117.8250	165.3276	.3580	.8537
34	117.3500	168.7462	.5386	.8561
35	117.1750	162.4385	.4499	.8515
36	117.3750	165.6353	.4121	.5828
37	117.0500	162.0353	.5135	.8502
38	117.2000	165.7538	.3542	.8538
39	117.8250	165.3276	.3580	.8537
40	117.3500	168.7462	.5386	.8561
41	117.1750	162.4385	.4499	.8515
42	117.3750	165.6353	.4121	.5828
43	117.0500	162.0353	.5135	.8502
44	117.2000	165.7538	.3542	.8538
45	117.8250	165.3276	.3580	.8537

Alpha =
.8574

Reliability
Coefficient
Items 40
item



Lampiran 04

**Uji Normalitas Motivasi Kerja Guru
Case Processing Summary**

MOTIVASI KERJA GURU	CASES					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%

Descriptives

VARIABLE	ASPECT	STATISTIC	STD. ERROR
Motivasi kerja Guru	Mean	75.23	.90
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 73.43	
		Upper Bound 77.20	
	5% Trimmed Mean	76.65	
	Median	78.00	
	Variance	162.76	
	Std. Deviation	12.22	
	Minimum	31	
	Maximum	86	
	Range	68	
	Interquartile Range	20.00	
	Skewness	-1.241	.165
	Kurtosis	2.477	.309

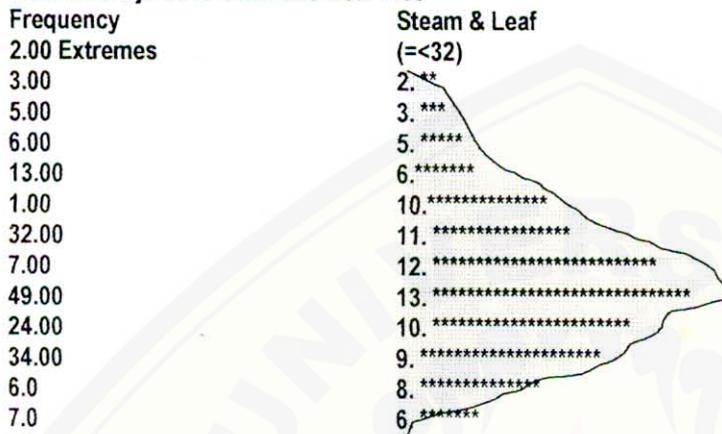
Tests of Normality

	KOLMOGOROV-SMIRNOV ^a		
	Statistic	df	Signifikansi
Motivasi kerja Guru	.145	98	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Motivasi kerja Guru

Motivasi kerja Guru Stem-and-Leaf Plot



Stem width

Eac Leaf

2 case (s)

Lampiran 05

**Skor Motiasi Kerja dan Persepsi Guru Tentang
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

NO	TIPOLOGI GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA GURU				KETERANGAN
	Integrated	Dedicatet	Related	Sparated	
1	70	80	80	78	
2	85	80	84	80	
3	85	83	84	80	
4	77	84	79	79	
5	79	77	78	80	
6	80	83	72	77	
7	86	70	71	79	
8	74	84	76	80	
9	83	83	75	86	
10	84	81	75	74	
11	79	84	77		
12	84	84	80		
13	79	79	78		
14	80	78	77		
15	86	72	80		
16	74	71	80		
17	83	76	72		
18	84	75	76		
19	80	75	71		
20	72	77	84		
21	76		86		
22	71		80		
23	84		81		
24	86		86		
25	80		86		

NO	TIPOLOGI GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA GURU				KETERANGAN
	Integrated	Dedicatet	Related	Sparated	
26	81		84		
27	86		71		
28			67		
29			83		
30			84		
31			79		
32			84		
33			79		
34			80		
35			86		
36			74		
37			83		
38			84		
39			80		
40			72		
41			80		
42			86		
43			74		

Lampiran 06

**t-test : Motivasi Kerja Guru
Pada Gaya Kepemimpinan Integrated dan Dedicated**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	f	Sig.
Regression	1212.220	2	415.862	5.202	.000 ^a
Residual	11671.520	42	24.642		
Total	12883.740	44			

- a. Predicators: (Constant), Gaya kepemimpinan integrated dan dedicated
b. Dependent Variable: Motivasi kerja guru

**t-test : Motivasi Kerja Guru
Pada Gaya Kepemimpinan Integrated dan Related**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	f	Sig.
Regression	1212.123	2	415.833	2.456	.000 ^a
Residual	12671.231	66	24.634		
Total	13883.354	68			

- a. Predicators: (Constant), Gaya kepemimpinan integrated dan related
b. Dependent Variable: Motivasi kerja guru

**t-test : Motivasi Kerja Guru
Pada Gaya Kepemimpinan Integrated dan Sparated**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	f	Sig.
Regression	912.152	2	415.442	2.240	.000 ^a
Residual	8671.123	36	24.675		
Total	9583.275	38			

- a. Predicators: (Constant), Gaya kepemimpinan integrated dan sparated
b. Dependent Variable: Motivasi kerja guru

**t-test : Motivasi Kerja Guru
Pada Gaya Kepemimpinan dedicated dan Related**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	f	Sig.
Regression	1212.344	2	315.652	4.431	.000 ^a
Residual	12671.432	58	24.542		
Total	13883.776	60			

- a. Predicators: (Constant), Gaya kepemimpinan dedicated dan related
b. Dependent Variable: Motivasi kerja guru

**t-test : Motivasi Kerja Guru
Pada Gaya Kepemimpinan dedicated dan sparated**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	f	Sig.
Regression	712.434	2	415.866	3.454	.000 ^a
Residual	8651.765	29	24.487		
Total	9365.199	31			

- a. Predicators: (Constant), Gaya kepemimpinan dedicated dan sparated
b. Dependent Variable: Motivasi kerja guru

**t-test : Motivasi Kerja Guru
Pada Gaya Kepemimpinan related dan sparated**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	f	Sig.
Regression	1012.442	2	315.756	5.245	.000 ^a
Residual	10671.423	50	24.656		
Total	11683.865	52			

- a. Predicators: (Constant), Gaya kepemimpinan related dan sparated
b. Dependent Variable: Motivasi kerja guru

